

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.MO/3C/02/12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: استراتيجية المنظمات

## العنوان

### حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبة: سعود وسيلة

تاريخ المناقشة: 2016 / 11 / 12

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ دبي علي
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د/ قاسمي كمال
مناقشاً	جامعة يحي فارس / المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ حمدي يوسف
مناقشاً	جامعة محمد خيضر / بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ خليفي عيسى
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د/ سنوسي علي
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د/ فرحات عباس

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## شكر وتقدير

بدءا ذي بدء الشكر لله تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.  
ثم جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور قاسمي كمال الذي  
رافقني طيلة فترة العمل من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة.  
وشكر خاص للأستاذ الدكتور عثمان حسن عثمان الذي كان  
له الفضل في وضع أولى لبنات هذا العمل وانطلاقه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذة كلية  
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية لجامعة  
محمد بوضياف بالمسيلة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور  
خبابة عبد الله، والدكتور فرحات عباس اللذان لم يبخلا علي  
بإرشاداتهم ونصائحهم.

وأشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز وإخراج هذا  
العمل إلى النور.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة  
هذا العمل.

سعود وسيلة

## إهداء

إلى والدي الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إخوتي : إلياس، مهدي، هشام

إلى أختي : مهديّة

إلى كل من دعمني وساندني منذ أن وطئت قدماي مقاعد

الدراسة، ولو بالكلمة الطيبة

أهدي ثمرة جهدي

سعود وسيلة

# الملاحظات

**1. الملخص:**

تعمل كافة المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعتها ومجال نشاطها على ضمان بقاءها واستمرارها في عالم الأعمال، وغالبا ما تسعى كذلك إلى التوسع. ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال تحقيق مستوى أداء جيد بصفة مستمرة، أو على الأقل أداء مقبول قابل للتطور. وهو ما يضع هذه المؤسسات أمام حتمية إيجاد سبل لتحسين أدائها والتقليل من أي خطر قد يواجهها، مهما كان حجمها.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة. وللوصول إلى هذا الهدف تم تناول الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول الجانب الأول مختلف التوضيحات المتعلقة بكل من الحوكمة المؤسسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في الاقتصاد بناء على الإحصائيات الرسمية المقدمة من قبل الهيئات المختصة. أما الجانب التطبيقي فقد تم فيه تحليل نتائج 150 استبياناً موزعا على عينة من 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات وفي كافة مناطق الجزائر، بالتركيز على أصحاب هذه المؤسسات والإطارات العاملين بها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المؤسسية، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الأداء المؤسسي....

## II. Résumé :

Toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, cherchent à assurer leur survie et leur continuité dans le monde des affaires, et leur développement aussi. Ce qu'il ne peut pas être réalisé sauf par l'atteint d'un bon niveau de performance d'une façon continue, ou au moins un niveau de performance acceptable évolutive. Ce qui met ces entreprises en face de l'inévitabilité de trouver des moyens d'améliorer leurs performances et de réduire au minimum tout danger qu'il peut faire face, quelle que soit leur taille.

Cette étude vise à déterminer la contribution de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises algériennes, comme étant l'un de nouveaux mécanismes de gestion qui se sont avérées efficaces dans de nombreuses expériences internationales. Pour atteindre cet objectif, ce sujet a été traité d'un coté théorique et un coté pratique où le premier coté a abordé les diverses explications et clarifications concernant la gouvernance d'entreprise, les petites et moyennes entreprises et la performance de l'entreprise, en référence à la réalité des petites et moyennes entreprises en Algérie et leur contribution dans l'économie selon les statistiques officielles présentées par les autorités officiels. Tandis que le coté pratique présente les résultats de l'analyse de 150 questionnaires distribués sur un échantillon de 150 petites et moyennes entreprises opérant dans divers secteurs et dans toutes les régions de l'Algérie en se concentrant sur leurs propriétaires et leurs cadres.

L'étude a révélé que la majorité des petites et moyennes entreprises confirment que l'application de la gouvernance d'entreprise améliore la performance sur tous les niveaux, que ce soit individuelle ou total, avec une claire acceptation d'adopter ce système, en exigeant un environnement approprié en commençant par la formation et la sensibilisation de l'importance de la gouvernance de l'entreprise et ses avantages à long terme.

**Mots clés:** Gouvernance d'entreprise, Petite et moyenne entreprise, Performance de l'entreprise....

### III. Abstract:

All the companies, whatever their size or the nature of their activity, are working to ensure their survival and continuity in the business world, and often also seek to the expansion. This can not be achieved only through the achievement of a good level of performance on an ongoing basis, or at least an acceptable performance scalable. Which puts these companies in front of the inevitability of finding ways to improve their performance and to minimize any danger he may face, regardless of their size.

This study seeks to determine the contribution of corporate governance to improve the performance of the small and medium enterprises in Algeria, as one of the new management systems that have proved effective in many international experiences. To reach this goal, it has been studying the subject theoretical and practical, where it addressed the first side to the explanations each of the corporate governance, SME's and performance, with the référence to the reality of SME's in Algeria and its contribution to the economy based on official statistics provided by the official bodies. While the practical side represents the analysis of the results of 150 questionnaires distributed to a sample of 150 SME's that operate in various fields and in all regions of Algeria, focusing on the owners and cadres of these enterprises.

The study found that the majority of SME's confirms that the application of corporate governance in these companies improve the performance at all levels, whether individual or total, with a clear accept to adopt this system, but it requires providing an appropriate environment for it and foremost training and awareness of the importance and benefits of corporate governance.

**Key words:** Corporate governance, Small and Midium-sized enterprises, Corporate performance .....

الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	إهداء
ا	الملخصات
VI	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XVII	فهرس الأشكال
<b>مقدمة</b>	
ت	أولاً- مشكلة الدراسة
ت	ثانياً- فروض الدراسة
ث	ثالثاً- أهمية الدراسة
ث	رابعاً- أهداف الدراسة
ج	خامساً- أسباب اختيار موضوع الدراسة
ج	سادساً- الدراسات السابقة ونقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
د	سابعاً- المنهج المتبع في الدراسة
د	ثامناً- حدود الدراسة
د	تاسعاً- صعوبات الدراسة
ذ	عاشراً- نموذج الدراسة
ر	أحد عشر - هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها
03	أولاً- التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات
05	ثانياً- أسباب ظهور حوكمة المؤسسات
15	المطلب الثاني: تعريف حوكمة المؤسسات
15	أولاً- التعريف اللغوي
16	ثانياً- التعريف الاصطلاحي
18	ثالثاً- خصائص حوكمة المؤسسات

19	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات وأهدافها وأهمية تطبيقها
19	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات
22	أولاً- الإطار العام لحوكمة المؤسسات
22	ثانياً- حفظ حقوق المساهمين
23	ثالثاً- المعاملة المتكافئة للمساهمين
24	رابعاً- دور أصحاب المصالح
24	خامساً- الإفصاح والشفافية
25	سادساً- مسؤوليات مجلس الإدارة
26	المطلب الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات وأهمية تطبيقها
26	أولاً- أهداف حوكمة المؤسسات
28	ثانياً- أهمية حوكمة المؤسسات
30	المبحث الثالث: محددات وأنظمة حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها
30	المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات
30	أولاً- المحددات الداخلية
30	ثانياً- المحددات الخارجية
32	المطلب الثاني: أنظمة حوكمة المؤسسات
32	أولاً- نظام الداخليين (الهيكل المركز)
33	ثانياً- نظام الخارجييين (الهيكل المشتت)
36	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
37	أولاً- المساهمون
37	ثانياً- مجلس الإدارة
38	ثالثاً- الإدارة
39	رابعاً- أصحاب المصالح
39	المبحث الرابع: تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات
40	المطلب الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات
40	أولاً- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
41	ثانياً- تجربة بريطانيا
43	ثالثاً- تجربة فرنسا

45	المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الأخرى في مجال حوكمة المؤسسات
45	أولاً- تجربة ماليزيا
49	ثانياً- تجربة البرازيل
51	المطلب الثالث: تجربة الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات مع الإشارة إلى حالة الجزائر
51	أولاً- واقع الحوكمة المؤسسية في بعض الدول العربية
52	ثانياً- تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات
55	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر</b>	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	المطلب الأول: أسباب التباين في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	أولاً- اختلاف مستويات النمو
59	ثانياً- تنوع الأنشطة الاقتصادية
60	ثالثاً- تعدد فروع النشاط الاقتصادي
60	المطلب الثاني: المعايير المعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	أولاً- المعايير الكمية
62	ثانياً- المعايير النوعية
63	المطلب الثالث: بعض تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	أولاً- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية
64	ثانياً- تعريف الاتحاد الأوروبي
66	ثالثاً- تعريف اليابان
66	رابعاً- تعريف تونس
66	خامساً- تعريف المغرب
67	المبحث الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها والعراقيل التي تواجهها
67	المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	أولاً- الخصائص المتعلقة بالعملاء
68	ثانياً- خصائص إدارية وتنظيمية
70	ثالثاً- الخصائص المرتبطة برأس المال والتمويل والانتشار الجغرافي
70	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد

73	المطلب الثالث: المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	أولاً- الإدارة غير المحترفة للمالك
74	ثانياً- النمو غير المسيطر عليه
74	ثالثاً- ضعف الرقابة المالية
74	رابعاً- المشاكل الضريبية
75	خامساً- الخلافات بين الشركاء
75	سادساً- المنافسة
76	سابعاً- التسويق
76	ثامناً- اليد العاملة
77	تاسعاً- مشاكل التمويل
79	<b>المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
79	المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصادياً
79	أولاً- التصنيف حسب مجال النشاط
80	ثانياً- التصنيف حسب طبيعة المنتجات
81	ثالثاً- التصنيف حسب توجه المؤسسة
84	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني
85	أولاً- المؤسسات الفردية
86	ثانياً- مؤسسات الأشخاص
87	ثالثاً- مؤسسات الأموال
88	<b>المبحث الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</b>
88	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
94	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
94	أولاً- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة في الجزائر
98	ثانياً- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب فئة الأجراء
99	ثالثاً- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب قطاعات نشاط
105	المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
105	أولاً- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر
108	ثانياً- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات
110	ثالثاً- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
113	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: ماهية الأداء المؤسسي وتقييمه	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المؤسسي
116	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه
116	أولاً- التطور التاريخي لمفهوم الأداء
117	ثانياً- مفهوم الأداء
121	المطلب الثاني: التمييز بين مفهوم الأداء وبعض المفاهيم القريبة منه
121	أولاً- الفعالية Efficacité (Effectiveness)
123	ثانياً- الكفاءة Efficience, Effectivité (Efficiency)
125	ثالثاً- الإنتاجية Productivité (Productivity)
127	رابعاً- التنافسية Compétitivité (Competitivity)
127	المبحث الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه
128	المطلب الأول: أنواع الأداء
128	أولاً- على حسب الشمولية
131	ثانياً- على حسب الطبيعة
133	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
133	أولاً- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
134	ثانياً- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
135	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المؤسسي
135	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المؤسسي
136	أولاً- تعريف عملية تقييم الأداء وخصائصها
137	ثانياً- أهمية ودور عملية تقييم الأداء المؤسسي
138	المطلب الثاني: أنواع ومستويات تقييم الأداء المؤسسي ومفاتيح نجاحها
138	أولاً- أنواع تقييم الأداء المؤسسي
139	ثانياً- مستويات تقييم الأداء المؤسسي
141	ثالثاً- مفاتيح نجاح تقييم الأداء المؤسسي
142	المبحث الرابع: منظورات تقييم الأداء المؤسسي
142	المطلب الأول: المنظور التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي
142	أولاً- المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء
145	ثانياً- المداخل التقليدية لتقييم الأداء

147	المطلب الثاني: المنظور الحديث لتقييم الأداء المؤسسي
147	أولاً- الانتقادات الموجهة للمنظور التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي
148	ثانياً- المؤشرات والمداخل الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي
158	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: دراسة مساهمة تطبيق حوكمة المؤسسات في الرفع من مستوى الأداء في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية</b>	
160	تمهيد
161	المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية
161	المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة
161	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
162	أولاً- الاستبيان
164	ثانياً- المقابلة
165	ثالثاً- الاختبارات
165	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
166	المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان
166	المطلب الأول: تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمؤسسة
167	أولاً- تحليل معطيات العينة من حيث نوع المؤسسة
167	ثانياً- تحليل معطيات العينة من حيث الشكل القانوني للمؤسسة
168	ثالثاً- تحليل معطيات العينة من حيث قطاع نشاط المؤسسة
169	رابعاً- تحليل معطيات العينة من حيث تصنيف المؤسسة
169	المطلب الثاني: تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمستجوبين
169	أولاً- تحليل معطيات العينة من حيث الجنس
170	ثانياً- تحليل معطيات العينة من حيث السن
171	ثالثاً- تحليل معطيات العينة من حيث الخبرة
171	رابعاً- تحليل معطيات العينة من حيث الوظيفة
172	المبحث الثالث: تحليل معطيات المحور الأول من الاستبيان
172	المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
180	المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

218	المبحث الرابع: تحليل معطيات المحور الثاني من الاستبيان
218	المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الثاني الخاص بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
225	المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الثاني الخاص بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
242	المبحث الخامس: تحليل معطيات المحور الثالث من الاستبيان
242	المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الثالث الخاص بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
246	المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الثالث الخاص بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
256	خلاصة الفصل الرابع
<b>خاتمة</b>	
259	أولاً- نتائج الدراسة
261	ثانياً- اختبار الفرضيات
263	ثالثاً- الاقتراحات المقدمة
264	رابعاً- آفاق الدراسة
265	<b>قائمة المراجع</b>
287	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أمثلة عن قوانين مختلف الدول في مجال الحوكمة	14
02	خصائص نظامي حوكمة المؤسسات (نظام الداخليين ونظام الخارجيين)	35
03	الأحجام المختلفة للمؤسسات وخصائصها	63
04	تعريف الإتحاد الأوربي للم ص م وفقا لتوصيات المفوضية الأوربية 1996	65
05	تعريف الإتحاد الأوربي للم ص م وفقا لتوصيات المفوضية الأوربية 2003	65
06	شروط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري	90
07	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015	95
08	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية في الجزائر حسب فئة الأجراء لسنة 2013	98
09	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في الجزائر حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2015	100
10	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2015	103
11	تطور اليد العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015	106
12	تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2004-2015	109
13	تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2004-2015	111
14	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	124
15	أصحاب المصالح وقياس الأداء	151
16	محاور الاستبيان وفقرات كل محور	163
17	معامل ثبات وصدق الاستبيان	163
18	معامل الارتباط للفقرات	164
19	توزيع إجابات الاستبيان حسب نوع المؤسسة	167
20	توزيع إجابات الاستبيان حسب الشكل القانوني للمؤسسة	167
21	توزيع إجابات الاستبيان حسب قطاع نشاط المؤسسة	168

169	توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة	22
170	توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين	23
170	توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين	24
171	توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين	25
172	توزيع إجابات الاستبيان حسب وظيفة المستجوبين	26
173	النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول من الاستبيان	27
181	اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الأول من الاستبيان	28
186	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 8	29
187	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 9	30
187	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 9	31
187	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 9	32
189	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 10	33
189	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 10	34
189	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 10	35
191	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 11	36
191	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 11	37
192	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 12	38
192	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 12	39
192	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 12	40
193	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 12	41
194	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 13	42
194	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 13	43
195	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 13	44
195	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 13	45
196	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 14	46
197	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 14	47
197	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 14	48
198	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 15	49
198	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 16	50
199	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 19	51
199	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 19	52

200	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 19	53
201	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 20	54
202	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 22	55
202	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 22	56
202	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير خبرة المستجوب للعبارة 22	57
202	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 22	58
204	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 25	59
205	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 26	60
205	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 26	61
206	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 27	62
207	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 28	63
207	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 28	64
208	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 29	65
208	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 29	66
209	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 30	67
210	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 31	68
211	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 32	69
211	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 33	70
212	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 33	71
212	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 33	72
212	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 33	73
213	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 34	74
214	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 34	75
214	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 35	76
215	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 35	77
215	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 36	78
216	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 37	79
216	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 37	80
217	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 38	81
218	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 39	82
219	النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من الاستبيان	83

226	اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الثاني من الاستبيان	84
229	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 40	85
230	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 42	86
230	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 43	87
231	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 44	88
232	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 45	89
233	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 47	90
233	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 49	91
234	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 54	92
235	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 55	93
236	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 59	94
237	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 60	95
238	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 64	96
238	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 64	97
239	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 65	98
239	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 65	99
240	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 66	100
240	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 66	101
241	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 68	102
242	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 69	103
243	النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث من الاستبيان	104
247	اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الثالث من الاستبيان	105
249	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 70	106
250	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 71	107
250	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 71	108
251	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 73	109
252	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 76	110
253	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 77	111
253	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 78	112
254	قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 80	113

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ذ	نموزج الدراسة المعتمد	01
21	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة المؤسسات	02
31	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات	03
36	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	04
125	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
145	المداخل التقليدية لتقييم الأداء	06
156	محاور بطاقة الأداء المتوازن	07

# مقدمة

تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في اقتصاديات الدول، المتقدمة منها والنامية على حد سواء، كما تلعب دورا هاما في تطوير ونمو وزيادة رفاهية الدول، بفضل خصائصها الهيكلية كصغر حجمها وبساطة هيكلها، ومرونتها. وينبع هذا الدور التنموي أساسا من خلال قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المساهمة في التقليل من مشكلة البطالة بفضل تشغيل اليد العاملة، مع دعم وفتح المجال أمام التجديد والابتكار، بالإضافة إلى انتشارها الجغرافي الذي يساعد على تحقيق تنمية متوازنة بين الأقاليم، وتلبية الطلب المحلي على العديد من السلع والخدمات التي يمكن ألا تهتم بها المؤسسات الكبيرة، مما يخلق نوعا من التكامل بين هذه المؤسسات وبالتالي خدمة مصلحة الاقتصاد.

وبالرغم من وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إلا أن العديد من الباحثين والمسؤولين ينتقدون مساهمتها البعيدة عن المعدلات المرجوة منها في دعم الاقتصاد الوطني أو في تنمية الإنتاج خارج المحروقات أو حتى في تغطية الطلب الوطني، دون إغفال إفلاس العديد منها بعد فترة وجيزة من النشاط. وتعد مشكلة التسيير والتفاعل مع مختلف المواقف والمتغيرات من أهم أسباب فشل هذه المؤسسات في الجزائر، وهذا يعود إلى نقص المهارات والمعارف اللازمة لدى المشرفين على هذه المؤسسات في التكيف مع المستجدات وظروف السوق من جهة، ومن جهة أخرى الصراعات الناشئة بين الأطراف التي لها علاقة بهذه المؤسسات من مالك ومسير وموظفين وغيرهم، بسبب تداخل الصلاحيات والمهام بين هذه الأطراف بالرغم من بساطة التنظيم، وكذلك تضارب المصالح بين أطراف الصراع والتي يسعى من خلالها كل طرف إلى تحقيق مصلحته بغض النظر عن مصالح الآخرين. كل هذا يؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار في أحيان كثيرة.

يعرف مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماما بالغا ومناقشات واسعة على المستوى الرسمي وغير الرسمي، حيث نجده محل بحث ودراسة من قبل عدد كبير من الباحثين والخبراء وحتى الهيئات الرسمية للعديد من الاقتصاديات العالمية. هذا لما أظهرته تجارب العديد من الدول التي تبنت نظام الحوكمة المؤسسية في تعاملاتها من نتائج إيجابية، انعكست على أداء مؤسساتها واقتصاداتها، حيث سمح تطبيق هذا النظام بالتقليل من حالات الأخطاء والتعثر والصراعات، وحتى حالات الفساد والاختلاسات.

وتماشيا مع هذه المستجدات العالمية، وفي سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" (الحكم الراشد هو التسمية الرسمية المعتمد في الجزائر لمفهوم الحوكمة)، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وكان بداية لتبلور الأفكار المتعلقة بنظام الحوكمة في الجزائر والذي يتماشى مع خصائص المؤسسات الجزائرية دون غيرها. وفي هذا الإطار تم إعداد وصدور ميثاق جزائري للحوكمة بالمؤسسات الجزائرية سنة 2009، ينطوي على أهم المبادئ التي يجب تطبيقها، والذي يهدف أساسا إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الحوكمة، وإسقاطها على المؤسسات الجزائرية في سبيل تحسين أدائها والرفع من قدراتها التنافسية سواء على المستوى الداخلي أو حتى الخارجي.

## أولاً- مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما فيها تلك التي تنشط في الجزائر، أمام العديد من التحديات التي فرضتها عليها التغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال، وفي سبيل ضمان بقائها واستمرارها تعتمد هذه المؤسسات على العديد من الأساليب من بينها الحوكمة والتي تسمح لها بتحسين مستويات الأداء بها. انطلاقاً من ذلك تظهر مشكلة الدراسة التي تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

"هل يسهم تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرفع من مستوى أدائها؟"

انطلاقاً من السؤال الرئيسي تظهر مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- 1) هل يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اطلاعا كافيا حول موضوع الحوكمة المؤسسية؟
- 2) هل تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام الحوكمة المؤسسية بمختلف مبادئه؟
- 3) هل تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصالح الأطراف التي لها علاقة بها؟
- 4) هل تقيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداءها؟
- 5) ما هي جوانب الأداء التي تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقياسها وتقييمها؟
- 6) هل تتماشى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التحديث في أساليب قياس وتقييم مختلف مستويات الأداء بها؟
- 7) ما العلاقة بين تبني نظام الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## ثانياً- فروض الدراسة

تعبر الفرضية عن تفسير أولي أو إجابة مبدئية لأسئلة الدراسة، يتم معرفة مدى صحتها بعد القيام بالدراسة والحصول على نتائجها. وبناء على ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لهذه الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية تنص على أن: الاعتماد على مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية يساعد على تحسين مستويات الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية التي تنص على:

- 1) يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطاراتها فكرة حول موضوع الحوكمة المؤسسية.
- 2) يتم تبني مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3) تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما بالغا لمصالح أصحابها ومساهميها على حساب الأطراف الأخرى.

- 4) تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية تقييم لأدائها.
- 5) يقتصر الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الجانب المالي فقط المتمثل في الربحية بالدرجة الأولى.
- 6) تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النماذج والمؤشرات الحديثة في عملية قياس وتقييم أدائها.
- 7) هناك علاقة تبادلية بين الحوكمة المؤسسية والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن تبني مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة من خلال تقليل الانحرافات، ومن جهة أخرى الأداء الجيد للمؤسسة يعزز ثقة الأطراف ذات المصلحة بها.

### ثالثا- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الموضوع من كون الاقتصاد الجزائري بحاجة ماسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كداعم لرفع الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي، والذي يتم بالدرجة الأولى من خلال تحسين أدائها وحتى تحقيق الأداء المتميز الذي يسمح لها بالاستمرار بنشاطها. مما يستلزم ضمان نوع من التوازن في العلاقات بين مختلف الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، مما يحد من احتمال نشوء صراعات بين هذه الأطراف، واستباق الحلول في حال ظهورها، وبالتالي الحد من تأثيرها السلبي على الأداء بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة وضع إطار واضح للعمل والمسؤوليات والمراقبة، ما يقلل من احتمالات الأخطاء والفشل والتلاعبات. يتم ضمان التوازن بين الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة والتقليل من نسب الاختلالات من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية.

### رابعا- أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال هذه الدراسة في كل من الجانبين النظري والتطبيقي، فيما يلي:

- ✓ توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات على اعتباره من المواضيع التي كثر الحديث عنها خلال السنوات القليلة الماضية.
- ✓ إبراز دور حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد لإدارة ومراقبة المؤسسات.
- ✓ التعرف على واقع تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ تناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدراسة والتحليل لأغلب الجوانب النظرية المتعلقة بها، في سبيل الفهم الأحسن لهذا النوع من المؤسسات وآليات عمله.
- ✓ إظهار أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني، من خلال إلقاء الضوء على واقعها في الجزائر.

- ✓ التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي، وجوانبه ومستوياته، وكذا مختلف الأساليب والمؤشرات التي تسمح بقياسه وتقييمه في المؤسسة.
- ✓ دراسة مستوى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على أساليب قياس وتقييم الأداء الحديثة، ومدى سعيها للوصول لتحقيق أداء مقبول في مختلف المجالات التي فرضتها السوق العالمية بعيدا عن مفهوم الربحية.
- ✓ محاولة الربط بين مفهوم الحوكمة المؤسسية ومفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### خامسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار موضوع هذه الدراسة لمجموعة من المبررات والدوافع، نذكر من بينها:

- ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.
- ✓ الرغبة في التعمق في دراسة مفهوم الحوكمة المؤسسية بعد الحديث الكثير عن هذا المفهوم.
- ✓ محاولة إيجاد إطار للتطبيق الفعال للحوكمة المؤسسية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ الرغبة في الفهم الأكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة سيرها، مع معرفة الأسباب الحقيقية وراء انخفاض أداء العديد منها.
- ✓ الاستفاضة في مفهوم الأداء المؤسسي وعملية تقييمه في المؤسسة، خصوصا مع محدودية الدراسات المتعلقة بالجانب النظري والعملية الخاص به.

### سادسا- الدراسات السابقة ونقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية

في إطار عملية البحث تم التوصل إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تقاطعت مع موضوع هذه الدراسة، حيث تناولت أحد متغيراتها سواء الحوكمة المؤسسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الأداء المؤسسي وتقييمه. وبسبب تعذر واستحالة جمع وحصر كافة الدراسات المتعلقة بأحد جوانب الموضوع، سيتم عرض عدد منها فقط، تم الاعتماد عليها كخلفيات ودراسات مرجعية سواء في الجانب الفكري أو العملي لهذه الدراسة. من بين الدراسات السابقة نذكر ما يلي:

- دراسة عثمان لخلف تحت عنوان "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها" (2003-2004)، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، كانت إشكالياتها الأساسية تتمحور حول التفصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية مساهمتها في التنمية الاقتصادية وفي مواجهة العولمة، خصوصا المؤسسات الجزائرية.

- دراسة يوسف قريشي تحت عنوان "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" (2005)، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، وقد تناولت الدراسة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبحث والتحليل، وتم تقديم مختلف هياكل ونماذج تمويل هذا النوع من المؤسسات، على اعتبارها الهدف الأساسي لهذه الأطروحة.
- دراسة يوسف بومدين تحت عنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO" (2006)، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر، قد قام فيها الباحث بدراسة ميدانية على مستوى المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، بهدف إسقاط الجانب النظري للأطروحة الذي تناول فيه موضوعي أداء المنظمات وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، ودراسة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على ISO. وقد خلصت الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين الأداء التنظيمي، التجاري، أداء طبيعة الشراء، الأداء التقني والإداري بهذه المؤسسات، مع إمكانية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة شرط أن تتحول إلى مشروع وطني.
- دراسة كمال قاسمي تحت عنوان "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج" (2010-2011)، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف، قام فيها الباحث بقياس مدى قابلية عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج، لإحداث التغيير في أنظمة الجودة المتواجدة بها والانتقال إلى نظام إدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت الدراسة إلى أن لهذه المؤسسات قابلية لتبني التغييرات في أنظمتها الإدارية بشرط اقتناع القائمين عليها بذلك.
- دراسة Fanny LEPAGE تحت عنوان "Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises - Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec" (2011)، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة Montpellier، قام فيها الباحث باستخدام مجموعات المحادثة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث تم اختيار هذه المجموعات بناء على عدد المؤسسات المصغرة في كل منطقة من المناطق المتواجدة في فرنسا وكيبك بكندا، وطرحت مجموعة من الأسئلة والاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تم تحليل الإجابات بطريقة علمية. وكان الباحث يهدف من خلال دراسته إلى التعمق في فهم الجوانب الرسمية وغير الرسمية للحوكمة في المؤسسات المصغرة، وتحديد الأطراف والميكانيزمات والأهداف المتعلقة بها في هذا الصنف من المؤسسات.
- دراسة Amir LOUIZI تحت عنوان "Les déterminants d'une "Bonne Gouvernance" et la performance des entreprises Françaises: études empiriques" (2011)، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة Lyon، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء المؤسسات الفرنسية، من خلال تحليل كل

عنصر من عناصر الحوكمة من خلال مجموعة من الإحصائيات الصادرة عن الهيئات الرسمية أو وكالات مختصة خلال فترات زمنية محددة، حيث حددت العينة بـ 132 مؤسسة فرنسية خلال الفترة الزمنية 2002-2008 بمشاهدات 924 مرة.

➤ دراسة شعبان فرج تحت عنوان "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر - دراسة حالة الجزائر 2000-2010" (2011-2012)، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، تم فيها توضيح العلاقة بين مفهوم كل من الحكم الراشد، التنمية المستدامة والفساد، الإنفاق العام والفقر، ومن ثم تم إسقاط ذلك على حالة الجزائر وكيفية محاربتها للفقر وترشيد نفقاتها العامة من خلال تبني مبادئ وقواعد الحكم الراشد. حتى لو ظهرت هذه الدراسة بعيدة في موضوعها عن الدراسة الحالية، إلا أنها سمحت للباحث بالتعمق في فهم الحوكمة المؤسسية في الجزائر وتطبيقاتها في جوانب متعددة.

➤ دراسة حسام الدين غضبان تحت عنوان "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية" (2013-2014)، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة بسكرة، تناول فيها الباحث موضوع حوكمة المؤسسات ومختلف ميكانيزماتها وكيفية خلقها للقيمة في المؤسسة الاقتصادية، كما تمت بدراسة ميدانية على مستوى أربع مؤسسات جزائرية كبيرة سواء من خلال الاستبيان والمقابلة بهدف التعرف على مدى تبني هذه المؤسسات لنظام الحوكمة، وبناء على ذلك وضع الباحث اقتراحا لنموذج للحوكمة المؤسسية الذي يمكن تطبيقه بالمؤسسات الجزائرية.

تدفع طبيعة البحث العلمي التراكمية إلى الاعتماد والاستعانة بهذه الدراسات السابقة في إعداد الدراسة الحالية، مع تسجيل اختلافات واضحة بينها وبالتالي يضمن الحصول على نتائج جديدة بصفة مستمرة. وفيما يلي بعض نقاط الاختلاف بين الدراسات المذكورة وهذه الدراسة:

✓ تناولت الدراسات السابقة جانبا واحدا فقط من إشكالية الدراسة الحالية، فتناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وربطتها بمتغيرات أخرى، أو موضوع تقييم الأداء الكلي أو أحد جوانبه في المؤسسة، أو موضوع الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها. بينما تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين العناصر الثلاثة بمعنى الحوكمة المؤسسية والأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ ركزت الدراسات السابقة على تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الكبيرة الحجم أو المؤسسات المصغرة، بينما تركز هذه الدراسة على صنف آخر من المؤسسات هو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (بما فيها المصغرة).

✓ تناولت بعض الدراسات السابقة أحد جوانب البحث في المؤسسات الأجنبية في حين ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات الجزائرية.

### سابعا- المنهج المتبع في الدراسة

تماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يظهر ذلك من خلال الاستعانة بالعديد من الكتب والأطروحات والرسائل، والدراسات والمقالات والنشريات المختلفة، بالإضافة إلى القوانين والتقارير ووقائع الملتقيات العلمية، كمراجع لتعميق الفهم بكل من الحوكمة المؤسسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء المؤسسي. كما تم تحليل وتفسير الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه في إطار هذه الدراسة.

### ثامنا- حدود الدراسة

نظراً لاتساع نطاق الدراسة، وعدم إمكانية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بها، فقد كانت حدود الدراسة كما يلي:

- ✓ اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على التراب الجزائري.
- ✓ اقتصرت الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على الفترة الزمنية 2004-2015.
- ✓ اقتصرت الدراسة على نموذج الاستبيان الموضح في الملاحق، مع تعزيز بعض الإجابات باستيضاحات مباشرة من المجيبين.
- ✓ اقتصر توزيع الاستبيان على فئة الملاك والمديرين والإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أي الأفراد الذين يمتلكون حداً أدنى من مستوى التعليم الذي يمكنهم من إدراك الموضوع والتفاعل معه.
- ✓ حددت فترة توزيع الاستبيان وجمعه بـ 04 أشهر استمرت من 2015/09/28 إلى 2016/01/28، وبالتالي تمت الإجابة على أسئلة الاستبيان وفقاً لحالة كل مؤسسة في الفترة المذكورة.

### تاسعا- صعوبات الدراسة

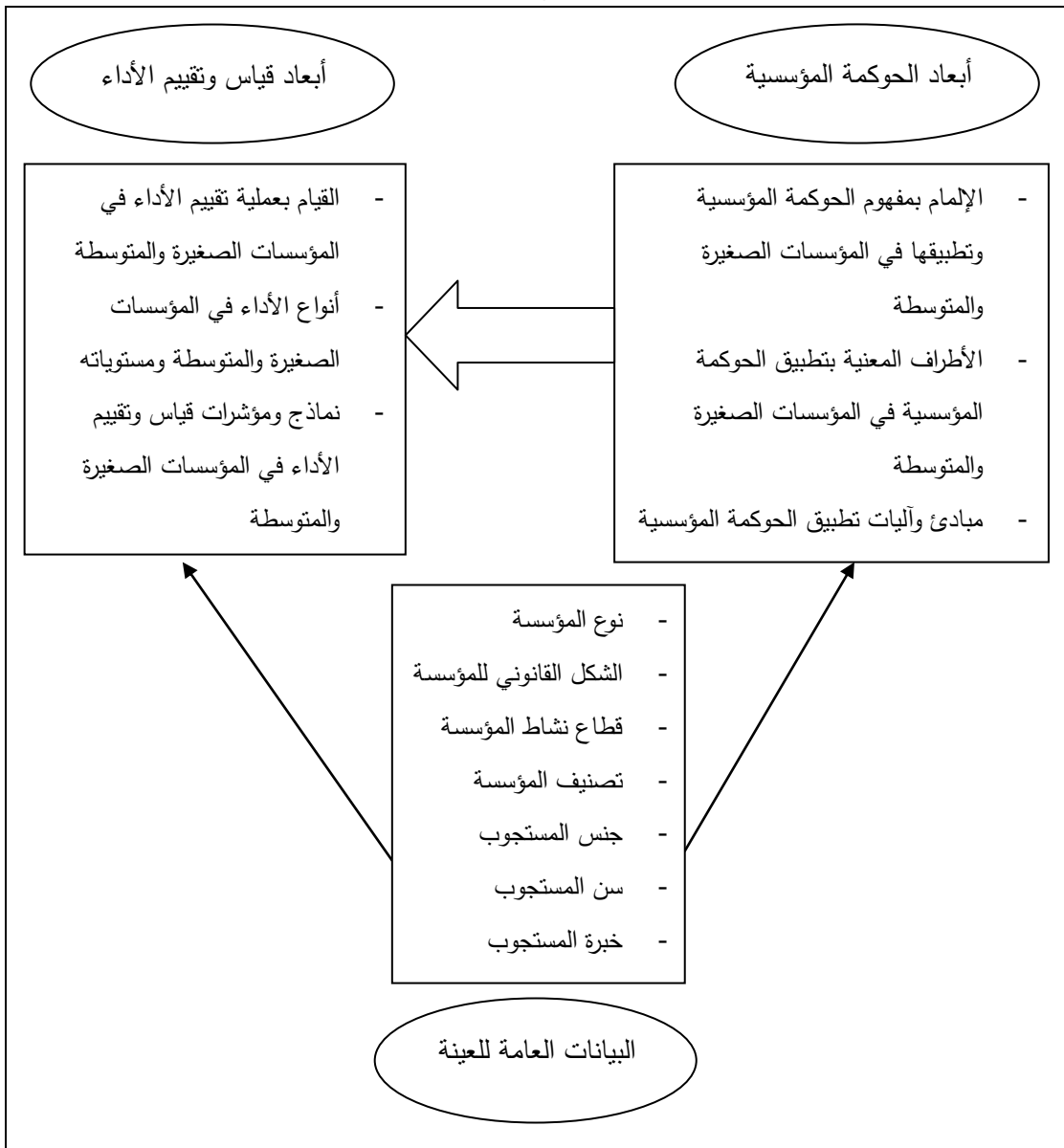
- واجه الباحث أثناء قيامه بهذه الدراسة العديد من الصعوبات والعراقيل، تتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ تضارب بعض المراجع في الضبط الدقيق لمفهوم حوكمة المؤسسات بسبب تشابهه وتداخله مع مجالات أخرى يطبق فيها على رأسها مجال السياسة.
- ✓ محدودية المراجع المتعلقة بالأداء المؤسسي خصوصاً في الجانب النظري له.
- ✓ غياب الإحصائيات الحديثة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث توقفت الصادرة منها عن الجهات الرسمية في سنة 2013 ولا يتم تحديثها، ووجود تضارب في بعض منها.

✓ استمرار شعور الخوف والريبة لدى الجزائريين، بغض النظر عن كونهم أصحاب مؤسسات أو إدارات أو مجرد عمال، اتجاه كل ما يتعلق بالبحث والسؤال، وتهرب العديد منهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان ادعاء منهم أن المعلومات المقدمة قد تستخدم ضدهم، وأحيانا يتم التجاهل التام للاستبيانات الموزعة بداعي نقص الوقت.

### عاشرا- نموذج الدراسة

بعد تحليل مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، والتحليل النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة المؤسسية وتقييم الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تقديم نموذج الدراسة المعتمد كما يلي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الباحث

يربط نموذج الدراسة بين الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وأداء المؤسسات كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل فتمثله الأبعاد التي تعبر عن مدى تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتبارها هدف الدراسة، انطلاقاً من الإلمام بهذا المفهوم ومدى اعتماده من قبل المؤسسات، مروراً بالأطراف المعنية بتطبيقه، وصولاً إلى أهم مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة المؤسسية.

أما المتغير التابع فيتمثل في عملية قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات عامة والصغيرة والمتوسطة منها بصفة خاصة، ويظهر هذا المتغير من خلال مدى قيام المؤسسات بتقييم الأداء، وأهم الأنواع التي تهتم المؤسسة بمتابعتها وتحسينها، بالإضافة إلى النماذج والمؤشرات التي تستعمل في قياس وتقييم الأداء من أجل إدراك مستوى التحديث الذي بلغته المؤسسات في أساليبها واعتمادها على التقنيات العلمية.

### أحد عشر - هيكل الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة والأهداف المتوخاة من الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة وتعبها خاتمة، يمكن توضيحها في ما يلي:

#### ➤ مقدمة:

تعبر عن المنهج العام للدراسة وتتضمن تقديم الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة، المنهج المعتمد في إعداد الدراسة وحدودها، الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إنجاز الدراسة، وأخيراً خطة الدراسة.

#### ➤ الفصل الأول:

وهو فصل نظري خصص لمتغير الحوكمة المؤسسية وتم تناوله في أربعة مباحث أساسية انطلاقاً من التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية وأسباب ظهورها، ضبط تعريفها وخصائصها، مروراً بتقديم الإطار النظري والعملي لها الذي يضم كل من مبادئ الحوكمة المؤسسية، أهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى محدداتها، أنظمتها والأطراف المعنية بها، وصولاً إلى تقديم تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة المؤسسية ومنها تجربة الجزائر.

#### ➤ الفصل الثاني:

يعد هذا الفصل مزيجاً بين النظري والتطبيقي، حيث تناول موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أربعة مباحث، قدم فيها أهم الجوانب المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، حيث عرض فيه تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول بعد تقديم أسباب تباين التعريفات المقدمة من جهة ومعايير التعريف من جهة أخرى. ثم تم ذكر الخصائص المميزة لها، أهميتها في الاقتصاد،

والعراقيل التي تواجهها، ومختلف الأشكال والأنواع التي يمكن أن تأخذها هذه المؤسسات. أما المبحث الأخير في هذا الفصل فخصص لدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بدءاً من توضيح التعريف الرسمي المتبنى من قبل السلطات الجزائرية لهذه المؤسسات، وتحليل مختلف الإحصائيات المتعلقة بتطورها في الجزائر، ومساهمتها في الاقتصاد الجزائري.

### ➤ الفصل الثالث:

يضم أربعة مباحث تتناول موضوع الأداء المؤسسي وتقييمه، حيث قدم فيه التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه، التمييز بين مفهوم الأداء وبعض المفاهيم القريبة منه، بالإضافة إلى أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه. كما قدم أيضاً تعريفاً لعملية تقييم الأداء وخصائصها وأهميتها، وكذا أنواع ومستويات تقييم الأداء ومفاتيح نجاح عملية التقييم، وختتم هذا الفصل بعرض المنظور التقليدي والحديث لتقييم الأداء الأساسي بمختلف المداخل والمؤشرات الخاصة بكل منظور.

### ➤ الفصل الرابع:

انطلاقاً من الفصول المقدمة سابقاً، تم إعداد فصل تطبيقي يهدف إلى دراسة تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مستوى أدائها، بناءً على توزيع استبيان معد لهذا الهدف. حيث تم في هذا الفصل تقديم منهجية الدراسة الميدانية من المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان، ومن ثم تحليل العبارات ودراسة الفروق الإحصائية لكل محور من محاور الاستبيان على حدى.

### ➤ خاتمة:

تعتبر خاتمة الدراسة وتضم اختبار الفرضيات، النتائج، التوصيات وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري لحوكة المؤسسات

## تمهيد

ظهر مفهوم "حوكمة المؤسسات" في السنوات القليلة الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال، نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي.

وقد زاد الاهتمام بها في جميع أقطار العالم، المتقدمة منها والناشئة على حد سواء، لدورها الكبير في تجنب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، خصوصا مع الأزمات العديدة التي واجهتها الاقتصاديات العظمى بالدرجة الأولى كالولايات المتحدة الأمريكية التي عرفت انهيار كبرى مؤسساتها وعلى رأسها "إنرون". ثم ما تبعها من أزمات في مختلف دول العالم.

بالإضافة إلى تحول كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، والتي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، مما يستدعي تطبيق حوكمة المؤسسات.

وعليه سنتناول في هذا الفصل "حوكمة المؤسسات" من مختلف الجوانب وفقا للخطة التالية:

### المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات وأهدافها وأهمية تطبيقها

المبحث الثالث: محددات وأنظمة حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها

المبحث الرابع: تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات

## المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

عرف مفهوم حوكمة المؤسسات انتشاراً واسعاً في العديد من دول العالم، حتى ولو جاء تحت عدة مسميات، وزاد تبنيه والاهتمام به من سنة إلى أخرى بسبب الأزمات والمشاكل التي عرفتتها عدة اقتصاديات عظمى على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية في القرن الماضي. سنحاول تقديم التطور التاريخي لهذا المفهوم والأسباب التي أدت إلى ظهوره، والتعريفات التي أعطيت له.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها

مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة ثم أوروبا لا سيما المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم، انعكاساً للعديد من الأسباب والعوامل.

### أولاً- التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.<sup>1</sup>

وفي عام 1976 قام كل من Jenson & Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) (The Committee Of Sponsoring Organisation) المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.<sup>2</sup>

كما يعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات مع إصدار لجنة كادبوري (Cadbury Committee) - المشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية - تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات"، والذي طالبت فيه المؤسسات بإتباع معايير

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> نوال بن عمارة، مختار بونقاب، "تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية - دراسة حالة مجموعة النقل الدولية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص 04.

ومبادئ حوكمة المؤسسات من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه المؤسسات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين.<sup>1</sup>

لقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية وإفلاسها في نهاية عام 2001، وبدأت هذه الأوضاع المتردية بالإعلان عن إفلاس شركة إنرون (Enron) العملاقة في مجال الطاقة وشركة وورلدكوم (WorldCom) وهي ثاني أكبر شركة اتصالات في العالم، وشركة زيروكس (Zerex) الرائدة في مجال أجهزة تصوير المستندات وشركة ميراك (Merak) العملاقة في مجال صناعة الدواء، وقد نتج عن ذلك انهيار أسعار أسهم المؤسسات، كما أن مؤشرات الأسهم الرئيسية داو جونز (Dow Jones) المؤسسات الصناعية الثلاثين الكبرى وناسداك (Nasdaq) لأكثر 500 شركة في المجال التكنولوجي حققت خسائر بنحو 8.6 ترليون دولار.<sup>2</sup>

كما غرمت شركة آرثر أندرسون (Arthur Anderson) بمبلغ يقارب 90 مليون دولار نتيجة تورطها في قضايا مهنية تسببت في خسارة شركة كولونيال ريتي (Colonial Reaty) بمبلغ يقرب 300 مليون دولار وإفلاسها حينذاك.<sup>3</sup>

وأصدرت هيئة الأوراق المالية في الولايات المتحدة في عام 2002 قانون (Sarbanes-Oxley) كتعديل لقانون الأوراق المالية وذلك لحماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المدرجة في البورصة وإعادة ثقتهم في هذه المؤسسات وإدارتها.

أما على المستوى الدولي فيعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" الصادر سنة 1999 والمعدل سنة 2004، أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.

كما أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة لحوكمة المؤسسات ومنها البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق من غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن، وعملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في كافة دول العالم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تركي راجي الحمود وآخرون، "أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية - دراسة تحليلية"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 67.

<sup>2</sup> أيمن سليمان القطاونة، "مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 1، 2011، ص 76.

<sup>3</sup> عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 23.

<sup>4</sup> تركي راجي الحمود وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص 67.

## ثانياً- أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

يمكن إجمال أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها فيما يلي:

- 1- الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة.
- 2- الانهيارات المالية لكبرى المؤسسات العالمية.
- 3- صدور التشريعات والتقارير المتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات.

## 1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة:

في سنة 1932 أعد (Berle & Means) تقريراً عن صورة أو شكل المؤسسة، وضحا فيه أن المؤسسات يمكن أن تصبح كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة<sup>1</sup>. حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبية رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية التي لاحظا من خلالها أن هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين، خاصة إذا كانت المؤسسات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآراءهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة، فاقترحا لذلك ضرورة فصل الإدارة على الملكية. بحيث يقوم مجموعة المساهمين في المؤسسة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤون المؤسسات، ولكنهما تفتنا إلى خطر سلب حقوق صغار المساهمين من قبل المسييرين إذا لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم.<sup>2</sup>

إن هذا الفصل بين الملكية والإدارة يخلق نوعاً من الصراعات وتعارض المصالح بين المسييرين والمالكين، حيث أن المسييرين يعملون لتحقيق مصالحهم الخاصة والشخصية والتي غالباً ما تكون متعارضة مع مصالح المالكين. وقد تم تحليل هذا التعارض من قبل نظرية الوكالة.<sup>3</sup>

## ❖ تعريف نظرية الوكالة:

كان بداية ظهور نظرية الوكالة من خلال مقال نشر عام 1976 من قبل Jensen & Meckling في مجلة (Journal of Financial Economica)، وقد عرفا نظرية الوكالة كما يلي:

<sup>1</sup> كيم كينيث، جون نوفسنجر، ترجمة: محمد عبد الفتاح العثماني، "حوكمة المؤسسات الأطراف الراصدة والمشاركة"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> Bencel Frank, "la gouvernance des entreprises", economicaédition, Paris, 1997, p 12.

<sup>3</sup> Marc Hirschey et autres, "Corporate governance: a global perspective", advances in financial economics, Emerald Group Publishing Limited, England, vol 11, 2005, p 34.

"علاقة الوكالة هي العلاقة التي يقوم من خلالها شخص (المالك أو الموكل) باللجوء إلى خدمات شخص آخر (الوكيل) حتى ينجز بعض الأعمال بالنيابة عنه، وبالمقابل يفوض المالك الوكيل في اتخاذ بعض القرارات"<sup>1</sup>.

في إطار العلاقة بين الإدارة والمساهمين، فإن كل طرف بحاجة للآخر ولا بد أن يكون هناك علاقة تبادلية بينهما، حيث يحتاج المساهمون لرأس المال الفكري الذي يمتلكه المديرون، ويحتاج المديرون لرأس المال النقدي لإدارته.<sup>2</sup>

بالرغم من ذلك إلا أن العلاقة بين الوكيل والموكل تتميز بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم منفعته على حساب الآخر، مما يجعل من علاقتهما مصدرا للتناقض، وبذلك تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل التي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل، معتمدة على مبدأ "كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة".<sup>3</sup>

#### ❖ فروض نظرية الوكالة: تنطلق نظرية الوكالة من مجموعة من الفروض كالاتي:<sup>4</sup>

- ✓ تكون السلطة غالبا في يد المالك (الموكل).
- ✓ اختلاف أهداف وأفضليات كل من الموكل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.
- ✓ يعتبر العقد القائم بين الموكل والوكيل غير كامل (Incomplétude du contrat)، ويفسر ذلك بعدم قدرة المالك (الموكل) على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.
- ✓ اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهماها لكل من الموكل والوكيل.

#### ❖ مشكلة الوكالة:

إن علاقة الوكالة داخل أي مؤسسة تخلق تعارضا في المصالح بين مجموعة من الأطراف التي لها علاقة ومصالحة (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) بالمؤسسة. لكن أهم الصراعات التي تعطي أولوية لتأثيرها الكبير والمباشر على المؤسسة هي تعارض المصالح بين المساهمين والمسير من جهة، وتعارض المصالح بين المساهمين والمقرضين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Fateh Debla, "Gouvernance d'entreprise et gestion de l'immatériel dans les entreprises privatisées en Algérie: exemple des ressources humaines", revue des recherches économiques et managériales, faculté des sciences économiques et de gestion, université Mohamed Khider Biskra, n°02, Décembre 2007, p 62.

<sup>2</sup> Frédéric Parrat, "Le gouvernement d'entreprise", DUNOD, Paris, 2003, p 14.

<sup>3</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 381.

<sup>4</sup> Michel Darbelet et autres, "L'essentiel sur le management", Foucher éditions, Vanves, 5<sup>em</sup> édition, 2007, p 386.

• **التضارب بين مصالح المساهمين والمسير أو المدير:**

تظهر مشاكل الوكالة عندما يمتلك المدير أقل من 100% من رأس مال المنشأة (انفصال الملكية عن الإدارة بدرجة أو بأخرى)، ففي المؤسسات التي تدار بواسطة ملاكها فإن المدير سوف يتخذ جميع القرارات التي تعظم منفعته وأرباحه. ولكن إذا امتلك المدير أقل من 100% من رأس المال فإنه سوف يميل إلى بذل مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأن جزءاً من الأرباح سوف يذهب إليه أما الباقي فسيكون لآخرين، كما أنه سيلجأ إلى استهلاك المزيد من المزايا الإضافية (كالأثاث الفاخر، السكرتاريه، ووسائل النقل...الخ) لأن جزءاً من تكلفتها سيتحملها الملاك الآخرون.<sup>1</sup>

كما أن ظاهرة الاستثمار المفرط من جانب المسير تمثل هي الأخرى عامل للخلاف، إذ كان المساهمون يرون أن توزيع التدفقات المالية هو الأجدى، ومن المفترض أن يقوم المدراء بالعمل وفق مصالح موكلهم، لكن في الواقع عادة ما يلجئون إلى محاولة تعظيم ثروتهم الشخصية.

هذه الوضعية خلقت نوعاً من عدم الارتياح من جانب الملاك، ولأجل أن يطمئن الملاك أو أصحاب الأسهم إلى أن الإدارة تعمل على تعظيم ثروتهم كان لا بد من وجود حجم من التكاليف تسمى بتكاليف الوكالة.<sup>2</sup>

وتتضمن تكاليف الوكالة كل من تكاليف المراقبة والتي يتكبدها الموكل (المالك)، وتكاليف البرهنة (الضمانة) التي يتكبدها المسير وكذلك التكاليف الباقية المرتبطة بتكلفة الوكالة.<sup>3</sup> وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:<sup>4</sup>

- **تكلفة المراقبة:** هي تكاليف متعلقة بالمالك (الموكل) يدفعها للتأكد من أن الوكيل يتخذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع مصالح المالك (الموكل). مثل تكاليف التدقيق والمراجعة.
- **تكاليف البرهنة:** هي التكاليف المتعلقة بالمسير التي يدفعها لإبراز حسن نيته للموكلين وإثبات أن كل الأمور بخير مثل: تكاليف نشر التقارير السنوية.
- **التكاليف الباقية:** هي التكاليف التي يتحملها المالك (الموكل) نتيجة لاختلاف مصالحه مع المسير من جهة وصعوبة الرقابة الكلية والدقيقة من جهة أخرى، بالتالي تمثل الانحرافات بين ما كان يتوقعه وما تحقق فعلاً من تكاليف بالنسبة له.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 69، 70.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

<sup>3</sup> Harold Demsetz, "L'économie de la firme – sept commentaires critiques", éditions EMS, France, 1998, p 51.

<sup>4</sup> Amir Louizi, "Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises Françaises: études empiriques", thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale: sciences économiques et de gestion, université Jean Moulin Lyon 3, université de Sfax, avril 2011, p 23.

- **التضارب بين مصالح المساهمين والمقرضين:** قد ينشأ هذا التعارض بسبب:<sup>1</sup>
  - ✓ تحول الملاك إلى استخدام أموال المقرضين في مشروعات أكثر مخاطرة غير المتفق عليها مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وانخفاضها للديون.
  - ✓ توقع أن يطلب المقرضون عوائد أكبر لأخذهم المخاطر السابقة في الحسابان وذلك قبل عقد القرض، أو يضعون قيودا في عقود الدين تحد من تصرفات الملاك وإذا لم يخضع الملاك لهذا الشرط فإن المقرضين سوف يحجمون عن التعامل مع المؤسسة مستقبلا، مما قد يؤثر بشكل سلبي على القيمة السوقية للأسهم. كما أن مخاطر عدم التأكد بالنسبة للمقرضين تعرف بإمكانية أن تقوم المؤسسة بتحويل رؤوس الأموال المقترضة لغايات أكثر مخاطرة مما تم تقديره.

✚ تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تتميز بالملكية الأحادية كالمؤسسات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يكون فيها المالك هو المدير غالبا، لا تطرح مشكلة الوكالة بصفة كبيرة وهذا راجع للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ✓ المالك والمدير يمثلان شخصية واحدة وتمتلك حصة من رأس المال، مما يلغي تعارض المصالح.
- ✓ حقوق الملكية تكون حصريا في يد أفراد من داخل المؤسسة يضمنون أن المسير لن يصادرها.
- ✓ إن الاعتماد على الإدارة العائلية أو أفراد من العائلة لإدارة المؤسسة يحد من ظهور مشكلة الوكالة وتكاليفها لأن هناك خصوصية في العلاقة بين أصحاب المال والمدير والذي غالبا ما يكون أيضا مساهم في رأس مال المؤسسة.

## 2. الانهيارات المالية الكبرى للمؤسسات العالمية:

دفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية، ولعل من أبرزها أزمة شركة إنرون (Enron) في الولايات المتحدة عام 2001. وما تبعها من انهيار باقي المؤسسات العظمى في العالم.

### ❖ التعريف بشركة إنرون (Enron) وأهميتها في الاقتصاد الأمريكي:

نشأت شركة إنرون (Enron) في عام 1985، وبمجرد حلول عام 2000 أصبحت سابع أكبر شركة في الاقتصاد الأمريكي، والمؤسسة رقم 15 في العالم برقم أعمال قدر بـ 101 مليار دولار. حيث كانت قيمتها تمثل ضعف شركة نيسنتلي (Nestlé) العالمية.

<sup>1</sup> ميرة عثمانى، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع مالية وبنوك وتأمين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011-2012، ص 21.

<sup>2</sup> Fanny Lepage, "Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises – analyse comparative des exploitations laitières France/Québec", thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale d'économie et gestion, Centre International d'Etude Supérieure en Sciences Agronomiques, Montpellier, novembre 2011, pp 59, 60.

نمو شركة إنرون كان سريعاً جداً، حيث حققت سنة 1998 رقم أعمال قدر بـ 10 مليار دولار في مختلف النشاطات المتعلقة بالطاقة، وفي غضون سنتين فقط وصل هذا الرقم إلى 10 أضعاف. مما دفع المؤسسة إلى توسيع نشاطاتها فدخلت إلى أعمال جديدة وقدمت منتجات جديدة كالزيوت الصناعية، الفحم، الكهرباء والغاز، الحديد، عجينة الورق، الشبكات الهاتفية ذات الضغط العالي... الخ. وإلى مجالات أخرى انتقلت بها من مجالها الأصلي الذي هو الصناعة إلى مجال التجارة، وبالتالي غيرت النشاط.

ومن أجل ضمان الحماية لأعمالها ربطت شركة إنرون (Enron) علاقات وطيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع الأمريكي بما فيها أعلى السلطات في البلاد، مما جعلها تحظى بأهمية بالغة لديهم باعتبارها شركة عملاقة ورائدة في العالم ككل وفخر لأمريكا.<sup>1</sup>

لكن ومع انفجار أزمة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أرجع الكثير من المحللين سببها الرئيسي إلى التحرر الكبير الذي حدث في قطاع الطاقة في العقدين الآخرين من القرن العشرين. بدأت أسعار أسهم المؤسسة في الانخفاض إلى أن انهارت تماماً في شهر يونيو 2001 بعدما تم وضع بعض الحدود السعرية على منتجات الكهرباء من السلطات الرقابية.

وعلى الرغم من ذلك التدهور أصرت إدارة شركة إنرون (Enron) على أنها مازالت بحالة جيدة جداً، واستطاعت أن تحصل على بعض التسهيلات الإئتمانية من بنكين كبيرين في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك.<sup>2</sup>

وفي الثامن من نوفمبر 2001 قامت شركة إنرون (Enron) ببعض الاجراءات المحاسبية غير العادية والتي تم بمقتضاها تعديل أرقام أرباح المؤسسة خلال أربع سنوات السابقة، حيث استغل مدراء ومسيرو المؤسسة المعلومات المتوفرة لديهم عن وضع المؤسسة وقاموا ببيع جميع أسهمهم قبل الإعلان عن إفلاسها، ليحققوا أرباح على حساب المساهمين الآخرين. وفي ديسمبر 2001 أعلن الإفلاس.<sup>3</sup>

### ❖ أسباب انهيار شركة إنرون (Enron):

من بين الأسباب التي أدت إلى انهيار شركة إنرون (Enron) وما تبعها من انهيارات لشركات أخرى، نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

✓ عدم التزام المؤسسة بقوانين المؤسسات وهيئة الأوراق المالية فضلا عن عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني، وزيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, "Le cas ENRON – fiche de synthèse", téléchargé le: 24/07/2014 à 15.00 sur: [https://www.google.dz/Enron\\_fiche\\_de\\_synthese.pdf](https://www.google.dz/Enron_fiche_de_synthese.pdf)

<sup>2</sup> Benoit Pigé, "Gouvernance, contrôle et audit des organisations", economicaédition, Paris, 2008, p 112

<sup>3</sup> ميرة عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

- ✓ عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية.
- ✓ عدم وجود أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين في مجلس إدارة المؤسسة.
- ✓ عدم وجود لجان فنية بالمؤسسة سواء للمراجعة الداخلية أو للتعيينات أو لإدارة المخاطر.
- ✓ ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالمؤسسة.
- ✓ الاعتماد على مقاييس أداء مبنية على المعلومات المالية فقط دون الاهتمام بباقي المعلومات.
- ✓ تعظيم أرباح المؤسسة بأكثر من 150% وتكبيد المستثمرين خسائر لا تقل عن 25 مليار دولار في سنة مالية واحدة.
- ✓ منح الرواتب الضخمة والمكافآت العالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة
- ✓ وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة المؤسسة، والتورط مع شركات المراجعة الدولية في اعتماد إقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الأسهم ملايين الدولارات.

### 3. صدور التشريعات والتقارير المتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات:

ترتبط عادة الانهيارات والأزمات الاقتصادية بغياب الشفافية والمساءلة وكذا ضعف الجانب الأخلاقي في جانب المعاملات، وعدم اتباع الأساليب الرشيدة والصحيحة في الإدارة التي تكون مبنية على مبادئ وقواعد سليمة. وغالبا ما تظهر مجموعة من القوانين والتشريعات عقب كل أزمة اقتصادية تأتي لتعزز ما كان من قبل أو تصححه أو تقدم الحلول لتجنب هذه المشاكل مستقبلا. ومن بين أهم القوانين والتقارير المتعلقة بالحوكمة نجد: تقرير كادبوري (Cadbury) 1992 الذي جاء في أعقاب الانهيارات التي عرفتتها المؤسسات في مختلف بقاع العالم في ذلك الوقت، وقانون أوكسلي (Oxley Act) سنة 2002 بعد انهيارات كبرى المؤسسات الأمريكية والعالمية.

#### ❖ صدور تقرير كادبوري (Cadbury) 1991:

تم تعيين لجنة كادبوري (The Cadbury committee) من قبل الحكومة المحافظة في المملكة المتحدة في ماي 1991 وأعطيت كامل الصلاحيات من أجل معالجة الجوانب المالية لحوكمة المؤسسات. ترأس هذه اللجنة أدريان كادبوري (Adrian Cdbury) الرئيس التنفيذي لمجموعة كادبوري، وضمت كذلك المسؤولين التنفيذيين لكبرى الصناعات في المملكة المتحدة، خبراء المالية، وأكاديميين.

في ديسمبر 1992، أصدرت اللجنة تقريرها الذي يمثل حجر الزاوية لـ "الممارسات السليمة" (The code of best practice)، والذي يمثل مجموعة التوصيات التي خرجت بها اللجنة حول تنظيم ومسؤوليات مجالس الإدارة، ونقاط أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jay Dahya, John Connell, "The cadbury committee, corporate performance and top management turnover", the journal of finance, Wiley publications, vol 57, n°01, Feb 2002, p 461.

وأهم التوصيات التي قدمها هذا التقرير في إطار التوجهات السليمة للمؤسسات ما يلي:<sup>1</sup>

- (1) وجوب اجتماع مجلس الإدارة بانتظام مع التزامه بالرقابة الكاملة والفعالة على المؤسسة.
- (2) لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة المؤسسة مع توازن القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.
- (3) يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين)، وبشكل يجعل لأرائهم وزن هام.
- (4) لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة المؤسسة في يده بشكل مؤكد.
- (5) لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب المؤسسة.
- (6) يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق المشورة.
- (7) يجب أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالاستراتيجية.
- (8) التأكيد على استقلالية أعضاء لجنة المراجعة عن الإدارة.
- (9) تحديد مدة تعيين أعضاء لجنة المراجعة.
- (10) إن عملية اختيار أعضاء لجنة المراجعة هي أمر خاص بالمجلس ككل.
- (11) تحديد فترة عقود المديرين بـ 03 سنوات وأي استثناء يكون بموافقة المساهمين.
- (12) الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء ورئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجراً.
- (13) ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها وبصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.
- (14) يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوم لوضع المؤسسة.
- (15) لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.
- (16) ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين.
- (17) يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.
- (18) يجب على المديرين تقديم تقرير عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة.
- (19) يجب على أعضاء المجلس التقرير عن أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة.

<sup>1</sup> لمزيد من التفصيل يمكن الاطلاع على:

## ❖ قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley Act) 2002:

يعتبر قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley Act) من أهم القوانين التي صدرت في أمريكا منذ عام 1932، حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الحقبة بتكوين هيئة الأوراق المالية والتداولات التي قامت بفصل البنوك التجارية عن بنوك الأعمال.

تم التصويت والتصديق على قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley Act) في جويلية 2002 ودخل حيز التنفيذ بعد توقيع الرئيس الأمريكي "جورج بوش" عليه. ويضم القانون مجموعة من الأحكام القانونية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى إعادة بعث الثقة في الأسواق بعد الانهيارات والمشاكل التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك.<sup>1</sup>

يحتوي القانون على 11 باب يناقش متطلبات إعداد التقارير المالية، ويضم كل باب عددا من الأقسام يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الباب الأول: مجلس مراقبة حسابات المؤسسات العامة:** يضم 09 أقسام، ويحدد هذا المجلس من أجل توفير رقابة مستقلة عن مكاتب المحاسبة، وتوفير خدمات مراجعة الحسابات للمؤسسات، كما يكلف مجلس الرقابة المركزية بتسجيل مراجعي الحسابات وتحديد العمليات والإجراءات المحددة للالتزام بمراجعة الحسابات والفحص، وضوابط السلوك المهني ومراقبة الجودة.
- **الباب الثاني: استقلال المراجعين:** يضم 09 أقسام كذلك، ويضع المعايير لاستقلالية مراجع الحسابات الخارجي للحد من تضارب المصالح، كما يتضمن متطلبات الاعتماد المسبق للمراجعين من طرف المؤسسة.
- **الباب الثالث: مسؤولية المؤسسات:** ويتكون من 08 أقسام ويحدد تفاعل مراجعي الحسابات الخارجيين مع لجان المراجعة وإدارة المؤسسات، ويحدد مسؤولية موظفي المؤسسات على مدى الدقة في صحة البيانات المعروضة بالتقارير المالية، وهي تمثل قيودا محددة على سلوك موظفي المؤسسات الخاصة. ووصف لعمليات المراجعة وأساليب الرقابة الداخلية المطبقة، وفرض عقوبات مدنية لعدم الامتثال للتعليمات.
- **الباب الرابع: تعزيز الإفصاح عن البيانات المالية:** يضم 09 أقسام وهو يصف تعزيز شروط الإفصاح عن المعاملات المالية، بما فيها الأحداث التي يجب الإفصاح عنها خارج الميزانية.
- **الباب الخامس: تحليل تعارض المصالح:** يتألف من قسم واحد ويشمل الاجراءات الهادفة إلى المساعدة في استعادة ثقة المستثمرين في الأوراق المالية من خلال تقديم تقارير المحللين الماليين، وبالتالي فهي تحدد قواعد السلوك الإلزامي لمحللي الأوراق المالية.

<sup>1</sup> Frédéric Parrat, op cit, pp 64,65.

<sup>2</sup> لمزيد من التفصيل يمكن الاطلاع على:

- **الباب السادس: موارد وسلطة اللجنة:** يشتمل على 04 أقسام ويحدد الممارسات لاستعادة ثقة المستثمرين في سوق الأوراق المالية في التعامل مع المحللين الماليين، كما يعطي الحق والسلطة للجنة مراقبة عمليات البورصة لفرض الرقابة على الأوراق المالية ويضع قيود تحد من ممارسة المهنيين في شكل شروط مزاوله المهنة.
- **الباب السابع: الدراسات والتقارير:** يضم 05 أقسام ويختص بمراقب الحسابات القائم بالعمل ضمن لجنة مراقبة عمليات البورصة ويقدم مختلف الدراسات الاستشارية وعليه أن يقوم بتقديم تقرير عن نتائجها. ويهتم هذا الباب بالتقارير التي تتضمن آثار التعاملات الموحدة لشركات المحاسبة ودور وكالات التصنيف الائتماني في تشغيل أسواق الأوراق المالية بالإضافة إلى اجراءات التقييم.
- **الباب الثامن: الاحتيال والمساءلة الجنائية للمؤسسات:** يتألف من 07 أقسام تحت عنوان "المؤسسات والاحتيال الجنائي لعام 2002" ويصف العقوبات الجنائية للتزوير والتلاعب بالسجلات.
- **الباب التاسع:** يضم قسمين تحت اسم "تعزير العقوبة للجرائم التي يرتكبها المديرين بمقتضى قانون 2002" ويتناول زيادة العقوبات الجنائية المرتبطة بالإخلالات التي يتسبب فيها المديرون.
- **الباب العاشر: الاقرارات الضريبية للمؤسسات:** يتكون من باب واحد ويختص بإجراءات اعتماد الاقرارات الضريبية من مراجعي الحسابات كما يتضمن الإشارة إلى ضرورة التوقيع من الرئيس التنفيذي للشركة على الإقرار الضريبي.
- **الباب الحادي عشر:** يتضمن الاجراءات الرادعة للغش والتلاعب في سجلات المؤسسة.

يعتبر القانونان السابقان من أهم القوانين التي صدرت لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من أجل الوصول إلى حلول للانهيئات التي كانت سببا في ظهورها وكذا محاولة تجنب أي أزمة مستقبلية. بمقابل ذلك فإن العديد من دول العالم قد أصدرت قوانين وأدلة للحوكمة تتماشى وخصائص هذه الدول، هذه الأفعال كانت مدفوعة بفضائح شركاتها مثل: Royal Ahold في هولندا و Parmalat في إيطاليا، ومجموعة Daewoo في كوريا الجنوبية و Vivendi Universal في فرنسا و Adecco في سويسرا.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح نتائج جهود بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات والقوانين المتعلقة بها:

<sup>1</sup> كيم كينيث، جون نوفسنجر، ترجمة: محمد عبد الفتاح العشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الجدول رقم 01: أمثلة عن قوانين مختلف الدول في مجال الحوكمة

التاريخ	القانون أو التوصية	البلد
مارس 2003	مبادئ حوكمة المؤسسات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	أستراليا
ديسمبر 2004	القانون البلجيكي لحوكمة المؤسسات	بلجيكا
مارس 2004	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة المؤسسات	البرازيل
ديسمبر 2003	السياسات القومية للقواعد الإرشادية لحوكمة المؤسسات	كندا
يناير 2001	قانون حوكمة المؤسسات لشركات البورصة في الصين	الصين
اغسطس 2005	التوصيات المعدلة لحوكمة المؤسسات في الدانمارك	الدانمارك
ديسمبر 2003	توصيات بشأن حوكمة المؤسسات المقيدة في البورصة	فنلندا
أكتوبر 2003	حوكمة المؤسسات المقيدة في البورصة	فرنسا
فبراير 2002 معدل في مايو 2003	قانون حوكمة المؤسسات الألماني	ألمانيا
يونيو 2001	مبادئ حوكمة المؤسسات	اليونان
نوفمبر 2004	قانون هونج كونج في شأن حوكمة المؤسسات	هونج كونج
يوليو 2002	قانون حوكمة المؤسسات	إيطاليا
أبريل 2004	مبادئ حوكمة المؤسسات المقيدة في البورصة	اليابان
ديسمبر 2003	قانون حوكمة المؤسسات الهولندي	هولندا
ديسمبر 2004	قانون ممارسة حوكمة المؤسسات النرويجي	النرويج
نوفمبر 2003	توصيات حول حوكمة المؤسسات	البرتغال
أبريل 2002	القانون الروسي لسلوك المؤسسات	روسيا
سبتمبر 1999	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة المؤسسات	كوريا الجنوبية
ديسمبر 2004	القانون السويدي لحوكمة المؤسسات	السويد
يونيو 2002	القانون السويسري للممارسة الأفضل لحوكمة المؤسسات	سويسرا
2002	مبادئ الممارسة الأفضل لحوكمة المؤسسات التايوانية	تايوان
أكتوبر 2002	الممارسة الأفضل لمجالس إدارة المؤسسات المسجلة في البورصة	تايواند
يونيو 2003	مبادئ حوكمة المؤسسات	تركيا
يوليو 2003	القانون الموحد في شأن حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
2009	ميثاق الحكم الراشد	الجزائر

المصدر: طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص ص 489، 490.

## المطلب الثاني: تعريف حوكمة المؤسسات

يثير مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية هي:<sup>1</sup>

- ✓ على الرغم من أن جذوره تمتد إلى أوائل القرن 19 إلا أن هذا التعريف أو الاصطلاح لم يعرف في اللغة الانجليزية.
- ✓ إن عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الاقتصادية، ومن ينظر له من الناحية القانونية، ومن ينظر له من الناحية الإجتماعية، وهكذا...
- ✓ هذا المفهوم في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

### أولاً- التعريف اللغوي

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:<sup>2</sup>

- ✓ الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- ✓ الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ✓ الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة.
- ✓ التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "corporate governance"، أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

إلا أنه رصدت عدة تراجم لهذا المصطلح وبالتالي عدة استخدامات، ومن بين هذه التراجم نجد: الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحاكمية والحكامة، والمحكومية، وإدارة الحكم، والحكم الاشتراكي، والحكم الموسع، القواعد الحاكمة، ونظام الحكم والإدارة، وأسلوب الإدارة، والإدارة النزيهة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، وأساليب سلطات الإدارة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والسلطة ومنظومة السلطات، والإدارة في المجتمع، وممارسة السلطة والحكم الراشد، والحكم الرشيد والحكم الصالح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> بلواضح عبد العزيز، سويسي طه عبد الرحمان، "الحوكمة: أسباب ظهور مفهومها والأطراف الفاعلة في عملياتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الثاني حول "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 30-31 أكتوبر 2012، ص 02.

## ثانياً- التعريف الاصطلاحي

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>. وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.

## 1. تعريف Charreaux: يعرف Charreaux الحوكمة على أنها:

"مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكهم"<sup>2</sup>.

وفقاً لهذا التعريف فإن حوكمة المؤسسات يدخل ضمنها كل الآليات والوسائل التي تسمح بتوجيه قرارات المديرين والتأكد من أنها تسير في نفس الإطار الذي يخدم جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

## 2. تعريف كادبوري:

عرف أدريان كادبوري (Adrian Cadbury) في تقرير كادبوري (Cadbury Report) سنة 1992 حوكمة المؤسسات على أنها:

"النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات. مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة"<sup>3</sup>.

في المرحلة التي أصدر فيها التقرير وقدم هذا التعريف، كان يرتبط مفهوم الحوكمة بالجانب المالي أساساً، كما أنه من خلال التعريف تم إيضاح دور كل من مجلس الإدارة والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات.

وفي سنة 1999 وفي إطار تقرير البنك الدولي حول حوكمة المؤسسات، قدم كادبوري (Cadbury) تعريفاً أكثر تحديداً للحوكمة من تعريفه السابق كما يلي:

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> Fanny Lepage, op cit, pp 35,36.

<sup>3</sup> Report of the Cadbury committee on "The financial aspects of corporate governance", Burgess Science Press, London, 1<sup>st</sup> published, December 1992, p 14, Found: August 14th, 2014 on: <https://www.ibs.cam.ac.uk/cadbury/report/index.html>.

"تقوم حوكمة المؤسسات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل".<sup>1</sup>

يعتبر هذا التعريف أشمل من التعريف السابق، وهذا لتغير الظروف التي تنشط فيها المؤسسات والتي عرفت انتشارا للفساد بسبب الحوكمة الرديئة، مما جعل موضوع الحوكمة موضوعا واسعا وأشمل من أن يتعلق بالمؤسسة وحدها.

### 3. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: تعرف OECD الحوكمة على أنها:

"النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء".<sup>2</sup>

أي أن حوكمة المؤسسات هو نظام يوضح حدود العلاقة بين كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يحدد سير المؤسسة من وضع الأهداف وصولا إلى تقييم الأداء والتقويم.

❖ كما سبق الذكر، فإن حوكمة المؤسسات لم تجد بعد تعريفا شاملا متفقا عليه من قبل جميع الهيئات والدول، ولكن في مجمله يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها: مجموعة الآليات التي تسمح بإيجاد نوع من التوازن في العلاقات بين كل الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف هذه الأطراف في آن واحد. وذلك من خلال إرساء المبادئ التي تسمح بمراقبة السير السليم للأعمال.

🇺🇦 بينما تعرف الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: "مجموع الاجراءات والهيكل المستخدمة لإدارة وتسيير الشؤون الداخلية في المؤسسة، بهدف الرفع من قيمتها على المدى الطويل مما يفيد المستثمرين ويضمن السلامة المالية"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإنه لا وجود للحديث عن تعارض المصالح في هذا التعريف، وإنما يتم السعي لاتخاذ القرارات التي ترفع من أداء المؤسسة. وقد أضاف بعض الباحثين إلى أن دور الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس الحد من الاستقلال الذاتي للمديرين من خلال مراقبتهم ومراقبة قراراتهم، وإنما العكس من أجل زيادة هذا الاستقلال حتى يتمكنوا من التصرف بصورة مثلى.

<sup>1</sup> جون سوليفان، " الدليل السابع لحوكمة المؤسسات"، مؤسسة التمويل الدولي، واشنطن، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> من دون ذكر الكاتب، "حوكمة الشركات"، اتحاد الشركات الاستثمارية، الكويت، سبتمبر 2011، ص 40.

<sup>3</sup> Fanny Lepage, op cit, p 58.

## ثالثا- خصائص حوكمة المؤسسات

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكن إيضاح الخصائص المميزة لحوكمة المؤسسات كما يلي:

**1- الشفافية:** هي من المعايير المهمة في تصنيف تراتبية الدول، وهي من المصطلحات الحديثة التي استخدمت في مجالات مكافحة الفساد والتنمية والحوكمة.

وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، وبأن تكون متاحة لكافة المؤسسات وكذا وضوحها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف<sup>1</sup>. بحيث تكون المعلومات في متناول المعنيين بها وتكون كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسة.

وبالتالي فإن للمعلومات الشفافة ثلاث مكونات هي إمكانية الحصول على المعلومات أي أن تكون متاحة للجميع، وأن تكون المعلومة وثيقة الصلة بالموضوع أي أن تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين، وأخيرا إمكانية الاعتماد على المعلومات. بمعنى أن تكون دقيقة وحديثة وشاملة.<sup>2</sup>

**2- المشاركة:** وهي تضمن للجميع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الرأي وحق الاعتراض، ويمكن أن تكون مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة. مع التوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق واسع على ما يشكل أفضل مصلحة للجماعة.<sup>3</sup>

**3- المساءلة:** تعرف هيئة الأمم المتحدة المساءلة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين بما يلي:<sup>4</sup>

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

هناك العديد من الباحثين من يعتبر عناصر الشفافية، المشاركة والمساءلة، ركائز الحوكمة التي تقوم عليها والتي تمثل قاعدتها الأساسية، لكن نجد باحثين آخرين يضيفون للعناصر السابقة عناصر أخرى، ويرون بضرورة وجودها وتكاملها. ومن أهم هذه العناصر نذكر:

<sup>1</sup> عبد الله خبابية، "تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص 199.  
<sup>2</sup> شعبان فرج، "الحكم الرشيد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر - دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 17.  
<sup>3</sup> راوية توفيق، "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا- دراسة تحليلية لمبادرة النيباد"، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005، ص 28.  
<sup>4</sup> منظمة الأمم المتحدة، "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة"، تقرير وحدة التفتيش المشتركة الصادر بتقرير منظمة الأمم المتحدة، الدورة 146، روما، 22-26 أبريل 2013، ص 77.

4- **العدالة والمسؤولية:** تعرف العدالة على أنها الآليات التي تحدد وتحترم الحقوق الأساسية للجميع، وتؤمن وسائل مراجعة ومعالجة يضمنها حكم القانون<sup>1</sup>، أما المسؤولية فهي إدراك حقوق كل الأطراف المهمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين<sup>2</sup>. وتعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

## المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات وأهدافها وأهمية تطبيقها

تقوم حوكمة المؤسسات أساساً على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسات وترشيد اتخاذ القرارات فيها.

يتم ذلك من خلال تبني مجموعة من المبادئ التي سعت العديد من المنظمات الدولية لصياغتها بعدما ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق الحوكمة، من أجل الحد من التجاوزات التي أدت بالعديد من المؤسسات العالمية إلى الإفلاس.

وبالتالي سنحاول إبراز أهم المبادئ التي وضعت في مجال حوكمة المؤسسات، وأهداف وأهمية تطبيق هذه المبادئ في أرض الواقع.

### المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

نظراً للأهمية المتزايدة لحوكمة المؤسسات، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار معايير محددة لمجموعة من مبادئ حوكمة المؤسسات، التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة بالدول النامية، ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organisation for Economic Co-operation and Development<sup>3</sup>.

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة المؤسسات.

<sup>1</sup> شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> نوال العزيمي، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 164.

<sup>3</sup> عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع هذه المبادئ غير الملزمة لحوكمة المؤسسات والتي تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد. كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، المستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع. وقد وافق الوزراء على هذه المبادئ في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في مايو 1999.<sup>1</sup>

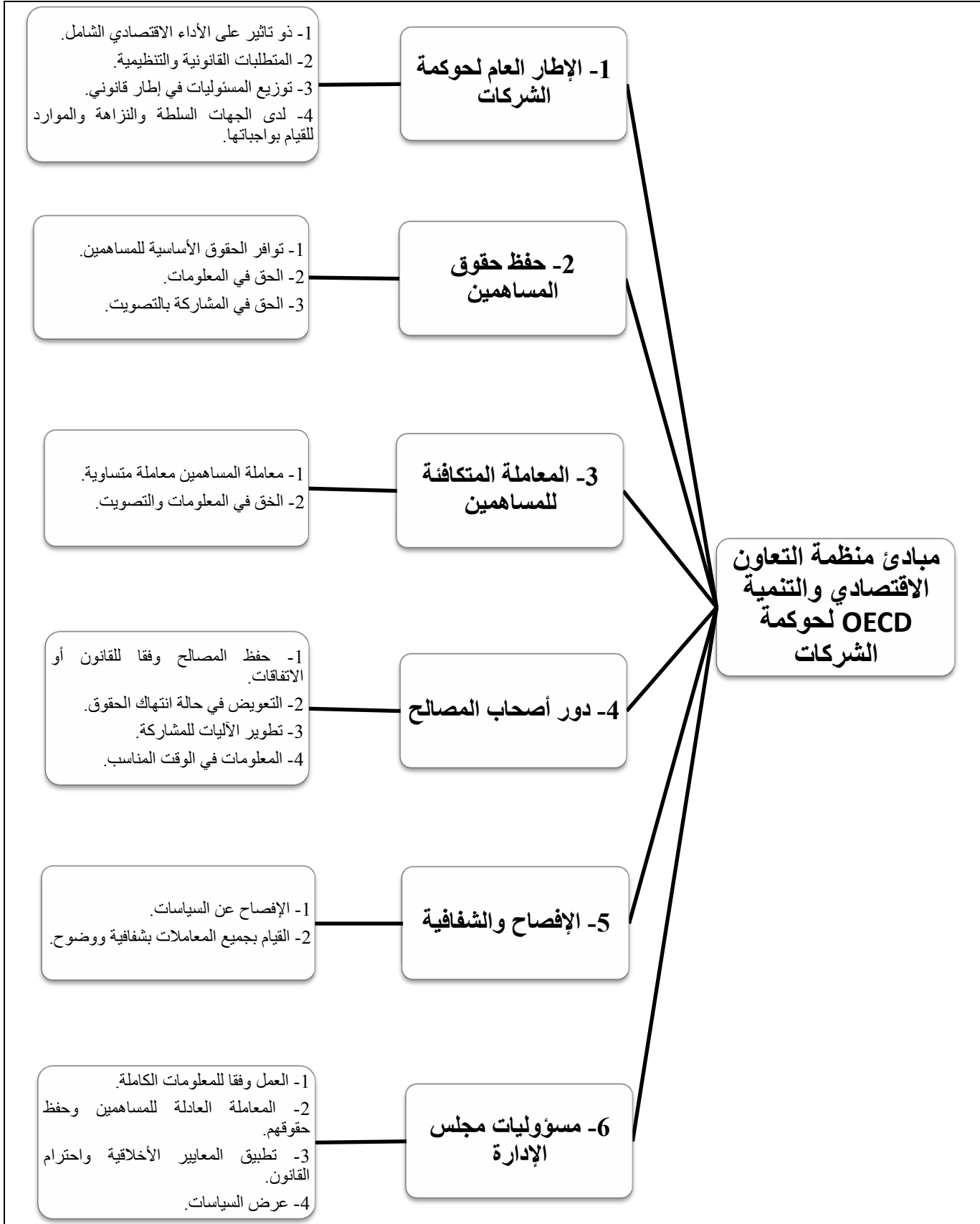
تستهدف هذه المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة المؤسسات في تلك الدول، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات وغيرها من الأطراف التي تلعب دورا في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة المؤسسات. وترتكز المبادئ على المؤسسات التي يتم تداول أسهمها في البورصات، ولكنها تعد أيضا في حدود معنية أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة المؤسسات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات.<sup>2</sup>

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 بوضع مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وأدخلت عليها تعديلات عام 2004، هذه الأخيرة هي الآن سارية المفعول. تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة المؤسسات إلى ستة مجموعات أساسية، ويندرج تحت كل قسم مجموعة من المبادئ التفصيلية.

والشكل الموالي يوضح هذه المبادئ:

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، مرجع سبق ذكره، ص 39.  
<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط 2، 2007-2008، ص 41.

الشكل رقم 02: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات :

"OECD Principales of Corporate Governance", OECD, 2004, téléchargé le: 04/08/2014 à 15.03 sur: <http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

فيما يلي شرح لكل مبدأ من هذه المبادئ:

### أولاً - الإطار العام لحوكمة المؤسسات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة. ولقد شدد هذا المبدأ على:<sup>1</sup>

- ✓ أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي، ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
- ✓ إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.
- ✓ أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- ✓ أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

### ثانياً - حفظ حقوق المساهمين

لابد أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين حيث:<sup>2</sup>

- (1) تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:
  - ✓ تأمين أساليب تسجيل الملكية، بالإضافة إلى نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
  - ✓ الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
  - ✓ المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
  - ✓ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
  - ✓ الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.
- (2) للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة، ومن بينها:
  - ✓ التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.
  - ✓ طرح أسهم إضافية.
  - ✓ أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع المؤسسة.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.  
<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف"، مرجع سبق ذكره، ص 42 - 44.

- (3) ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت:
- ✓ يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن جدول أعمال الاجتماعات العامة بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
  - ✓ يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.
  - ✓ ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة.
- (4) يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي تمكن من أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- (5) ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- (6) يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والاجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال. ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية مثل عمليات الإنتاج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين.
- (7) يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- (8) ينبغي ان يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

### ثالثاً - المعاملة المتكافئة للمساهمين<sup>1</sup>

يتضمن هذا المبدأ معاملة المساهمين المنتمين إلى نفس الفئة بمعاملة عادلة، مع حماية حقوق المساهمين الصغار أو الأجانب من أي عمل أو إجراء تعسفي من قبل الإدارة أو من قبل المساهمين الذين يمتلكون السلطة داخل المؤسسة.

كما يجب أن يتم التصويت من قبل الأمناء المفوضين بعد الاتفاق مع أصحاب الأسهم، وإلغاء العراقيل المتعلقة بالتصويت. وألا تسفر اجراءات المؤسسة عن صعوبة أو ارتفاع في تكلفة التصويت. مع ضمان الشفافية في كل المعاملات التي تقوم بها المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

<sup>1</sup> Olivier Mier, Guillaume Schier, "entreprises multinationales – stratégie, restructuration, gouvernance", DUNOD, Paris, 2005, p 272.

رابعاً - دور أصحاب المصالح<sup>1</sup>

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- ✓ ينبغي أن يعمل في إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- ✓ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- ✓ يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء.
- ✓ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.
- ✓ ينبغي أن يمتلك أصحاب المصالح أو الممثلون عنهم، الحرية في إبداء آرائهم أو قلقهم إزاء أي عمل غير قانوني أو غير أخلاقي قد يقوم به مجلس الإدارة أو المديرون التنفيذيون أو حتى المساهمون. ولا بد ألا تتأثر حقوقهم مع أي انتقادات أو ملاحظات يبديونها.

خامساً - الإفصاح والشفافية<sup>2</sup>

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

(1) يجب أن يشتمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

- ✓ النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- ✓ أهداف المؤسسة.
- ✓ حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
- ✓ أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم.
- ✓ عوامل المخاطرة المنظورة.
- ✓ المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- ✓ هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

<sup>2</sup> جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، "حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط 03، 2009، ص 150.

- (2) ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية. كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- (3) يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.
- (4) ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

#### سادسا - مسؤوليات مجلس الإدارة<sup>1</sup>

- يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلته من قبل المؤسسة والمساهمين.
- (1) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة. كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- (2) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- (3) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- (4) يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:
- ✓ مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط. وأن يضع أهداف الأداء، وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة. كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
  - ✓ اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وأيضا - إذا اقتضى الأمر - إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.
  - ✓ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء الإدارة.
  - ✓ متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين. ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول المؤسسة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي الصلة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 46.

- ✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.
- ✓ متابعة فعالية حوكمة المؤسسات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- ✓ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- (5) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية. حيث:
- ✓ يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال عندما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح.
- ✓ كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

❖ إن أكثر ما أكد عليه تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، هو مرونة الأنظمة المتعلقة بحوكمة المؤسسات. حيث لا ينبغي في أي حالة من الحالات أن يتم فرض نظام حوكمة واحد على كل الدول، لأنه لا يصلح ولا يتماشى إلا مع مؤسسات تنشط في ظروف محددة وليس مع جميع المؤسسات وفي جميع الأحوال. بمعنى أنه على المؤسسات أن تتمتع بنوع من المرونة حتى تتكيف مع أي تغييرات سريعة في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو غيرها، وأن تتبنى نظام الحوكمة الذي تراه مناسباً لظروفها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات وأهمية تطبيقها

تسعى المؤسسة التي تتبنى نظام الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى الأطراف التي لها علاقة بها، ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة بالنسبة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة وللمؤسسة بحد ذاتها.

#### أولاً- أهداف حوكمة المؤسسات

هناك من يربط مفهوم حوكمة المؤسسات بحقوق المساهمين وأصحاب المصالح فقط دون الجوانب الأخرى، وبالتالي يرون أن أهداف حوكمة المؤسسات تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Frédéric Parrat, op cit, p 63.

<sup>2</sup> تقرورت محمد، بوججر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013، الجزء الثاني، ص ص 66، 67.

- ✓ العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- ✓ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- ✓ منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح.

إلا أن المؤسسات تسعى من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة للوصول إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات.
- ✓ تحسين عملية صنع القرار.
- ✓ تحسين مصداقية المؤسسات.
- ✓ إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- ✓ تحسين درجة الوضوح والشفافية.

تظهر هذه النتائج من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف منها:<sup>2</sup>

- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- ✓ تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ✓ تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- ✓ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض المؤسسات للإفلاس.
- ✓ الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة.
- ✓ تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في مجال الأعمال.
- ✓ إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي.
- ✓ توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومهام أعضاءه.
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.
- ✓ توليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- ✓ الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية.

<sup>1</sup> سيد عبد الرحمن عباس بله، "دور تطبيق حوكمة المؤسسات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 12، 2012، ص 56.

<sup>2</sup> عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

كما يمكن إضافة الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
- ✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- ✓ تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- ✓ العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

### ثانياً - أهمية حوكمة المؤسسات

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم الرقابي على أداء المؤسسات، وعلى أداء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يؤدي إلى حماية حقوق أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

وتظهر أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة لعدة أطراف كما يلي:

#### 1. الاقتصاد:

إن تطبيق الحوكمة الجيدة يسمح بخفض تكلفة رأس المال ما يؤدي إلى الرفع من قيمة المؤسسة، مما يزيد من جذب المستثمرين وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة وخلق فرص عمل أكثر.<sup>3</sup>

كما يؤدي تطبيقها إلى التقليل من مخاطر حدوث الأزمات المالية، والتي تصاحبها في العادة تكاليف اجتماعية واقتصادية عالية.<sup>4</sup> بالإضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة.

وتسهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية، وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء.

<sup>1</sup> جلال العبد، "حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم"، جريدة عكاظ، عدد 209، 2006/12/17 على الرابط: <http://gulf.arqaam.com/article/articledetail/preview/5055> ، اطلع عليه يوم: 2016/04/24 على 12.10.

<sup>2</sup> مجدي محمد سامي، "دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 02، المجلد 46، جويلية 2009، ص 18.

<sup>3</sup> Stijn Claessens, "Corporate governance and development Focus1", the world bank, Washington, 2003, p 14.

<sup>4</sup> Stijn Claessens, Burcin Yurtoglu, "Corporate governance and development Focus 10", the world bank, Washington, 2012, p 17.

## 2. المؤسسات:<sup>1</sup>

تتوقع المؤسسات التي تطبق أسس الحوكمة الرشيدة أن تتخفف تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجتذب مستثمرين على نطاق أوسع، ومعظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل.

كما تتوقع أن تتحسن إدارتها في عدة مجالات مثل إعداد الاستراتيجية، مع ضمان حدوث الاستحواذ والدمج - في حالة وجودها - لأسباب عملية سليمة، وأن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء.

ومن المهم أن تقلق المؤسسة من احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة بما في ذلك تعرضها للدعاوى القانونية، كما أن تصرف المؤسسة بمسؤولية وبعدل يمكن أن يبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين ومجتمعهم المحلي.

## 3. المستثمرون وحملة الأسهم:<sup>2</sup>

يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم.

فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المستثمرين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم بشأن إدارة المؤسسة وفي المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. كما أن الحوكمة توفر لهم نسبة أكبر من السيولة وذلك لبنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك.

وأخيرا فإن إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة احتمالات فشل الأعمال تحمي الدائنين وتحد من مسؤولية حملة الأسهم.

## 4. أصحاب المصالح الأخرى:

تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، "الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية - التجربة الماليزية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 12، 2012، ص 74.

<sup>2</sup> ميكرا كراسنيكي، "حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة - نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح"، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، واشنطن، أوت، 2008، ص 05، حمل يوم: 2013/11/24 على الساعة 13.30 على رابط التحميل التالي:

## المبحث الثالث: محددات وأنظمة حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها

ترتبط عملية إنجاح الحوكمة بمجموعة من المحددات، كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يعتمد على وجود عدة أطراف تكون المعنية بإنجاح العملية في ظل هيكل ملكية محدد. وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل فيما يلي.

### المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات

إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توفر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية.

#### أولاً- المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.

#### ثانياً- المحددات الخارجية

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

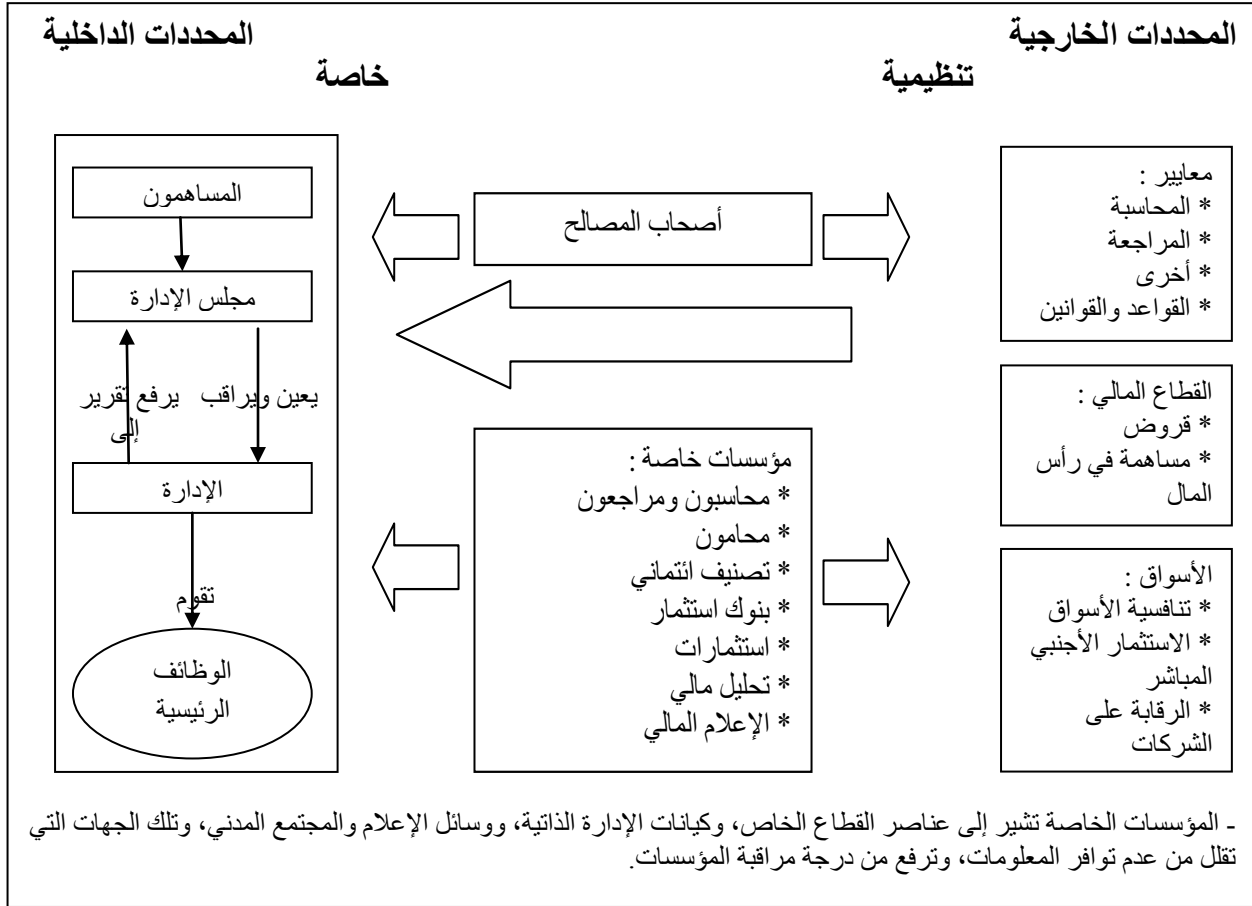
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال:<sup>1</sup>

- ✓ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).
- ✓ كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- ✓ درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- ✓ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- ✓ توافر مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة كمكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية.
- ✓ توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين وغيرها.

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس، "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد الافتتاحي، 2015، ص ص 15، 16.

وقد أصدر البنك الدولي توضيحا للمحددات الداخلية والخارجية التي تؤثر على حوكمة المؤسسات وتمثل الإطار الفعال لها، والتي يمكن إجمالها في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات



**Source:** Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou, "Corporate Governance: a framework for implementation", World Bank Group, USA, 2000, p 04.

بالنسبة للمحددات الداخلية والتي تمثل الجانب الأيسر من الشكل، فإنها تعد البنية التقليدية لحوكمة المؤسسات، وهناك من يطلق عليها اسم "الحوكمة الداخلية"، حيث توضح العلاقة بين الأطراف التي لها مصلحة مباشرة مع المؤسسة، وعادة هم أطراف من داخل المؤسسة.

نجد ضمن الحوكمة الداخلية كل العلاقات التي تجمع بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وكل ما يتعلق بالعقود التي تجمعهم والإجراءات القانونية التي تنظم التعاملات بينهم مثل طرق تشكيل مجلس الإدارة أو طرق التصويت... وغيرها.

من جهة أخرى فإن توافر آليات الحوكمة داخل المؤسسة وبشكل فعال، يساعد كل من الإدارة ومجلس الإدارة وحتى المساهمين على القيام بمهامهم. حيث أنه مثلا متطلبات تعزيز الإبلاغ توجد وجود إجراءات محاسبية متطور وأنظمة سيطرة داخلية أقوى، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها

للسيطرة على النفقات وحساب العوائد. وبزيادة الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها ومستوى الاداء الذي ينتج منهم. كذلك تصبح مجالس الإدارة أكثر رصانة في سيطرتها على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة.

أما الجانب الأيمن من الشكل فيمثل المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات، والتي لم يكن معترف بها لوقت طويل بالرغم من أهميتها، وتشتمل على قسم خاص يضم المؤسسات الخاصة وأصحاب المصالح الأخرى والذين لهم علاقة بحوكمة المؤسسات يتأثرون ويؤثرون بها، وكذلك قسم ثاني يمثل الجانب التنظيمي بما يضمنه من معايير وقطاع مالي وتنظيم للأسواق والتي كذلك لها علاقة بحوكمة المؤسسات. كل هذه العناصر تمثل الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظل حوكمة المؤسسات.

تظهر العديد من الدراسات اهتماما متزايدا بجانب المحددات الداخلية للحوكمة والتي يعتبرونها البنية الأساسية والوحيدة لحوكمة المؤسسات. إلا أنه لاحقا أثبت أنه لا يمكن فصل المؤسسة عن بيئتها وبالتالي لا يمكن للممارسات الداخلية لوحدها أن تقدم نتائج جيدة، وإنما لابد من وجود علاقة تبادلية بين الآليات الداخلية وكذلك الآليات الخارجية من أجل ضمان نجاح أكبر.

### المطلب الثاني: أنظمة حوكمة المؤسسات

يتم التمييز بين شكلين أساسيين لأنظمة حوكمة المؤسسات وفقا لهيكل الملكية الذي تقوم عليه المؤسسة. يتمثل هذين النظامين في: نظام الداخليين (الهيكل المركز) ونظام الخارجييين (الهيكل المشتت)، سنحاول فيما يلي تقديم كل نظام مع إبراز البعض من عيوبه وميزاته.

#### أولاً- نظام الداخليين (الهيكل المركز) le système insider/blockholder

يعتمد هيكل الملكية في هذا النظام على تركيز رأس المال في أيدي عدد محدد من المساهمين، والذين يمثلون في الغالب بنوك أو مؤسسات عائلية. وينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة أكبر في التمويل على البنوك ولا تلعب الأسواق المالية فيها دورا كبيرا ومهما مثل اليابان وألمانيا.

في هذه الحالة فإن هؤلاء المساهمون هم الذين يستوفون حاجة المؤسسات الكبيرة من الأموال، وبالتالي يسيطرون ويتحكمون بالمؤسسة وسيورها، باعتبارهم يمتلكون أغلبية الأسهم وبالتالي أغلبية حقوق التصويت. كما أن لهم تأثير مباشر وكبير على مجلس الإدارة من خلال التمثيل المباشر لهم فيه. تضارب المصالح في هذا النوع من الأنظمة يكون ما بين المساهمين الكبار وصغار المساهمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Grégory Denglos, "Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises", economica édition, Paris, 2010, pp 18,19.

### ❖ مميزات وعيوب نظام الداخليين: لنظام الداخليين مجموعة من المميزات نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ تركز الملكية في يد عدد قليل من الملاك، مما يسهل الوصول إليهم.
- ✓ الداخليون لهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب وبالتالي تقليل احتمالات سوء الإدارة.
- ✓ بسبب كبر ملكيات الداخليين وحقوق الإدارة الخاصة بهم فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير على حساب مكاسب الأجل الطويل.

أما ما يؤخذ على هذا النظام ما يلي:

- ✓ قد يعرض نظام الداخليين المؤسسة إلى الفشل في بعض النواحي، منها أن أصحاب المؤسسة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا أو يتواطأوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصول المؤسسة على حساب مساهمي الأقلية، وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.
- ✓ قد يستخدم كبار المساهمين أو كبار أصحاب القوة التصويتية سلطتهم للتأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب المؤسسة. وتتضمن مثلا إقناع مجالس الإدارة بمرتبات ومزايا باهظة للمديرين.
- ✓ يمكن إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المؤسسة بالرغم من أن هذه العملية قد تعمل على تحسين أداءها. ويتفاقم هذا الخطر عندما تتمتع المؤسسة المملوكة عائليا أو التي يسيطر عليها الداخليون بالحماية من ضغوط السوق لعدم قيدها في السوق المالي.
- ✓ باختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون على ضياع موارد المؤسسة وتخفيض مستويات الإنتاجية.

### ثانيا- نظام الخارجيين (الهيكل المشتت) le système outsider/market-based

يتميز هذا النظام بوجود عدد كبير من المساهمين حيث يملك كل منهم عدد صغير من الأسهم، وينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على السوق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

<sup>1</sup> جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، مرجع سبق ذكره، ص 09.

هذا النموذج يتميز بنسيج اقتصادي يعتمد على الفصل التام بين الملكية والرقابة والذي يعود إلى الانتشار الكبير لرأس المال. الرقابة المفروضة على المديرين تتم عن طريق السوق المالية، حيث أن المدير يكون مسؤول عن أي خسائر قد تتكبدها المؤسسة في ظل التعامل في السوق المالية.

هذه الحالة تفرض حماية قانونية كبيرة للمساهمين مما يفرض اعتماد معايير الشفافية وتقديم المعلومات المالية الموثوقة، وبالتالي يكون المديرون أكثر قابلية للتصريح وإعطاء المعلومات الصحيحة.

تعارض المصالح في هذا النظام يكون بين المديرين والمساهمين مع إعطاء الأولوية في بعض الأحيان للمساهمين باعتبارهم أصحاب الملكية.<sup>1</sup>

### ❖ مميزات وعيوب نظام الخارجيين: لنظام الخارجيين مجموعة من المميزات نذكر منها:<sup>2</sup>

- ✓ الاعتماد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقاءه تحت السيطرة.
- ✓ يميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي.
- ✓ حماية مصالح وحقوق المساهمين بالقوة.
- ✓ يعتبر نظام أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فسادا.
- ✓ يميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.

أما ما يؤخذ عليه ما يلي:

- ✓ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير لكنها قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل.
- ✓ قد يؤدي الخلاف بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسة إلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر ما يؤدي إلى إضعاف استقرار المؤسسة.
- ✓ أما صغار المستثمرين فلا يتوافر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة، ولمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم. ونتيجة لذلك فقد يظل أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ تلك القرارات غير الصائبة في مناصبهم بينما تكون مصلحة المؤسسة في التخلص منهم.

<sup>1</sup> Olivier Mier, Guillaume Schier, op cit, p 267.

<sup>2</sup> جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 09، 10.

ويمكن إجمال أهم ما يميز هذين النظامين وعيوبهما في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: خصائص نظامي حوكمة المؤسسات (نظام الداخليين ونظام الخارجيين)

نظام الخارجيين/ نظام السوق المالي	نظام الداخليين/ النظام المعتمد على البنوك	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة ضعيفة.</li> <li>* رأسمال متنوع.</li> <li>* رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين.</li> <li>* أهداف قصيرة الأجل.</li> <li>* رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة قوية.</li> <li>* رأسمال مركز عند مساهمين مسيطرين.</li> <li>* مشاركة متعددة للبنوك.</li> <li>* أهداف طويلة الأجل.</li> <li>* ممارسة الرقابة من الفاعلين الداخليين والبنوك الأساسية.</li> </ul>	<p>الدور الرقابي للمساهمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة الأصول.</li> <li>* مديونية مصرفية ضعيفة.</li> <li>* مديونية مهمة من السوق المالي.</li> <li>* علاقات أقل استقرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة الخصوم.</li> <li>* مديونية مهمة من البنوك.</li> <li>* أهمية القروض بين المؤسسات.</li> <li>* علاقة طويلة الأجل.</li> <li>* احتمال مشاركة البنوك في رأس المال.</li> </ul>	<p>الملاك</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة ضعيفة من هيئات النقابة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة قوية منتظمة في القرارات.</li> </ul>	<p>الأجراء</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة ضعيفة.</li> <li>* مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون.</li> <li>* نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز.</li> <li>* الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة قوية جدا.</li> <li>* يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة وحضور قوي للبنوك والأجراء.</li> <li>* شبكة من الإداريين أكثر تركزا.</li> <li>* رقابة على المدى البعيد وذات نوعية.</li> <li>* نظام المكافآت أقل تحفيزا.</li> </ul>	<p>دور مجلس الإدارة ونظم الحوافز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* نسبيا سهل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكثر صعوبة.</li> </ul>	<p>الدور العلاجي (تحويل حقوق الملكية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* مع التضارب أكثر أو أقل سهولة حسب التجذر.</li> <li>* أهمية السوق الخارجي للمديرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ظاهريا أكثر سهولة.</li> <li>* غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة.</li> </ul>	<p>تغيير المديرين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكثر سهولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء).</li> </ul>	<p>إمكانية خروج أصحاب المصلحة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أحسن تخصيص لرأس المال.</li> <li>* أحسن مرونة وقابلية للتكيف.</li> <li>* تأييد النشاطات الجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكثر صلابة.</li> <li>* تفضيل التعاون والاستثمار على المدى البعيد.</li> <li>* الموافقة على النشاطات التقليدية.</li> </ul>	<p>النتائج على الأداء الاقتصادي</p>

Source: Gérard Chareaux, "Le gouvernement des entreprises: corporate governance théorie et fait", economica édition, Paris, 1997, p 465.

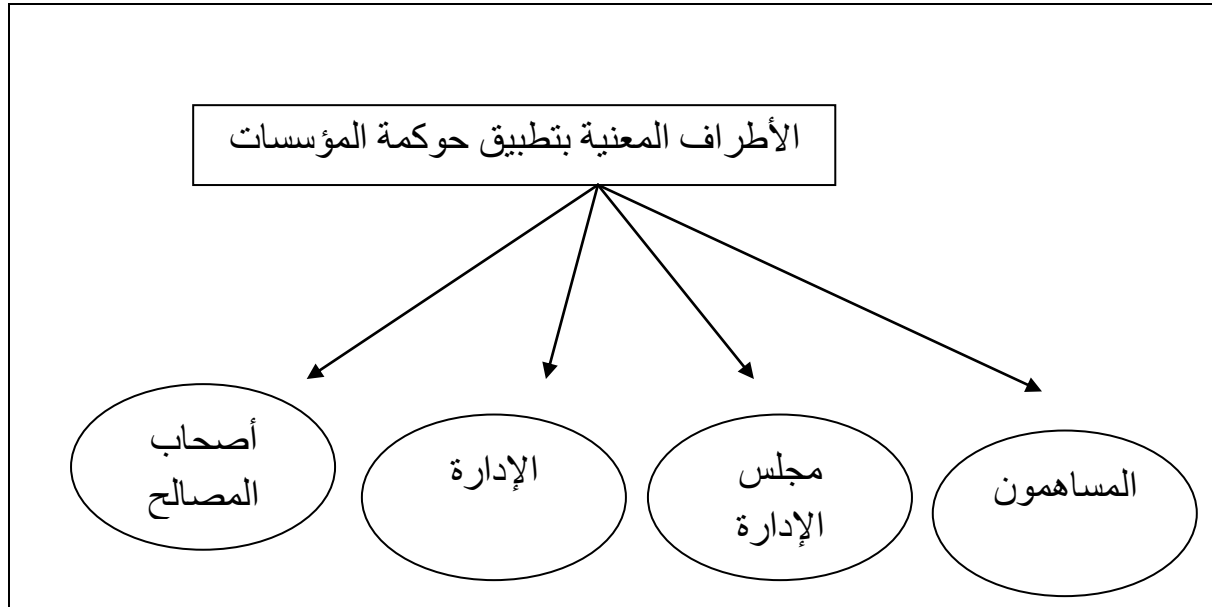
وبالتالي لا يمكن الحكم على أفضلية نظام عن الآخر، وإنما يظهر أن لكل نظام خصائص تميزه عن النظام الآخر، فنقطة الضعف لأحد النظامين في مجال معين يقابله نقطة قوة في مجال آخر، والعكس صحيح.

بالإضافة إلى النظامين السابقين، يمكن الإشارة إلى نموذج أو نظام آخر استثنائي وخاص له علاقة بالمؤسسات المتواجدة في دول البحر الأبيض المتوسط ويخضع لثقافة المؤسسات المتواجدة في هذه المنطقة، حيث يلاحظ في هذه المؤسسات تأثيرها الكبير بالعلاقات الشخصية (خصوصا العائلة الكبيرة)، وقيامها على ما يعرف بـ "اقتصاد العلاقات"، وهو ما يصعب من عملية الفصل المتواجدة في النظامين السابقين. وهو ما يزيد أيضا من أهمية بعض العوامل في عملية الحوكمة كالثقة والسمعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات من قبل أربعة أطراف أساسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاحها أو فشلها، ويوضح الشكل التالي هذه الأطراف.

الشكل رقم 04: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)", الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 20.

تتمثل الأطراف التي تقوم بتطبيق الحوكمة في المؤسسة في: المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> Albéric Hounounou, "100 fiches pour comprendre le management", Bréal édition, France, 3<sup>em</sup> édition, 2013, p 14.

## أولاً- المساهمون

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل. وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.<sup>1</sup>

يوجد ثلاث أنواع من المساهمين: المساهمون الأفراد، المساهمون الكبار والمساهمون المؤسسون. بالنسبة للمساهم الفرد فهو الذي يملك عددا متواضعا فقط من الأسهم، يستطيع حضور اجتماعات المساهمين وتقديم مقترحات للتصويت عليها في تلك الاجتماعات.<sup>2</sup> أما المساهمون الكبار فهم من يملكون عدد كبير من الأسهم، وقد يكون المساهم الكبير واحدا من مديري المؤسسة. كما أن المساهمين المؤسسين الذين يعتبرون أول الأشخاص الذين أسسوا المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار فيها.

## ثانياً- مجلس الإدارة

لم تعد مجالس الإدارة تلعب دور غرف للتسجيل فقط، وإنما تطور دورها إلى رقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة أو من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المديرون، مثل التقارير المتعلقة بالحوكمة التي تضم معلومات خاصة بتكوين مجلس الإدارة، تكوين الإداريين، عدد الاجتماعات وما ينبثق عنها من قرارات، نظم الحوافز وغيرها.<sup>3</sup>

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة. كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين. ونجد أن نظرية الوكالة قد أعطت لمجلس الإدارة دور تنظيم ومراقبة المديرين.<sup>4</sup>

إن مجلس الإدارة هم من يمثلون المساهمين، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. كما يقومون برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

<sup>1</sup> عمار عصام السامرائي، "أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حكومية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 288.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية"، مرجع سبق ذكره، ص 409.

<sup>3</sup> Yves Brissy et autres, "Gouvernance et communication financière", EYROLLES éditions d'organisation, Paris, 2008, pp 96, 193.

<sup>4</sup> Achour Zyed, Abdelwahd Omri, "Philanthropie et gouvernance d'entreprise dans le contexte tunisien", revue de l'Economie et de Management, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Tlemcen, N°07: "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise", Avril 2008, p 04.

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن المساهمين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. فالوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذي يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل أنفسهم. بالتالي فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل.<sup>1</sup>

ونظراً أن أعضاء مجلس الإدارة يفترض أنهم يمثلون مصالح المساهمين، يقع على هؤلاء الأعضاء تأدية بعض الواجبات أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ واجب ائتماني بأداء الأنشطة في سبيل تحسين ربحية المؤسسة وقيمة سهمها.
- ✓ واجب الولاء والتعامل الأمين والعادل حيث يجب أن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية.
- ✓ واجب العناية عن طريق فعل ما يجب على الشخص العادي الحريص فعله تحت نفس المركز والظروف، ويتضمن تنفيذ هذا الواجب الإطلاع على مجريات الأمور واتخاذ قرارات عقلانية.
- ✓ واجب الإشراف حيث يجب أن يضعوا قواعد أخلاقية ويتأكدوا من الإفصاح، وفي هذا الشأن لا بد أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها وإداراتها. ويجب أن يتأكد من إعداد تقارير مالية دقيقة وإجراء تدقيق موضوعي.

### ثالثاً - الإدارة

هي المسئولة عن الإدارة اليومية والفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة هي المسئولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها. بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.<sup>3</sup>

كما يتمثل كذلك دور الإدارة في الأخذ بعين الاعتبار المصالح المختلفة للأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وأن تعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة، على صياغة استراتيجية مناسبة تحاول التقريب بين هذه المصالح واستيفائها إلى أقصى قدر ممكن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية"، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات: في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> Benoit Pigé, Xavier Paper, "Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises – les sens des normes IFRS", éditions EMS, 2<sup>em</sup> édition, 2009, p 26.

## رابعاً - أصحاب المصالح

يعرف أصحاب المصالح في المؤسسة على أنهم الأفراد والدوائر التي تساهم، طوعاً أو كرهاً، في الأنشطة والقدرات التي تمكنها من خلق ثروتها، وبالتالي يكونون مستفيدين محتملين و/أو حاملي خطر. بمعنى أي طرف يمكن أن يتأثر بنشاط المؤسسة. وينتمي لأصحاب المصالح كل من العاملون، الموردون، المستهلكون، البنوك والمقرضون، الحكومة، مختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك.<sup>1</sup>

ويلاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافاً مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة.<sup>2</sup>

فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة تختلف عن تلك المتواجدة بالمؤسسات الكبيرة. فمثلاً التعارض الذي نجده بين المساهمين والمديرين لا يطرح بصفة كبيرة (وأحياناً معدوم) في هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغياب الفصل بين الملكية والإدارة من جهة، والعلاقة الخاصة الموجودة بين المساهمين والمسيرين من جهة أخرى. أما سوق المالي فلا يلعب دوراً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إلا نادراً) حيث لا تتعامل معه هذه المؤسسات بصفة مباشرة، وكذلك سوق المديرين، والذي تشترط فيه هذه المؤسسات الخبرة الكبيرة ويكفيها الصلة العائلية بالمدير. ونفس الأمر يلاحظ مع مجلس الإدارة الذي يعد دوره رمزياً. وبالتالي فإن أهم الأطراف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تسعى إلى إرضائهم وكسبهم هم العمال الأجراء والمقرضون المتمثلون في البنوك أو مؤسسات أو أفراد.

## المبحث الرابع: تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات

يختلف تعامل الدول والحكومات وحتى المؤسسات مع مفهوم الحوكمة وتطبيقها في الواقع، فمن الدول من تعتبر تبني مبادئ الحوكمة أمراً مفروغاً منه وأساسياً في كل مجالاتها. بينما تطبيقها في دول أخرى يكون اختيارياً. وهذا يختلف باختلاف ظروف كل دولة ودرجة تقدمها، وحتى في الدولة الواحدة يختلف تبني هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى. سنحاول تقديم بعض التجارب لمفهوم الحوكمة في دول متقدمة وأخرى نامية، كما سنتطرق إلى التجربة العربية في هذا المجال، وتجربة الجزائر بصفة خاصة.

<sup>1</sup> Jean Jacques du Plessis et autres, "Principles of contemporary corporate governance", Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> édition, 2011, p 23.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## المطلب الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات

اعتمدت العديد من البلدان المتقدمة على الحوكمة وأدرجت مبادئها ضمن سير اقتصادياتها ومؤسساتها، ومن خلال ما يلي سنتطرق لتجربة ثلاث دول عظمى هي: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وفرنسا.

أولاً- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>

أكثر السمات البارزة لملكية المؤسسات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين، حيث أن أسهم المؤسسات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين، ويوجد عدد كبير من المؤسسات لا يمتلك أي من المساهمين فيها سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ما يزيد عن 01% من أسهمها.

فالتطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية، ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة المؤسسات وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة التدقيق والمحاسبة، أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة والتزام المؤسسات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة المقيدة في البورصة.

من الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة "The California public employees retirement system (calp ERS)"، وهو أكبر صندوق في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات، وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية.

حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال. ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات، واخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى.

ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة ما يلي:

<sup>1</sup> حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، "النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات - دراسة مقارنة لـ و م أ وفرنسا"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص ص 05، 06.

**1. تقرير ترادواي Treadway commission:**

هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في المؤسسات الأمريكية، وهذه اللجنة تمثل كلا من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

في عام 1987 قامت لجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى 'Treadway commission' الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التدقيق.

**2. تقرير Blue Ribbon:**

لقد أصدر كل من "New York Stock Exchange (NYSE)" و "Association of Securities Dealers (NASD)" عام 1999 تقريرهما المعروف باسم "Blue Ribbon Report"، والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة. وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي.

**3. قانون Sarbanes Oxley Act:**

لقد أظهرت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل في ممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته "Sarbanes Oxley Act" حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به، حيث ساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وأن تكون آلية للإبلاغ للإدارات العليا.

**ثانياً - تجربة بريطانيا**

حدث فصل بين ملكية المؤسسة والإدارة في المملكة المتحدة في وقت متأخر عن الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك في أواخر القرن 19 عندما قامت المؤسسات الصناعية والتجارية البريطانية لأول مرة بحركة قوية نحو جذب الملكية العامة، وقامت عشرات المؤسسات بعمليات طرح عام لأسهمها. وبعد أن زادت عدد شركات الاكتتاب العام عن طريق سوق الأوراق المالية احتفظ رجال الأعمال المؤسسون وحلفاؤهم بنسبة كبيرة من الأسهم، ولعبوا دورا بارزا في اتخاذ قرارات المؤسسات، وبذلك استمر الالتزام بالطرق الفردية للإدارة. وتشير الدراسات إلى وجود انخفاض نسبي في أهمية سيطرة الأسرة (نظام الملكية العائلية للمؤسسات) على المؤسسات بمرور الوقت في القرن العشرين.

ابتداء من سنة 1951 أظهرت الإحصائيات انفصال واضح بين الإدارة والملكية في عدد من المؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى والتي كان يسيطر فيها واحد من المستثمرين على أكثر من 20% من رأس المال، فقد انخفض عدد هذه المؤسسات إلى أقل من شركة واحدة من كل خمس شركات خلال الفترة 1936-1951 بعد أن كان يمثل شركة واحدة من كل ثلاث شركات.

استمر انخفاض عدد المؤسسات الخاضعة لسيطرة مالكيها حتى أصبح الحديث عن الرأسمالية الشخصية البريطانية لا يحمل معنى كبير بعد عام 1970، وتشير البحوث التي أجريت بعد ذلك إلى أنماط المشاركة في الملكية كانت في واقع الأمر تقترب كثيرا نحو نمط قاعدة الملكية المشتتة (نظام الخارجيين)، حيث لوحظ ذلك في أنماط ملكية مائتين من أكبر المؤسسات الصناعية وخمسين من أكبر المؤسسات المالية في المملكة المتحدة. واعتبارا من 1988 وقبل أن يوشك عقد الثمانينات على الانتهاء انخفض تماما تأثير الرأسمالية الشخصية وملكية الأسرة.<sup>1</sup>

كما أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في فترة التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية استعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكانت الخطوة الأولى -لمجتمع الأعمال في المملكة المتحدة- تعتمد على إجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات.

وقد نتج عن ذلك صدور "تقرير كادبوري Cadbury Repport" سنة 1992، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة، وفي أكتوبر 1993 ظهر "تقرير روتمان Rutteman Report" الذي أوصى أن تقدم - المؤسسات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها - عرضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة للمحافظة على أصولها، وتلى هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف بـ "تقرير جرينبري Greenbury Report" والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء.

وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف بـ "الكود الموحد Combined Code" والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية. وتم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميرة عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> زايدي عبد السلام، خلف الله كريم، "حوكمة المؤسسات بين الأسس النظرية وآليات التطبيق مع الإشارة إلى واقع الحوكمة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلی بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013، الجزء الثاني، ص 111.

### ثالثا - تجربة فرنسا<sup>1</sup>

هناك عوامل عديدة جعلت الأفراد أكثر اهتماما بقواعد إدارة المؤسسات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل نجد التخصص وزيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية، وظهور مفهوم صندوق المعاشات في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

ويعتبر "تقرير فيينو Viénot Report" من أولى التقارير الصادرة في فرنسا بشأن حوكمة المؤسسات، ونشر في صيف 1995 ويرجع أساسا إلى المناقشات التي دارت في جمعيات أصحاب الأعمال الفرنسية. وتولت أهم منطمتين لأصحاب الأعمال هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة، إنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات التي كانت برئاسة Viénot رئيس مجلس إدارة شركة سوسيتيه جنرال.

جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على نطاق واسع، إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقديم تقارير يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.

ومن بين توصيات لجنة "فيينو Viénot" ما يلي:

- ✓ على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للشركة.
- ✓ يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- ✓ يجب على المؤسسات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من المديرين الذين تتبادلهم المؤسسات فيما بينها، ويجب ألا يكون هؤلاء المديرين أعضاء في لجان المراجعة أو المكافآت.
- ✓ على المؤسسات أن تفصح كل عام عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
- ✓ يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.

وفي يوليو 1996 صدر "تقرير ماريني Marini Report" الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون إدارة المؤسسات. ومن أهم ما جاء به ما يلي:

- ✓ يجب السماح للمجالس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
- ✓ يجب أن يكون للمؤسسات الحق القانوني - دون إلزام - في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة على وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة.

<sup>1</sup> بوحفص رواني، مهدي شرقي، "الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال - تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة"، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعنابة، 18-19 نوفمبر 2009، ص ص 229 - 233.

- ✓ يجب على المؤسسات أن تقدم إلى المستثمرين قوائم مفصلة بمالكها.
- ✓ يجب إرسال إخطارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوما.
- ✓ المساهمون الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم يجب أن يتمكنوا من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

كانت المشكلة الرئيسية في التجربة الفرنسية في مجال حوكمة المؤسسات هي عدم وجود الإلزام في التقريرين السابقين. إلا أنه مع انتشار العولمة، ودخول اليورو وتدويل أسواق رأس المال، يتوقع أن تلتزم المؤسسات في فرنسا أكثر بنتائج التقريرين.

ثم ظهر في عام 1999 تقرير " فيينو 2 - 2 Viénot " تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFEP وحركة المؤسسات الفرنسية MEDF، وقد طرح أفكارا جديدة ومعقدة أبرزها "الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام" في القسم الأول، وعنصري الإفصاح عن مكافآت المديرين بالمؤسسات المدرجة والإفصاح عن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم في المؤسسات المدرجة في قسم ثان. أما القسم الثالث فيضم مجموعة من العناصر الأخرى مثل المديرين، نشاطات مجلس الإدارة، نشاطات لجان المجلس، المعلومة المالية، الجمعية العامة، وأخيرا ضرورة الالتزام بالتوصيات.

وفي سبتمبر 2002 وبعد سلسلة الانهيارات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات الأمريكية، والتي كان من أهم أسبابها افتقار فعالية نظام الحوكمة المطبق، صدر "تقرير بوتون Bouton Report" وذلك تحت إشراف حركة المؤسسات الفرنسية MEDF، الجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص AFEP، وجمعية المؤسسات الفرنسية الكبيرة AGREF. وقد قسم التقرير إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، أما القسم الثاني فتناول استقلالية محافظي الحسابات، والقسم الثالث فقد تضمن المعلومات المالية والمعايير المحاسبية.

وبعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية، ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمرين، فصدر "قانون الأمن المالي Financial Security Law" في فرنسا يوم 01 أوت 2003، وكان مستوحى من قانون "ساربنز أوكسلي Sarbanes Oxley Act" الأمريكي، وقد جاء هذا القانون تقريبا بنفس التشريعات التي نص عليها هذا الأخير.

## المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الأخرى في مجال حوكمة المؤسسات

تعتبر دولتا ماليزيا والبرازيل من الدول التي تعرف تطورا ملحوظا في مختلف المجالات أضحت تنافس به الاقتصاديات العالمية، وقد أظهرتا جهودا وجدية كبيرتين في سبيل الارتقاء باقتصادياتها. سنحاول أن نسلط الضوء على تجربة هذين البلدين في مجال حوكمة المؤسسات.

## أولا- تجربة ماليزيا

لقد التزمت الحكومة الماليزية بالأسلوب الإسلامي في ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية وتوجيه الموارد، ففي حين عملت على تحويل ملكية مختلف المشروعات الاقتصادية إلى القطاع الخاص، فقد نمت مسؤولية الأفراد وأشركتهم عمليا في تحقيق الأهداف القومية، واحتفظت بسهم خاص في إدارة المؤسسات ذات الأهمية الاجتماعية والاستراتيجية، لعدم التخلي عن دورها في ممارسة الرقابة والإشراف عليها. وفي إطار تطوير نظام حوكمة المؤسسات، اتخذت ماليزيا العديد من الاجراءات أهمها:<sup>1</sup>

- تم إنشاء نظام مصرفي مزدوج إسلامي وتقليدي يسيران بشكل متوازي، وقد حقق هذا النظام نجاحا ملحوظا أيضا، ففي الوقت الذي كان هناك فيه حاجة لإعادة هيكلة البنوك التجارية الماليزية بهدف تخفيض عددها إلى عشرة، قام البنك المركزي بالموافقة على تأسيس بنك إسلامي ثاني هو بنك معاملات. ولم يقتصر النشاط الاقتصادي الإسلامي على البنوك بل تعداها إلى مشاريع مالية أخرى في المجتمع. وقد أصبح هذا النظام المالي الذي يعمل بنجاح منذ 10 سنوات جزء من الحياة اليومية للماليزيين، وإن لم يكن بديلا للنظام القائم بقدر ما هو جزء مكمل له.
- منحت هيئة الأوراق المالية الماليزية ثلاثة تراخيص جديدة لإدارة صناديق إسلامية أجنبية إلى كل من *(BNP Paribas Asset Management, Islamic)*; *(Aberdeen Asset Management, Islamic)*; and *(Nomiura, Islamic Asset Management)* مما يرفع إجمالي عدد شركات الصناديق المسموح لها بإدارة عمليات الصناديق الإسلامية في البلد إلى 08 شركات.

تعتقد هيئة الأوراق المالية أن الاهتمام المتزايد بين شركات الصناديق الأجنبية بالتراخيص الإسلامية المتاحة للجميع في ماليزيا يعكس ثقتها في أن البلد يمكنها أن تكون مركزا عالميا لأنشطة إدارة الثروة والصناديق الإسلامية. كما توجد في ماليزيا سوق أوراق مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية بنسبة 85%، والدولة هي أكبر مصدر للصكوك الإسلامية في العالم، كما يوجد بها ما يزيد عن 13 صندوق استثمار جماعي إسلامي.

1 أحمد مخيمر، "تفاعلات مالية ماليزية لصالح الاقتصاد الإسلامي"، على الرابط: <http://fiqh.islammassage.com/NewsDetails.aspx?id=1599>، أضيف في 2009/02/10، آخر اطلاع: 2016/04/21 على الساعة: 22.30.

- السماح بملكية الأجانب بنسبة 100% لشركات إدارة الصناديق الإسلامية وذلك تماشياً مع سعيها إلى اجتذاب المزيد من الفاعلين الرئيسيين في مجال الصناديق إلى البلاد، وتأتي هذه الحوافز في إطار الإجراءات الحالية لتحرير السوق الرأسمالية الماليزية فضلاً عن كونها تهدف إلى تكملة مبادرات المركز المالي الإسلامي الدولي الماليزي الرامية إلى جعل البلد مركزاً لهذا النشاط.
- يسمح لشركات إدارة الصناديق الإسلامية باستثمار كل أموالها في الخارج وسوف يتم منحها إعفاءات من ضريبة الدخل على الرسوم التي تتقاضاها حتى عام 2016. كما سيكون في مقدور هذه المؤسسات الاستفادة من 2.1 مليار دولار في صورة رأسمال ابتدائي من صندوق المعاشات الوطني للعاملين بالقطاع الخاص في ماليزيا. كما تقدم حوافز ضريبية إلى سماسرة الأوراق المالية الحاليين الذين ينشئون شركات تابعة إسلامية.

كما يضمن نظام الحوكمة الماليزي الشفافية والإفصاح عن المعلومات وضمان انسيابيتها، بالإضافة إلى وضع تنفيذ أعمال المراجعة والتدقيق والمراقبة للنظام المالي والمصرفي ومراعاة المعايير الدولية والعمل على تطبيقها بكفاءة. وتضم المنظومة التي تضمن الحوكمة الرشيدة ما يلي:

### 1. التشريعات والقوانين:

- تمتلك ماليزيا نظام شامل، رقابي وإشرافي، والذي جعلها تتفرد بخصائص في مجال الصيرفة الإسلامية. وتتبع المصارف الإسلامية في ماليزيا القوانين التالية كجزء من ممارسة عملياتها اليومية:<sup>1</sup>
- **قانون المصارف الإسلامية 1983:** ويعتبر الأساس لإقامة البنوك الإسلامية، ويجيز هذا القانون للبنك المركزي الماليزي صلاحية ملاحظة وضبط البنوك الإسلامية كغيرها من البنوك الأخرى المجازة في ماليزيا. وهذا القانون ينفرد بصلاحيته بمنح الاجازات بتأسيس البنوك الإسلامية في ماليزيا. وهذا مما أعطى الوعي والحس الأخلاقي للمرة الأولى من قيام البرلمان بسن قانون يتعامل بشكل خاص مع البنوك الإسلامية في ماليزيا.
- **قانون نظام التكافل 1984:** يتم بموجب هذا القانون تنظيم اجراءات وعمليات نظام "التكافل" وفق ضوابط معينة يجيزها هذا القانون. وتم إعلان هذا القانون من قبل البرلمان الماليزي بهدف ضمان أن يكون عمل قطاع "التكافل" ضمن نظام المالية الماليزي.
- **قانون الاستثمار الحكومي 1983:** ويسمى بقانون الأموال الحكومية، حيث يمكن الحكومة الماليزية من إصدار شهادات استثمار حكومية، وإصدار الأوراق المالية الحكومية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية. إن هذا القانون سوف يمكن من زيادة الأموال من قبل الحكومة الماليزية.

<sup>1</sup> Kamal Khir et autres, "Islamic banking: a practical perspective", Longman, Malaysia, 2008, pp 292-294.

➤ **قانون المصارف والمؤسسات المالية 1989:** جاء هذا القانون بهدف تقديم قوانين جديدة لترخيص وتنظيم ومواصلة عمل المصارف والمؤسسات المصرفية، وشركات الوساطة المالية، وكذلك تنظيم عمل المؤسسات التي تقوم أعمال الخصومات المصرفية، وشركات الوساطة المالية، وكذلك تنظيم عمل المؤسسات التي تقوم على أسس تجارية ومالية أخرى، والمسائل المتعلقة بذلك أو المرتبطة بها. ويوفر هذا القانون أيضا توفير الإشراف المتكامل من قبل النظام المالي الماليزي على هذه المؤسسات، وكذلك يوفر هذا القانون للبنك المركزي سلطة التحقيق والمحاكمة على وجه السرعة لأي أنشطة غير مشروعة في محاولة لتقليل جرائم ذوي الياقات البيضاء.

➤ **قانون تنمية المؤسسات المالية 2002:** في عام 2002 صدر قانون تنمية المؤسسات المالية المعروف بـ (DFIA) لتعزيز السلامة المالية والتشغيلية للمؤسسات التمويلية الإنمائية من خلال الممارسات المستدامة والإطار التنظيمي والرقابي المطلوب، حيث يترتب على هذه المؤسسات أداء الأدوار المنوطة بها بحكمة وكفاءة وفعالية. وبموجب هذا القانون أيضا، تم تعيين البنك المركزي الماليزي باعتباره الهيئة المركزية للرقابة والإشراف على مؤسسات التمويل الإنمائي كجزء من الإطار التنظيمي والرقابي، حيث يقوم بدوره في مراقبة الأنشطة والأداء المالي لهذه المؤسسات للتأكد من أداءها للأدوار المنوطة بها بطريقة حذرة ومحكمة.

➤ **قانون مناهضة تبييض الأموال:** هو القانون الذي ينظم أخذ التدابير الاحترازية من الإساءة الحاصلة من تبييض الأموال، الوقاية ومقاضاة تبييض الأموال، ومصادرة الممتلكات الناشئة منها، أو المتعلقة بها، وذلك من خلال رفع التقارير إلى الجهات المسؤولة عن ذلك.

➤ **قانون أنظمة المدفوعات:** هو النظام الذي يزود بالتنظيم والإشراف على أنظمة وأساليب المدفوعات. والهدف من هذا القرار هو ضمان سلامة وكفاءة المكافآت المتعلقة بالبنى التحتية والمحافظة على المصلحة الحكومية. وسيمكن البنك المركزي الماليزي تحديد الوسائل والأنظمة الخاصة بهذا الموضوع.

➤ **قانون جدولة أعمال البورصة:** بشكل عام فإن مبادئ القواعد الشرعية لمساهمة الأسهم هي ذاتها المتعارف عليها في المؤسسات التقليدية.

## 2. الحوكمة الداخلية والخارجية:<sup>1</sup>

تمتلك ماليزيا البنى التحتية التمويلية المتطورة والتي تتضمن إطار عمل شرعي، فعال، تنظيمي وإشرافي والذي يدعم استمرارية النظام المالي. وتعتبر الوظائف التي تقوم بها السلطات القانونية والإشرافية لا يمكن الاستغناء عنها. والسلطات التي تحوكم المصارف الإسلامية في ماليزيا هي:

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص ص 286-288.

- **البنك المركزي الماليزي:** تأسس عام 1959 ويلعب دورا كبيرا في تطوير النظام المالي وترسيخ البنية التحتية للاقتصاد الماليزي. وقد لعب البنك دورا كبيرا في دعم وتطوير الاقتصاد الماليزي خلال الـ 50 عاما الماضية ويتمتع بسلطات قانونية وإشرافية للصناعة المصرفية. أما بالنسبة لمهامه المتعلقة بالبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، فإنه يقوم بتمكين وضبط المصارف الإسلامية وبناء قواعد الحوكمة الرشيدة لما يضمنه من مسؤوليات إشرافية وإدارية والتصدي للمخاطر التي قد يتعرض لها الجهاز المالي والمصرف الماليزي.
- **هيئة الأوراق المالية الماليزية:** تأسست عام 1993 لغرض التشجيع على تطوير الأوراق المالية في السوق الماليزية المستقبلية، بالإضافة إلى عملها على ضبط سوق رأس المال. وذلك بموجب قانون الأوراق المالية 1993 وقانون صناعة الأوراق المالية 1983 و1991، وقانون المستقبل الصناعي الماليزي 1993. ويخالف هيئة الأوراق المالية التقليدية، فإن قواعد سوق رأس المال الحالية تهدف لضبط السوق وكذلك تطويره.
- **سوق البورصة الماليزي:** وهو أول سوق لتبادل العملات وصرف الأوراق المالية، وقد أنشئ عام 1960، ويعتبر الخط التنظيمي ومحرك سوق التبادلات والأوراق المالية. وتعمل هذه السوق وفق الشريعة الإسلامية، وهي تعتبر أيضا منصة عالمية لتجارة المنتجات الإسلامية، والمستثمرون الذين يودون التعامل بغير العملة الماليزية.

وقد حرصت الحكومة الماليزية على الالتزام بتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة لجهازها المالي وحاولت بذلك مراعاة كل ما يمكن عمله لضمان ذلك، وعليه قررت أن تجرى حوكمة العمليات المصرفية الإسلامية ضمن المعايير الدولية، بالإضافة إلى رغبتها في تعزيز صورة النظام المالي الإسلامي المعروف عالميا بتطبيق أفضل المعايير والتطبيقات الأخلاقية. وعملت على تنفيذ ذلك من خلال:

- **مجلس المعايير المحاسبية الماليزي *The Malaysian Accounting Standard Board*** أنشئ هذا المجلس عام 1997 ويتمتع بصلاحيات مستقلة لتطوير التقارير المحاسبية وإصدار المعايير المتلائمة مع المعايير المحاسبية والتدقيقية العالمية.
- **وكالة التصنيف الماليزية *Rating Agency Malaysia***: تأسست هذه الوكالة عام 1990 لتعزيز الشفافية وغرس الثقة، ولتطبيق التصنيف الإلزامي من قبل البنك المركزي الماليزي لسندات المؤسسات الإلزامي من قبل البنك المركزي. وكذلك يجري التصنيف للسندات الإسلامية للتأكد من مستوى الأمان الزمني لدفع الالتزامات المالية في إطار الوسائل الإسلامية.
- **المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية *The General Council for Islamic Banks and financial Institutions***

يعتبر هذا المجلس مؤسسة عالمية غير هادفة للربح، تمثل الخدمات والمؤسسات والبنوك الإسلامية على المستوى العالمي. ويسعى المجلس إلى نشر مفاهيم الشريعة الإسلامية من أجل تحيين

صناعة التمويل الإسلامي. بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الأعضاء وتداول المعلومات بين المؤسسات المالية الإسلامية.

➤ **مجلس الخدمات المالية الإسلامية Islamic Financial Services Board**: تأسس المجلس عام 2002 في كوالالامبور لغرض المساهمة في تطوير المعايير الدولية لوكلاء التشريع، بالإضافة إلى تعزيز صحة واستقرار نظام المالية الإسلامي.

### ثانياً- تجربة البرازيل<sup>1</sup>

ما يزال إصلاح وتطوير قواعد إدارة المؤسسات في السوق البرازيلية في مراحله الأولية، ويعتبر المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات أول كيان مكرس لهذا الغرض، وقد نشر المعهد في أبريل 1997 "قواعد أفضل الممارسات لقواعد إدارة المؤسسات" والتي تركز بالدرجة الأولى على مجالات مختلفة من بينها تكوين مجالس الإدارة واختيار أعضائها، واستقلالها، والشفافية والإفصاح، وعمليات المجلس، واجتماعات مجالس الإدارة.. الخ.

وهناك مبادرة أخرى لتحسين الإفصاح تضمنت اقتراحاً بإدخال بعض التعديلات على قانون المؤسسات في البرازيل، ومن شأن هذه التعديلات الاهتمام بالتدفق النقدي في البيانات الحسابية، والإفصاح عن المعلومات، والعمليات المحاسبية، وتجميع حسابات المؤسسات التابعة وحساب المعاشات.

تعتبر بورصة ساو باولو BOVESPA من أكبر المهتمين بتطوير قواعد إدارة المؤسسات في البرازيل، وقد وضعت مشروعاً يهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسات والمستثمرين. وفي نفس المجال، أصدرت بورصة ساو باولو العديد من الكتيبات والمطبوعات مثل "دليل قرارات المؤسسات" و"دليل بورصة ساو باولو للطرح العام" و"دليل بورصة ساو باولو لعلاقات المستثمرين"، بالإضافة إلى المشاركة غير الرسمية مع المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات في إصدار قواعد إدارة المؤسسات.

ووضعت بورصة ساو باولو سلسلة من المعايير لتصرفات المؤسسات والمديرين والمساهمين المسيطرين على المؤسسات، وهي في مجملها معايير هامة لتقييم أسهم وأصول المؤسسة الراغبة في القيد. ويمكن من خلال الالتزام بهذه الممارسات تصنيف المؤسسات حسب مستويين: المستوى 01 أو المستوى 02 وذلك حسب درجة التزام المؤسسة. ووضعت أيضاً بورصة ساو باولو "مستويات خاصة لقواعد إدارة المؤسسات"، وعلى أساسها تتمكن المؤسسات من تحسين علاقاتها مع المستثمرين وتحسين فرص زيادة قيمة أصولها. وقد تعهدت شركات كثيرة بتحسين أساليب الإفصاح اللازم للسوق وتوسيع قاعدة امتلاك أسهمها بين أكبر عدد ممكن من المساهمين.

<sup>1</sup> شهيرة عبد الشهيد، "قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً - ماذا يمكن عمله في مصر؟"، ورقة عمل مقدمة إلى إدارة بحوث وتنمية الأسواق ببورصتي القاهرة والإسكندرية، سبتمبر 2001، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، ص ص 45 - 48، حمل يوم: 2014/08/27 على الساعة 16.31 على رابط التحميل :

أما متطلبات الالتزام المطلوبة من شركات المستوى الأول فهي:

- ✓ المحافظة على طرح نسبة 25 % على الأقل من رأس المال المؤسسة للاكتتاب العام.
- ✓ جذب الاستثمارات العامة للمساهمة في المؤسسة باستخدام آليات تهدف إلى توسيع قاعدة الملكية.
- ✓ تحسين الإفصاح ونشر المعلومات في تقارير ربع سنوية والالتزام بتقديم التقارير المالية وتقارير مراجعي الحسابات.
- ✓ الالتزام بقواعد الإفصاح في العمليات التي تشمل الأصول التي تبيعها المؤسسة وتعلق بالمساهمين المسيطرين على المؤسسة أو بإدارة المؤسسة.
- ✓ الإفصاح عن اتفاقيات المساهمين وبرامج خيارات الحقوق Stock Options.
- ✓ إعداد تقييم سنوي يتضمن الأحداث التي مرت بها المؤسسة خلال العام.

ولكي يتم تصنيف المؤسسة ضمن المستوى الثاني يجب عليها وعلى المساهمين المسيطرين عليها -بالإضافة إلى تلبية متطلبات المستوى الأول- إتباع مدى أوسع من ممارسة قواعد إدارة المؤسسات ومراعاة مصالح الأقلية من المساهمين. وفيما يلي متطلبات المستوى الثاني:

- ✓ يجب إعداد الميزانية الختامية للشركة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية (IAS) أو المعايير المحاسبية الأمريكية (US GAAP).
- ✓ يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة لمدة عام واحد فقط.
- ✓ في حالة تخلي المساهم الرئيسي عن السيطرة على المؤسسة سواء ببيعها في عملية مفردة أو في سلسلة من العمليات المتتالية، يتعهد المشتري خلال تسعين يوما من الصفقة أن يقوم بتقديم عطاء لشراء جميع الأسهم الأخرى التي بحوزة مساهمين آخرين في المؤسسة حتى يتمتعوا بنفس المعاملة التي حصل عليها المساهم البائع الذي كان مسيطرا على المؤسسة. وإذا كانت المؤسسة قد أصدرت أسهما ممتازة ليس لها حق التصويت، أو أسهما لها حقوق تصويت محدودة، يتم طرح الأسهم بحد أدنى من القيمة يساوي 70% من السعر المعروض لحاملي الأسهم العادية.
- ✓ حقوق التصويت الممنوحة للأسهم الممتازة في ظروف معينة مثل التحويل والانفصال والاندماج والموافقة على العقود بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجموعة.
- ✓ الالتزام بتقديم عطاء حسب معايير القيمة الاقتصادية إذا كان رأس مال المؤسسة مغلقا أو تم إلغاء تسجيل المؤسسة على المستوى 02.
- ✓ الالتزام بأن تكون غرفة تحكيم السوق في البورصة هي أداة لحسم خلافات المؤسسات.

علاوة على ذلك فإن السوق الجديدة المنشأة (Novo Mercado) في بورصة ساو باولو تطالب المؤسسات البرازيلية بالالتزام بسلسلة من ممارسات وقواعد إدارة المؤسسات، وتشمل هذه الممارسات: المعايير الدولية للمحاسبة، حقوق التصويت المتساوية لجميع المساهمين، الطرح الإجمالي للأسهم أمام

الجمهور في حالة تغيير المساهم المسيطر أو في حالة شطب قيد المؤسسة، ووجود مجلس تحكيم داخلي لفض المنازعات وتسوية الخلافات التي تنشأ بين المساهمين والمؤسسة.

### المطلب الثالث: تجربة الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات مع الإشارة إلى حالة الجزائر

تختلف تجارب الدول العربية في تبنيها وتطبيقها للحوكمة المؤسسية، وذلك باختلاف الظروف والخصائص التي تميز كل بلد عن الآخر، بالرغم من تقاطعها في العديد من نقاط التشابه.

#### أولاً- واقع الحوكمة المؤسسية في بعض الدول العربية<sup>1</sup>

لقد اهتمت العديد من الأقطار العربية - خاصة في العقد الأخير- بممارسات حوكمة المؤسسات في الاقتصاديات العربية، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية، وتناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة المؤسسات، وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها التي تتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية. وقد بادرت العديد من الاقتصاديات العربية بخطوات جادة - بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة المؤسسات.

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة المؤسسات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة المؤسسات، والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية"، وتم اعتبار حوكمة المؤسسات منطلقاً لتحديث اقتصاديات منطقة المينا. ومن توصيات المنتدى ما يلي:

- ✓ أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقاً لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات.
- ✓ تكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة المؤسسات في كل دولة من الدول المشاركة.
- ✓ إجراء عملية مسح لحوكمة المؤسسات في كافة دول المنطقة.
- ✓ تبني مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية.

وسعيًا منها لتحسين مستوى الحوكمة، طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقرير إلى أن مصر وصلت إلى نسبة 62% من المعايير المطبقة، وعلى إثر هذه النتائج المشجعة أصدرت مصر العديد من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة. وفي سنة 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز

<sup>1</sup> كمال بوعظم، زابدي عبد السلام، "حوكمة المؤسسات ودوره في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة"، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعبانة، 18-19 نوفمبر 2009، ص ص 52، 53.

المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب المؤسسات على تطبيقها، ومنذ إنشاء المركز بدأ تطبيق الحوكمة في مصر يخطو خطوات متسارعة، وصلت خلالها مصر إلى تطبيق 82% من معايير الحوكمة وذلك بعد تقييمها مرة ثانية من طرف (FMI) سنة 2004.

وفي الأردن فتم افتتاح أعمال منتدى حوكمة المؤسسات ومسؤولية المؤسسات الاجتماعية في منطقة المينا وذلك في شهر مارس 2007، وضم المؤتمر مشاهير رجال الأعمال في الدول العربية، وكان قد صدر عن المؤتمر لائحة حوكمة إرشادية. كما أعلنت هيئة سوق المال السعودي في النصف الثاني من سنة 2006 عن سلسلة تشريعات لتفعيل الحوكمة، وتم إصدار لائحة في السوق السعودية لتطبيق نظام الحوكمة، وهي أول محاولة عملية لتطبيق معايير الحوكمة.

أما في لبنان فقد بادرت منظمة الشفافية بتبني إصدار لائحة حوكمة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر العاملون في هذه المنظمة من الأطراف الفاعلة في مجال فعاليات الحوكمة التي يتم تنظيمها في المنطقة. وفي سوريا بادرت هيئة سوق الأوراق المالية في اقتحام موضوع الحوكمة سنة 2006، إذ أفردت له الفصل السابع من قانون سوق دمشق للأوراق المالية "ممارسات الإدارة السليمة لأعضاء السوق"، وبذلك يكون أول قانون سوري يأخذ بعين الاعتبار مبادئ ومعايير الحوكمة وتطبيقاتها.

### ثانيا- تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات

عرفت الجزائر بعد الاستقلال وإلى غاية اليوم العديد من التطورات على مستواها الاقتصادي والاجتماعي، من بينها العمل على تحسين بيئة الأعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب، وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة، كل ذلك في إطار اهتمامها بالتحول إلى اقتصاد السوق.

إلا أن هذه الإصلاحات تميزت بالبطء والتردد في تنفيذها، ما دفع بمجتمع الأعمال إلى أخذ المبادرة في العديد من القضايا، بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات المحلية، فتحسين الحوكمة لا يساعد على زيادة حجم أعمال المؤسسات فقط، بل ويسرع من تنمية الاقتصاد الجزائري.

وقد تم إصدار "المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات" في 11/03/2009، التي جاء إطلاقها كنتيجة انعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة المؤسسات في شهر جويلية 2007 ضم الباترونا ومجموعة من المنتجين ومجموعة من الخبراء الألمان، قصد تحسيس المشاركين بأهمية الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية السابقة في هذا المجال، وبناء عليه تم تشكيل الفريق الجزائري لحوكمة المؤسسات (GOAL 08).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مريم بالليل مدجوبي، "الحوكمة في الجزائر"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، العدد 26، مارس 2010، ص 40، حمل يوم 2014/09/05 على 16.31 على: [http://cipe-arabia.org/images/abook\\_file/2611.pdf](http://cipe-arabia.org/images/abook_file/2611.pdf)

وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية الممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية والتي كلفت إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي لها.

كما تم إطلاق مركز يسمى "مركز حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010، والذي يعمل في إطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك استراتيجي، حيث تأسس المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة كالشفافية، المساءلة والمسؤولية.<sup>1</sup>

### ❖ تعريف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:<sup>2</sup>

لقد وضع ميثاق الحكم الراشد نتيجة مجهود العديد من الأطراف الذين آمنوا بضرورة تبني مبادئ الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية خصوصا بعد انعقاد مؤتمر الحوكمة في الجزائر سنة 2007، ومن أهم هذه الأطراف نجد "جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة" و"منتدى رؤساء المؤسسات"، بالإضافة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بالإضافة إلى الدعم المقدم من قبل المؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر كـ"مؤسسة التمويل الدولية"، و"برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وكذا "المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات".

صدر ميثاق الحكم الراشد في مارس 2009، وهو ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية. يسعى إلى مساعدة رؤساء المؤسسات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وحاليا يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي. وقد وضع بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الصادرة في 2004، مع مراعاة خصوصية البيئة والمؤسسات الجزائرية.

يهدف هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد، قصد الشروع في تطبيقها على أرض الواقع. وعليه، فإن الغاية المرجوة من تنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست أن تجعل المؤسسة منغلقة على نفسها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس، فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن. ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق النصوص التنظيمية السارية ويعتبر وثيقة مرجعية ومصدرا هاما في تناول المؤسسات.

<sup>1</sup> علي العيادي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر"، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، العدد 21، 2011، ص 03. حمل يوم: 2014/10/13 على 17.46 على رابط التحميل:

[http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT\\_21\\_AR.pdf](http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf)

<sup>2</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وGOAL2008، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، الجزائر، 2009، ص ص 13، 17، 19.

ويتكون ميثاق الحكم الراشد من جزئين هامين وملاحق. فالجزء الأول جاء تحت عنوان "ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة"، ويتناول الظروف والدوافع التي أدت إلى إصدار هذا الميثاق، وكذا المؤسسات المستهدفة به ومختلف المشاكل المتعلقة بالحوكمة في الجزائر. أما الجزء الثاني فيمثل "المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة" ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة في المؤسسات ويعرض ما يلي:

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة.
2. علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين.
3. النوعية ونشر المعلومات والمتعلق أساسا بالمعلومات المالية والالتزامات القانونية.
4. انتقال ملكية المؤسسة وكل ما يصاحب ذلك من اجراءات قانونية أو صراعات لا بد من حلها.

ويأتي أخيرا جزء خاص بالملاحق يضم أساسا على أدوات ونصائح عملية للمؤسسات.

وتعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أنه لا يطبق على المؤسسات ذات رأسمال عمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي، لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية. ويوجه هذا الميثاق بصفة خاصة إلى:

- ✓ مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك نظرا لما تحتله هذه المؤسسات من مكانة متميزة في الاقتصاد الجزائري.
- ✓ المؤسسات المساهمة في البورصة أو التي تنهيا لذلك.

إلا أنه وبالرغم من إصدار هذا الميثاق وبدء العمل به من قبل بعض المؤسسات، إلا أن الجزائر لا تزال تحتل مراكز جد متأخرة في مجال الشفافية وتظهر في قائمة الدول المتصدرة للفساد. وهذا ما تثبته العديد من التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية المختصة.

فوفقا لتقارير منظمة الشفافية الدولية، فقد احتلت الجزائر في 2010 المرتبة 105 من بين 178 دولة في مجال الرشوة<sup>1</sup>. وفي 2011 جاءت في المرتبة 112 من مجموع 182 دولة<sup>2</sup>. في 2012 فقد جاءت الجزائر في المرتبة 105 من مجموع 174 دولة<sup>3</sup>. والمرتبة 94 من بين 175 دولة سنة 2013<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> "Indice de perception de la corruption 2010", rapport publié par: Transparency International, 2010, téléchargé le 02/09/2014 à 14.42 sur: <http://www.transparency.org/cpi2010/results>

<sup>2</sup> "Corruption perceptions index 2011", rapport publié par: Transparency International, 2011, téléchargé le 02/09/2014 à 14.37 sur: <http://www.transparency.org/cpi2011/results>

<sup>3</sup> "Indice de la perception de la corruption 2012", rapport publié par: Transparency International, 2012, téléchargé le 02/09/2014 à 14.45 sur: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

<sup>4</sup> "Indice de la perception de la corruption 2013", rapport publié par: Transparency International, 2013, téléchargé le 02/09/2014 à 13.43 sur: <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

## خلاصة الفصل الأول

يعتبر العديد أن مفهوم "حوكمة المؤسسات" حديث نسبياً، بالرغم من أن جذورها قديمة وتعود إلى مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة. لكن ما زاد الاهتمام بها وبتطبيق مبادئها هو الانهيارات المفاجئة لعدد من المؤسسات العالمية مثل Enron و WorldCom، مما دق أجراس الخطر لدى المهتمين وصناع القرار إلى ضرورة وضع هذه المبادئ قيد التنفيذ لتفادي مثل هذه الكوارث.

ومع مرور الوقت اكتسبت "حوكمة المؤسسات" أهمية بالغة في مختلف الاقتصاديات، بفضل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق مبادئها الأساسية المتمثلة في الشفافية والمسؤولية والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى الحد من التجاوزات والتلاعبات وبناء الثقة بين المتعاملين مما ينعكس لاحقاً على أداء المؤسسة والاقتصاد ككل.

حيث أن "حوكمة المؤسسات" تخفف من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من خلال ضمان حقوق كل طرف منها، مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة والتحسين من أدائها وبالتالي الرفع من قيمتها السوقية. كما أن "حوكمة المؤسسات" تجذب الاستثمارات من خلال تعزيز ثقة المستثمرين ومختلف المتعاملين، وتقلل من نسب حصول الأزمات والانهيارات من خلال الكشف حالات التلاعب أو الفساد.

مع هذا فإن اهتمام المؤسسات والمشرعين في دول العالم المتقدمة كان أكبر وأسرع من مثيلاتها في اقتصاديات العالم الناشئة، فرأينا صدور العديد من القوانين والتعليمات والإجراءات في الدول المتقدمة مثل قانون Sarbanes Oxley Act سنة 2002، وتقرير كادبوري Cadbury Report سنة 1992. وقامت الدول النامية والعربية منها بإصدار قواعدها الخاصة بحوكمة المؤسسات، ومنها الجزائر التي أصدر ميثاقها الخاص وهو "ميثاق الحكم الرشيد" سنة 2009، إلا أن تطبيق بنوده لا يزال اختياريًا، ولا تزال العديد من مبادئ الحوكمة غير مطبقة أساساً مما أدى إلى احتلال الجزائر لمراتب متقدمة في مجال الفساد طيلة السنوات القليلة الماضية. هذا يستدعي اتخاذ إجراءات صارمة وردعية للتقليل من حجم الفساد المتفشي في مختلف القطاعات والمجالات، مع خلق بيئة مناسبة وواعية لزرع قيم الشفافية والعدل والمسؤولية في مجتمع الأعمال.

# الفصل الثاني

أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر

## تمهيد

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا خلال السنوات الماضية في العديد من دول العالم على اختلاف درجة نموها ونوعية اقتصادها، ويعود ذلك لإدراكها للدور الكبير الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات في توسيع وتنويع النشاط الاقتصادي، وفي تحقيق التنمية الاقتصادية.

يرجع هذا الدور إلى الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن باقي المؤسسات الأخرى سواء من حيث الإدارة أو التمويل أو علاقتها مع السوق وقدرتها الكبيرة على الإبداع وغيرها من الصفات التي منحها قيمة إضافية مقارنة بباقي المؤسسات.

وبالرغم من عدم الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف البلدان والمنظمات، إلا أن العديد من الدراسات والإحصائيات أثبتت أن هاته المؤسسات تمثل الأغلبية من المجموع الكلي للمؤسسات التي تنشط في اقتصاد ما وأنها تشغل أكبر نسبة من اليد العاملة في هذه الدول، ومن بينها الجزائر. حيث لا تعتبر الجزائر بمنأى عن هذه التطورات، فيلاحظ أيضا سيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث العدد على الاقتصاد الجزائري، مما يستلزم تقديم الدعم لهذه المؤسسات حتى يتماشى مع قوة تواجهها في الاقتصاد.

وبناء عليه سنتناول في هذا الفصل "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" والجوانب المتعلقة بها انطلاقا من تعريفها وخصائصها وصولا إلى العوائق التي تصادفها، مع الإشارة إلى واقع هذه المؤسسات في الجزائر. وهذا انطلاقا من الخطة التالية:

**المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المبحث الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها والعراقيل التي تواجهها.**

**المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المبحث الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

## المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تداولاً كبيراً بين الباحثين وصناع القرار على مستوى اقتصاديات مختلف الدول، مما أبرز اختلافاً جلياً بين هذه الدول في تحديد وتبني تعريف واضح ومحدد لهذه المؤسسات.

### المطلب الأول: أسباب التباين في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قدمت الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفاً عاماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك التي يتولى فيها قادتها شخصياً ومباشرة المسؤوليات المالية، الاجتماعية، التقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وعرفت أيضاً على أنها عبارة عن مؤسسة أو كيان اقتصادي يمول ويدار ويراقب من قبل أصحابه ويتصف بقلة حجم العمالة فيه، ويشتمل على وحدات إدارية محددة، ويشمل حيزاً صغيراً ضمن قطاع الأعمال ويقدم خدماته أو منتجاته إلى منطقة جغرافية محددة. ويمثل القاعدة أو الأساس الذي تؤسس عليه المؤسسات الكبيرة والعلاقة فيما بعد.<sup>2</sup>

إن هذه التعريفات تعتبر تعريفات عامة لا تتناول موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة واضحة، ولا يوجد أي تعريف محدد ومتفق عليه من قبل المؤسسات والهيئات الدولية على مستوى العالم حول موضوع هذه المؤسسات.

وقد جرت العديد من المحاولات من أجل تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد حجمها وشكلها بشكل دقيق، من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير هي:<sup>3</sup>

1. الاستخدام أو العمالة.
2. قيمة الموجودات.
3. حجم المبيعات.

إلا أن جميع هذه المحاولات لم تحقق الهدف المنشود إلى حد ما، وذلك بحكم الخصائص المتعددة للمؤسسات الصغيرة. فبالنسبة للعمالة، فقد تكون المؤسسة صغيرة قياساً بمنافسيها وذلك من حيث عدد الأفراد العاملين بها إلا أنها بالمقابل كبيرة من حيث حجم مبيعاتها وقيمة موجوداتها والعكس صحيح.

<sup>1</sup> C.Bussenault, M.Pretet, "Organisation et gestion de l'entreprise", librairie Vuibert, Paris, 1991, p 152.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 22، 23.

<sup>3</sup> جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، "إدارة المشاريع الصغيرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 12، 13.

كما قد تكون قيمة الموجودات كبيرة مقارنة بحجمها وعدد العاملين بها والعكس صحيح، تبعا لمعايير قياس قيمة موجوداتها. فقد تقاس بالقيمة الدفترية التي اشترت بها في الماضي وقد تقاس بقيمة هذه الموجودات بالسوق حاليا بغض النظر عن قيمتها في السابق. وبالتالي لا بد من إعادة النظر في التقييم في أوقات التضخم من أجل إظهار التغيرات التي تطرأ على قيمة النقد.

أما بالنسبة للمعيار الأخير، حجم المبيعات، فقد تكون المؤسسة كبيرة في حجم مبيعاتها ولكنها صغيرة من حيث عدد العاملين فيها، أو تكون صغيرة من حيث قيمة موجوداتها رغم امتلاكها لعدد كبير من القوى العاملة.

بالتالي لا يمكن الاعتماد على هذه المعايير كمرجعية مطلقة في الحكم على نوع وحجم المؤسسة.

تبرز صعوبة وضع تعريف واضح وصريح ومتفق عليه في كافة الدول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

#### أولاً- اختلاف مستويات النمو

يرتبط تصنيف المؤسسات إلى صغيرة، متوسطة وكبيرة بصفة أساسية إلى درجة نمو الاقتصاد الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات، حيث أن المؤسسة الصغيرة في أمريكا أو في دول الاتحاد الأوروبي قد يعتبر متوسطا أو كبيرا في بعض الدول الأفريقية أو الآسيوية. وبالتالي يمكن القول أن انقسام العالم إلى أقطار متقدمة تتميز بمعدلات نمو عالية واقتصاديات تتميز بتنافسية عالية، وأقطار أخرى لا تزال تعاني التخلف، من شأنه أن يصنع فروقا واضحة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

#### ثانياً- تنوع الأنشطة الاقتصادية<sup>2</sup>

باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري، تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسة الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات....، فإن المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يركز على عناصر دورة الاستغلال وأيضا كما تستخدم المؤسسة الصناعية عدد كبير من العمال، قد تستغني عنه المؤسسة التجارية، أما على مستوى التنظيم الداخلي فإن طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيم بسيط....، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية، الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم استثماراتها

<sup>1</sup> كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريش"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2010/2011، ص 149.

<sup>2</sup> عثمان لخف، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 05.

وعدد عمالها وتعقد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالثا - تعدد فروع النشاط الاقتصادي

تختلف كل مؤسسة حسب فروع النشاط الذي تنتمي إليه، مثال ذلك ينقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات صناعية استخراجية ومؤسسات صناعية تحويلية وهذا الأخير يضم بدوره عددا من الفروع الصناعية، من صناعات غذائية وصناعة الغزل والنسيج والصناعات المعدنية وصناعة الورق والخشب ومنتجاته، ولذا تختلف كل مؤسسة من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة التي تنشط في صناعة السيارات تختلف عن المؤسسة الأخرى في الصناعة الغذائية من حيث الحجم فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المعايير المعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعدد المعايير التي تم وضعها للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تجميعها في مجموعتين أساسيتين هما: المعايير الكمية وهي تلك المعايير التي يمكن جمع البيانات المتعلقة بها، والمعايير النوعية التي لا يمكن قياسها كميا إلا أنه يجب إضافتها من أجل توضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، لأن استخدام المعايير الكمية لوحدها غير كاف للتعريف. ويمكن التطرق إلى هذه المعايير كآلاتي:

#### أولا - المعايير الكمية

تتضمن هذه المعايير جملة من المؤشرات الكمية والإحصائية، يتم من خلالها الفصل بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة. وتتميز التعاريف التي تعتمد على المعايير الكمية أنها ذات صبغة محلية، حيث أنها وضعت في ضوء ظروف كل دولة على حدى.<sup>2</sup>

وتعتبر هذه المعايير أكثر المعايير استعمالا في التفرقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونجد من أساسيات التعريف الكمي العمالة ورأس المال، بالإضافة إلى معايير أخرى كمعامل رأس المال أو النواتج السنوية. غير أن المعايير الكمية لا تعد سليمة أو كافية للتفرقة بين مختلف المؤسسات رغم انتشار استعمالها، كما أنها صعبة التطبيق لاختلاف فروع النشاط.

<sup>1</sup> Ahmed Slami, "Petite et moyenne industrie et développement économique", ENAL, Alger, 1985, p 27.

<sup>2</sup> محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 09، 2011، ص 170.

يعتبر حجم العمالة وحجم رأس المال الأكثر اعتمادا في العديد من الدول، وبالتالي يعتمد عليهما كمعيارين كميين للتمييز بين مختلف أحجام المؤسسات. ونجد بعض الدول تعتمد على المعيارين معا.

### 1. حجم العمالة:

اختلف هذا المعيار في الوقت الحالي عن الفترة الماضية، وذلك بعدما تمكنت المؤسسات الصغيرة من الدخول في عصر استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يتضاءل فيها حجم العمالة بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تستخدم هذه التكنولوجيا.<sup>1</sup>

يعتبر معيار العمالة من أهم المعايير وأكثرها شيوعا على الإطلاق في تحديد حجم المؤسسة ومن ثم في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وذلك نظرا للسهولة التي تكتنف عملية قياس الحجم بواسطة عدد العمال خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي، وذلك نتيجة لتوفر البيانات الخاصة بالعمالة في غالبية الدول، حيث تنتشر هذه البيانات بصفة دورية ومستمرة وتستخدم في أغراض كثيرة.

في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا، فإن المؤسسات الصغيرة يعمل بها 250 عامل وقد تصل في بعض المؤسسات إلى 1000 عامل ومع ذلك تعتبر صغيرة، وفي اليابان، فإن المؤسسات الصغيرة تشغل أقل من 300 عامل في مجال تصنيع السلع وأقل من 100 في مجال تجارة الجملة، وأقل من 50 في مجال تجارة التجزئة وخدمات التجارة. وتختلف في الدول النامية.<sup>2</sup>

يتميز هذا المعيار بدقة المقارنة بين المؤسسات الصغيرة التي تنتج أنواعا متماثلة من السلع عند ذات المستوى من الفن الإنتاجي. وبالتالي فيشترط عند الاعتماد على هذا المعيار في عملية المقارنة بين المؤسسات، أن تكون هذه الأخيرة متجانسة. فمثلا تتم المقارنة بين Carrefour و Leclerc، وبين Renault و Peugeot، ولا يصح المقارنة بين Renault و Carrefour.<sup>3</sup>

ويؤخذ على هذا المعيار أن استخدامه لوحده لا يعكس الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة لا سيما في الحالات التي تتباين فيها الفنون الإنتاجية الممكن استخدامها في المؤسسات، وذلك بسبب اختلاف معامل رأس المال والعمل بين المؤسسات المختلفة. مثلا تعتبر شركة طيران بريطانيا ( British Airways) أهم بمرتين أو ثلاث مرات من طيران فرنسا (Air France) من حيث عدد الطائرات والمسافرين بالرغم من أن المؤسستين تشغلان نفس العدد تقريبا من العمال بعد أن قامت مؤسسة طيران بريطانيا بإلغاء حوالي 40000 منصب عامل في 05 سنوات بين 1990 و 1995.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد وجيه بدوي، "تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 04.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص ص 23 – 25.

<sup>3</sup> Jean-claude Papillon, "Economie de l'entreprise – de l'entrepreneur à la gouvernance", éditions management et société, France, 2<sup>em</sup> édition, 2000, p 36.

<sup>4</sup> Ibid, p 35.

## 2. حجم رأس المال:<sup>1</sup>

يعتبر رأس المال المستخدم بالمؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والتي يقصد بها وفقا لهذا المعيار بأنها المؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها والذي يختلف من دولة إلى أخرى. وهنا تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال هل هو رأس المال المستثمر من ثابت وعامل أو رأس المال الثابت. ويفضل البعض رأس المال الثابت حيث أنه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية ويستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت.

يؤخذ على هذا المعيار أنه لا يصلح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة أو استخدامه كمعيار للمقارنة بين المؤسسات المتماثلة في الدول المختلفة حيث تختلف قيمة النقود من دولة لأخرى، وتختلف في الدول الواحدة حسب معدلات التضخم وارتفاع الأسعار. ويفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده حيث يمكن الاسترشاد به مع معيار آخر.

## ثانيا - المعايير النوعية

هذا النوع من المعايير يعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات، وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية.<sup>2</sup> وتتعلق هذه المعايير بكل من:<sup>3</sup>

### 1. نوع الملكية:

إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في أغلبها إلى القطاع الخاص، في شكل مؤسسات أشخاص أو مؤسسات أموال، غير أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مؤسسات فردية وعائلية، يلعب فيها المالك/المدير دورا كبيرا على جميع المستويات.

### 2. المسؤولية:

إن المسؤولية المباشرة والنهائية تكون للمالك الذي يكون في كل الحالات هو صاحب القرارات داخل المؤسسة، مما يؤثر على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة. ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون المسؤول يشرف شخصيا على المسؤوليات الإدارية والمالية والاجتماعية، وهي مهام يشرف عليها عدة أشخاص في المؤسسات الكبيرة.

<sup>1</sup> فتحى السيد عبده أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص ص 49، 50.  
<sup>2</sup> كتوش عاشور، طرشي محمد، "تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسنية بن بوعلی بالشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 1033.

<sup>3</sup> هوام جمعة، شابي شافية، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع/تطور"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 18-19 ماي 2011، ص 450.

## 3. محلية النشاط:

في أغلب الأحيان يكون للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حصة محدودة من السوق نظرا لصغر حجم المؤسسة، وبالتالي صغر حجم الإنتاج وكذا محلية نشاطها. وتكون أغلب العمليات في المؤسسات الصغيرة في منطقة جغرافية واحدة، ما عدا العمليات التسويقية. لكن هذا لا يمنع أنه يمكن لهذه المؤسسات أن تنتشر جغرافيا في الأقاليم والقرى المختلفة داخل البلد الواحد، لعدم توفر شروط صارمة من حيث الموقع وقربها من التجمعات السكانية وخاصة الريفية.<sup>1</sup>

ومع اختلاف الدول في الاعتماد على المعايير، اختلف معها التمييز بين مختلف أحجام المؤسسات، وقد قدمت هالة ألبيب ملخصا لمختلف أحجام المؤسسات وخصائصها، يظهر فيما يلي:

الجدول رقم 03: الأحجام المختلفة للمؤسسات وخصائصها

المؤسسات الكبيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة			عوامل المقارنة
		مؤسسات صغيرة	مؤسسات صغيرة جدا		
			عمل بالمصنع	عمل بيئي وحرفي	
المصنع	المصنع	المصنع	الورشة	المنزل	المكان
مؤسسات أموال	مؤسسات أشخاص / أموال	فردية / مؤسسات أشخاص	فردية أو تضامن	فردية	الملكية
أكثر من 100	100-51	50-10	أقل من 10	أقل من 05	عدد العمال <sup>2</sup>
آلية	نصف آلية وآلية	يدوية ونصف آلية	يدوية وآلات بسيطة	يدوية	درجة الآلية
السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي أساسا	الحي والأسر المنتجة	أسرة ومعارف أو أسر منتجة	السوق
محلية ومستوردة	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة أحيانا	محلية	محلية ورخيصة	المواد الخام

المصدر: هالة محمد ألبيب عنبه، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 19.

## المطلب الثالث: بعض تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف التعريفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول والمنظمات في العالم، فالتعريفات المقدمة في الدول النامية تختلف عن تلك المقدمة في الدول المتطورة، وحتى الدول المنتمية إلى نفس المستوى تختلف فيها التعريفات عن بعضها البعض.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 68.  
<sup>2</sup> تبنت الدكتورة هالة ألبيب معيار عدد العمال المعتمد بمصر، وبالتالي فهو لا يشمل جميع الدول وإنما لكل بلد المعيار الخاص بالنسبة لعدد العمال. أما باقي الخصائص فهي في الغالب مشتركة بين مختلف الدول.

ف نجد أن التعريف المقدم بالمملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي يختلف عن ذلك المقدم بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر المملكة المتحدة المؤسسات التي تشغل أقل من 50 عامل مؤسسات صغيرة، أما الولايات المتحدة الأمريكية ترى أن المؤسسات الصغيرة هي التي تشغل أقل من 500 عامل.<sup>1</sup> بينما في كندا تعد المؤسسة صغيرة إذا كانت تضم أقل من 99 عامل، والمتوسطة تضم بين 100 و 499 عاملا.<sup>2</sup> وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

### أولا- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

حسب قانون 1953، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: "تلك المؤسسات التي يتم امتلاك إدارتها بطريقة مستقلة، بحيث تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"<sup>3</sup>. وتم تحديد عدد العاملين بها بـ 500 عامل على الأكثر.<sup>4</sup>

ويعتبر ما اتخذته الولايات المتحدة الأمريكية من خلال البرامج الفيدرالية التي تخص المؤسسات الصغيرة عمل يستحق التقدير، نظرا لأنها حددت لكل صناعة ونشاط تعريف معين. وبدأ العمل بهذه التعريفات اعتبارا من أول أكتوبر عام 2000، وهي تعريفات مفصلة تم صياغتها في أكثر من 20 صفحة من مطبوعات السجل الفيدرالي.<sup>5</sup>

### ثانيا- تعريف الاتحاد الأوروبي

قدمت الدول المنضمة للاتحاد الأوروبي تعريفات متعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب خصائص كل دولة على حدى.

لكن كان لابد من الاتفاق على تعريف موحد لها نظرا لتوحد الأسواق من دون حدود داخلية، مما يجعل من الضروري إيجاد وتبني تعريف شامل تتفق وتعمل به جميع الدول، من أجل تحسين الاتساق والفعالية وكذا الاستفادة من مختلف التدابير الرامية لدعم هذا النوع من المؤسسات بصفة عادلة بالنسبة لجميع الدول المنطوية تحت راية الاتحاد الأوروبي، والتقليل من التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Oswald Jones, Fiona Tilley, "Competitive advantage in SMEs – organising for innovation and change", Wiley éditions, England, 2003, p 35.

<sup>2</sup> OCDE, "Le financement des PME et des entrepreneurs 2012: tableau de bord de l'OCDE", éditions OCDE, 2013, p 50. téléchargé le 29/12/2014 sur: <http://www.oecd-ilibrary.org>

<sup>3</sup> كمال قاسمي، "متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 09، 2009، ص 167.

<sup>4</sup> United States International Trade Commission, "Small and medium sized enterprises: overview of participation in US exports", USITC publication, Washington, January 2010, pp 01 - 03.

<sup>5</sup> أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة – مدخل بيني مقارن"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 24.

<sup>6</sup> Galen Spencer Hull, "La petite entreprise à l'ordre du jour", édition l'Harmattan, Paris, 1987, p 77.

وقام الاتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 03 أبريل 1996، والذي عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على معيار الموظفين وأحد المعيارين الماليين (رقم الأعمال أو الحد الأقصى للموازنة)، بالإضافة لمعيار الاستقلالية أي ألا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأسمال المؤسسة قيد التعريف عن 25% كحد أقصى.<sup>1</sup> وهو ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تعريف الإتحاد الأوروبي للم ص م وفقا لتوصيات المفوضية الأوروبية 1996

نوع المؤسسة	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
مصغرة	9	-	-
صغيرة	49	07 مليون أورو	05 مليون أورو
متوسطة	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

Sans auteur, "Recommandation de la commission du 03 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises", journal officiel des Communautés Européennes, loi 107 du 30/04/1996, p 08.

يظهر الجدول أنه تم تعريف المؤسسات المصغرة على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 09 عمال، بينما المؤسسات الصغيرة تشغل بين 10 و 49 عاملا مع تحقيق رقم أعمال لا يتجاوز 07 مليون أورو أو يتضمن موازنة لا تتجاوز 05 مليون أورو. أما المؤسسات المتوسطة فتضم من 50 إلى 249 عامل مع تسجيل رقم أعمال لا يتجاوز 40 مليون أورو سنويا أو موازنة لا تتجاوز 27 مليون أورو.

وأدخلت تعديلات على هذا التعريف لاحقا من خلال الاجتماع السنوي للمفوضية والذي خرج بتوصيات خاصة حول موضوع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونشر في الجريدة الرسمية الخاصة بالإتحاد الأوروبي في 20 ماي 2003، وتم تبني هذا التعريف انطلاقا من 01 جانفي 2005. وقد اقتصر التعديلات على الجانب المالي مع المحافظة على معيار عدد العمال كما يبينه الجدول:

الجدول رقم 05: تعريف الإتحاد الأوروبي للم ص م وفقا لتوصيات المفوضية الأوروبية 2003

نوع المؤسسة	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
مصغرة	9	02 مليون أورو	02 مليون أورو
صغيرة	49	10 مليون أورو	10 مليون أورو
متوسطة	249	50 مليون أورو	43 مليون أورو

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

Sans auteur, "Recommandation de la commission du 06 mai 2003 concernant la définition des petites et moyennes entreprises", journal officiel de l'Union Européenne, loi 124 du 20/05/2003, p 39.

<sup>1</sup> سامية عزيز، "مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 02، جوان 2011، ص ص 79، 80.

وبالتالي أصبحت المؤسسة المصغرة تعرف على أنها تلك المؤسسة التي تشغل 09 عمال على الأكثر مع تحقيق رقم أعمال أو حد أقصى للموازنة يقدر بـ 02 مليون أورو، بينما المؤسسة الصغيرة تشغل بين 10 و49 عامل مع تسجيل رقم أعمال سنوي أو موازنة سنوية لا تتجاوز 10 مليون أورو لكل واحد منهما. أما المؤسسة المتوسطة فهي تضم أقل من 250 عاملا مع رقم أعمال أقصى يقدر بـ 50 مليون أورو أو ميزانية سنوية لا تتعدى حدود 43 مليون أورو.<sup>1</sup>

### ثالثا - تعريف اليابان

تعد اليابان من بين التجارب الناجحة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تبنت تعريفا خاصا بها يختلف عن بقية التعريفات الدولية لخصوصية الاقتصاد الياباني.

ووفقا للقانون الأساسي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 1963، فقد تم تحديد عدد العمال الأقصى بـ 300 عامل بالنسبة للصناعات والصناعات التحويلية ورأس مال لا يتجاوز 50 مليون ين ياباني، بينما في قطاع الخدمات والتجارة حدد عدد العمال بـ 50 عامل على الأكثر ورأس مال محدد بـ 10 مليون ين ياباني.<sup>2</sup>

### رابعا - تعريف تونس

لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه وضعت بعض المعايير لذلك، أهمها قيمة الاستثمار التي لا بد ألا تتجاوز 03 مليون دينار تونسي وعدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة 10 عمال فما فوق.<sup>3</sup>

### خامسا - تعريف المغرب

أعطيت عدة تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب، من بينها تعريف اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ترى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي لا يتجاوز فيها عدد العمال 200 عامل، ورقم أعمالها أقل من 05 مليون درهم عند الإنشاء والتأسيس و20 مليون درهم خلال مرحلة النمو و50 مليون درهم في مرحلة النضج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> MEDEF, "Guide sur la définition d'une PME", rédaction agence Poison d'Avril, France, décembre 2006, p 07.

<sup>2</sup> Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", revue d'économie industrielle, éditions Techniques et Economiques, France, n°17, 3<sup>em</sup> trimestre 1981, p 42.

<sup>3</sup> شريف غياط، محمد بوقموم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 06، ديسمبر 2009، ص 46.

<sup>4</sup> كمال دمدوم، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، مجلة دراسات اقتصادية، مؤسسة ابن خلدون للدراسات والبحوث، الجزائر، العدد 02، 2000، ص 183.

## المبحث الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها والعراقيل التي تواجهها

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الصفات التي تنفرد وتتميز بها عن الأحجام الأخرى من المؤسسات، وهو ما سمح لها أن تلعب دورا مهما في الاقتصاد والمجتمع الذي تنشط فيه على حد سواء. وبالرغم من ذلك فإن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشترك في مجموعة من العراقيل المتشابهة التي قد تؤثر على نشاطها ونموها.

### المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الصفات التي تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى، وتمنحها خصوصية واضحة. من بين هذه الخصائص نذكر:

#### أولاً- الخصائص المتعلقة بالعملاء

هي تلك الخصائص التي ترتبط بالعملاء التي تتعامل معهم المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه. ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

#### 1. الطابع الشخصي لخدمة العميل<sup>1</sup>:

إن العلاقة الشخصية والأسرية التي تتمثل في الخدمات المقدمة للمستهلك والزبون وفي العلاقات مع المجتمع المحلي، سيؤدي إلى سيادة الطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات، حيث أن هناك علاقة قوية بين صاحب المؤسسة والعاملين والزبائن، ولأن عدد العاملين قليل تكون العلاقة بينهم وبين المستهلكين علاقة قوية واضحة. فقد يكون المستهلك أحد سكان الحي الذي توجد فيه المؤسسة، فصاحب المؤسسة والعاملون معه يعرفون جيدا هذا الزبون ويعرفون ظروفه وعمله، وبالتالي تنشأ علاقة قوية بين العامل وصاحب المؤسسة والزبون. ويلاحظ أنه في حالة المؤسسات الصغيرة يرجع توقف الزبون في التعامل مع المؤسسة في معظم الأحيان إلى عوامل شخصية وليس لها علاقة بتقديم الخدمة أو السلعة.

#### 2. المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق<sup>2</sup>:

سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا والمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر. ولهذا لا يفاجئ صاحب المؤسسة بالتغيرات في الرغبات

<sup>1</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 99.  
<sup>2</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26.

والاحتياجات والظروف بصفة عامة، بينما المؤسسات الكبيرة الحجم تقوم بالتعرف على رغبات واحتياجات العملاء من خلال ما يسمى "بحوث السوق" وعلى هذا الأساس يتم الاختيار بين الاستراتيجيات والسياسات، إلا أن السوق في تغير مستمر وهذا يتطلب استمرار هذه البحوث وهذا أمر مكلف للغاية خاصة في اتساع نطاق السوق مما يجعل هذه المؤسسات تقوم بهذه الدراسات على فترات متباعدة نسبياً ولهذا فإن المؤسسات الصغيرة تكون في وضع أفضل بكثير من القدرة على متابعة التطورات التي تحدث على رغبات واحتياجات العملاء.

### 3. قوة العلاقات المجتمعية وتأثيرها على العملاء:<sup>1</sup>

إن أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المتواجدة به، فقوة العلاقات الشخصية في التعامل مع العملاء والمعرفة الدقيقة وشبه الكاملة بأحوالهم وظروفهم وأحوال المجتمع ككل، تجعل من العملاء والمجتمع أحسن عون لها في مواجهة صعوبات وعوائق معينة في العمل، كما تستفيد منهم من جهة أخرى في نشر أخبارها فهم يشكلون بذلك فريق ترويج وإشهار للمؤسسة ومنتجاتها. ونتيجة لهذا الترابط يصبح المجتمع قوة تساند هذه المؤسسات وتفضل منتجاتها عند تعرضها للمنافسة من مؤسسات أخرى غير محلية أو المؤسسات الكبيرة أو حتى المؤسسات الأجنبية حتى وإن كانت جودة سلع المؤسسات الأخرى أعلى من جودة هذه المؤسسات المحلية، وهذا مفيد جداً للمؤسسة خاصة في بداية انطلاقها، فعادة المجتمع المحلي يفضل التعامل مع المؤسسات المحلية لأنه يشعر بأن هناك ترابط بينهما.

### 4. المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:<sup>2</sup>

من السمات الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجعلها تتفوق بها على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظراً لقلتهم وأسلوب اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية لدرجة كبيرة، وأحياناً تكون درجة قرابة أسرية بين العاملين وصاحب العمل. كذلك الإشراف المباشر للمالك يسمح بوضوح الرؤية وسير الأمور بشكل صحيح.

### ثانياً - خصائص إدارية وتنظيمية

تتمثل في الخصائص التي يتميز بها الهيكل التنظيمي والإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووظائفها. ومنها:

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 43.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### 1. نسبة مرونة عالية:<sup>1</sup>

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة عالية والقدرة على التغيير، هذه السمة لا تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك لأنها تملك جهازا اداريا وتنظيما أكبر يجعلانها أقل قدرة على تحسس الأخطار والأخطاء ومعالجتها.

هذه المرونة ناتجة من خصوصية مهمة وهي أن المؤسسة الصغيرة بعدد العاملين وبالتالي تملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصص عالي.

### 2. الكفاءة والفعالية:<sup>2</sup>

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات أعلى كثيرا مما يمكن للمؤسسات الكبيرة والعملاقة أن تصل اليه. حيث أن هذه الكفاءة والفعالية تتحقق لعدة أسباب منها :

- ✓ التركيز في ادارة الأعمال والموارد ذات القيمة وتحقيق عوائد سريعة وعالية.
- ✓ القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبيا.
- ✓ التعامل المباشر بين صاحب المؤسسة والعاملين والعملاء والموردين وغيرهم مما يحقق مزايا الاتصال والقدرة على التأثير السريع.
- ✓ الاحساس السريع بحركة السوق والإلمام المباشر من جانب ادارة المؤسسة بمختلف المتغيرات وتوجهات المنافسين بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل اوضاع المؤسسة.
- ✓ وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة على صيانة استثماراتهم مما يجعلهم يبدون اهتماما مباشرا بكل ما يحقق للمؤسسة النجاح والتفوق.

### 3. القابلية للتجديد والابتكار:<sup>3</sup>

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقابليتها للتجديد والابتكار ومساهمتها في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، خاصة في مجالات التكنولوجيات الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيات الحيوية، من خلال تركيزها على الجودة والتفوق في مجالات العمل، وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي والاستفادة من مقترحات العملاء وتجارب الآخرين.

<sup>1</sup> سعاد نانف برونوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 80.  
<sup>2</sup> علي السلمي، "المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 15، 16.  
<sup>3</sup> مسدوي دليلة، "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 18-19 ماي 2011، ص 42.

### ثالثا- الخصائص المرتبطة برأس المال والتمويل والانتشار الجغرافي

هي الصفات التي تتعلق بالمحيط التي تنشط فيه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة، ومن جهة أخرى الأموال التي توظفها هذه المؤسسة في نشاطها. نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1. الضالة النسبية لرأس المال وسهولة التمويل:

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصية الضالة النسبية لرأس المال، مما يسهل عملية التمويل من طرف البنوك أو المؤسسات المختصة أو من طرف أصحابها، خصوصا إذا كان المؤسسون يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية. حيث يشترط أثناء عملية التأسيس، المساهمة في الاستثمار من قبل المؤسس، مما يخفف نوعا ما الأعباء المالية على البنوك وباقي الهيئات التمويلية.

#### 2. محدودية الانتشار الجغرافي (الملكية المحلية):

عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

#### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علما قائما بذاته يدرس في الجامعات والمعاهد العلمية، وقد أفردت لها مقررات خاصة. كما أصبحت تحظى ببرامج تدريبية عديدة ومتنوعة تشمل المفهوم والأنواع والأبعاد والأركان والوظائف وكل ما يتعلق بإدارتها. وبالتالي اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كواحدة من أقوى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد أهم العناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء، مما دفع بهذه الدول إلى الاهتمام بها وعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش الخاصة بها وتأثيرها على الاقتصاد والمجتمع. حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي، مع إعداد العمالة الماهرة والمساهمة في الحد من البطالة في المجتمع باعتبارها القطاع الأكبر الذي يستوعب العمالة في مختلف المجتمعات.<sup>2</sup>

تبرز الأهمية التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد من الناحية الوظيفية نظرا لعدة عناصر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطبيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات - حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 11، 2011، ص 65، 66.

<sup>2</sup> محمد هيكل، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص 14 - 16.

<sup>3</sup> جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 21.

**1- ترابط الأعمال التجارية "الاعتمادية":** أي ترابط وتداخل جميع الأعمال التجارية، حيث أن صاحب العمل التجاري يتوجب عليه أن يشتري ويبيع من وإلى المصالح التجارية الأخرى أو المستهلكين، أي أنه لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الاحتكاك بالآخرين فهو بحاجة إلى المواد الخام كما بحاجة إلى موزعين. إن الاقتصاد الذي يشجع الإنتاج الواسع يتطلب وجود عدد كبير من صغار تجار الجملة والتجزئة والموزعين العاملين كوسطاء بين المنتج والمستهلك بهدف التوزيع والإيصال للسلع والخدمات وتسهيل تلك العملية. وبالتالي فإن الفرصة متاحة أمام الجميع والاستمرار يكون للأكثر فعالية وجودة وكفاءة.

**2- المحافظة على استمرارية المنافسة:** برغم الترابط والتكامل بين الطرفين (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) إلا أنه ومن أجل المحافظة على النظام الاقتصادي الحر، فإن هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها بحكم أن هذا النظام قائم على عملية المنافسة الحرة ومحاربة الاحتكار. هذا وقد وجدت عدة هيئات ومؤسسات وأساليب دعم للمؤسسات الصغيرة مثل إنشاء هيئة إدارة المؤسسات الصغيرة في الو.م.أ. لا يمكن إهمال دور المنافسة في الاقتصاد بكونها أداة للتغيير والتطوير والإبداع، وخاصة في عصر التطور السريع وذلك من خلال الابتكار والتحسين، حيث تضمن بالنهاية استمرارية حركة الاقتصاد.

**3- التجديد:** هو عملية تطويرية تحسينية أو ابداعية، فالأفراد في المؤسسات الصغيرة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، حيث أن المؤسسات التي تدار من قبل أصحابها تكون أكثر قابلية للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الأخرى، بحكم زيادة الدافعية لتحقيق الربحية العالية. فبينما تركز المؤسسات الكبيرة على إنتاج السلع ذات الطلب الثابت فإنها تترك الفرصة للمؤسسات الصغيرة وتفتح لها باب المغامرة لمحاولة إيجاد سلع جديدة، الأمر الذي قد يلحق الخسارة بهذه المؤسسات قبل تحقق نجاحها.

ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والناجحة قد تتولى عملية الإنتاج وتحويل الأفكار إلى سلع وخدمات إذا امتلكت رؤوس الأموال الكافية لذلك، أو تلجأ بالمقابل إلى بيعها كبراءات اختراع إلى مؤسسات كبيرة أخرى قادرة على الإنتاج.

**4- رواج الامتيازات:** الامتياز هو نظام فعال (رخصة تمنح لصاحبها حق توزيع السلع والخدمات بشكل انتقائي من خلال منافذ يملكها صاحب الامتياز، حيث يلاحظ وجود العديد من المؤسسات القائمة على أساس الامتياز مثل مؤسسات المأكولات السريعة على جوانب الطرق مثل Mcdonald's، والتي تعمل بموجب امتيازات من المؤسسات الكبيرة.

**5- من البدايات الصغيرة:** إن تطور الاقتصاد للدول ناتج عن جهود المؤسسات الصغيرة التي تنمو وتترعرع، ويكافح أصحابها لكي تتحول إلى مؤسسات كبيرة لاحقا وتمتلك القوة في الأسواق التي تعمل بها وتحقق ما تصبوا إليه من بقاء ونمو واستمرارية... الخ. فمثلا كان "فورد" يعمل ميكانيكيا وصنع أول سيارته في ورشة حدادة، وانطلق "دونالد دوغلاس" في عمل الطائرات من غرفة استأجرها خلف دكان حلاق بألف دولار، وغيرهم كثير من أصحاب المؤسسات الكبيرة حاليا.

تؤكد الإحصاءات العالمية على مدى أهمية المؤسسات الصغيرة فهي تشكل 97% من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة، وتساهم في 34% من الناتج القومي الإجمالي، فضلا عن مساهمتها في توفير فرص العمل. وفي بريطانيا فإن هناك أكثر من 96% من المؤسسات يقل حجم أعمالها عن مليون جنيه إسترليني، وهناك نسبة 93% من جميع المؤسسات توظف أقل من 10 أفراد، كما أن 70% من المؤسسات توظف أقل من 100 عامل وفي أغلبها مؤسسات عائلية. والعديد من التجارب العالمية كاليابان التي أعادت بناء اقتصادها بعد الحرب العالمية الثانية بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة.<sup>1</sup>

بصفة عامة فإن الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول، وذلك بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى، ومن ثم تخفيف العبء على ميزانيات الدول المختلفة في هذا المجال.
2. تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الصناعية، حيث تشير نتائج الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ضعف مثيلاتها التي حققتها المؤسسات الكبرى. كما أن هذه الابتكارات تطرح على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترات زمنية أقل.
3. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية، وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج.
4. الاعتماد على الموارد المحلية والنواتج العرضية للمؤسسات الكبرى، وبذلك تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فائدة مزدوجة، فهي تقلل من الاستيراد من ناحية، وتسهم في الحد من إهدار موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى.
5. تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية، حيث تنتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم، الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني والحد من الهجرة إلى المدن الكبرى.
6. المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى، حيث تقوم بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج بعض مستلزمات الإنتاج للمؤسسات الكبرى (أي تعتبر مؤسسات مغذية). فعلى سبيل المثال تتعامل "جنرال موتورز" مع أكثر من 30.000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتعامل "رونو" الفرنسية مع أكثر من 50.000 مورد من هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد وآخرون، "المشروعات الصغيرة - بحوث محكمة ومنتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 15، 16.

<sup>2</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص 31 - 34.

7. المساهمة في زيادة الصادرات، حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات، وتوفير العملات الصعبة، وتقليل العجز في ميزان المدفوعات أو حتى إحداث فائض فيه، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية. فعلى سبيل المثال تمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة 40% من مجموع الصادرات في هذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل التي تؤثر على إنشائها أو دورة حياتها، منهم من قسمها إلى مؤثرات داخلية وخارجية. حيث تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرا اتجاه أسلوب الإدارة المعتمد عليه لتسييرها والذي غالبا ما يكون شخصيا وذاتيا، حيث تدار هذه المؤسسات من قبل ملاكها. وهو نفس الأمر المتعلق باختيار الموظفين بها، والذي يعتمد في كثير من الأحيان على المعرفة الشخصية بالموظفين وصلة القرابة. وكذا ارتفاع المخاطر في بعض الجوانب المتعلقة بها كالتيكنولوجيا التي تعرف تغيرات سريعة وكبيرة قد لا تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من متابعتها والتكيف معها، وفي جوانب التسويق والتمويل والموارد البشرية. بالإضافة إلى ما سبق توجد بعض العوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالعوامل الاقتصادية مثل معدلات الضرائب، والعوامل السياسية والقانونية، وصعوبة مواجهة المنافسة.<sup>2</sup>

انطلاقا مما سبق، يمكن تفصيل مجموعة من المعوقات والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر منها:

#### أولاً- الإدارة غير المحترفة للمالك

يلاحظ أن عدم كفاءة وفعالية الإدارة هو سبب رئيسي في فشل المؤسسات الصغيرة، حيث أكدت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 90% من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة تعود إلى نقص الخبرات والمهارات الإدارية، كما أشار المستجوبون أن 45% من هذه المؤسسات لم يكن هناك حاجة لإنشائها من البداية نظرا لعدم كفاءة أصحابها.<sup>3</sup>

كما تستخدم المؤسسات الكبيرة أفرادا متخصصين في الإدارة للقيام بإدارة المؤسسة وأنشطتها الوظيفية، بينما المؤسسات الصغيرة لا تتمكن من استخدام إدارات متخصصة ومحترفة لاعتبارات اقتصادية تتعلق بمحدودية نشاطها وبذلك يكون المالك هو المدير. والمالك المدير في الغالب لم تحظ له

<sup>1</sup> شوقي جباري، بوديار زهية، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 04.

<sup>2</sup> Mark Vernon, "Business: the key concepts", Routledge, London, 2002, p 191.

<sup>3</sup> علي الحطاب، "استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 207.

فرصة التخصص في الإدارة، لذلك فإن نقص المهارات الإدارية لديه هو الذي يشكل التحدي الرئيس الذي تواجهه المؤسسات الصغيرة في حالة الإدارة غير المحترفة للمالك، ويتصاعد هذا التحدي تبعا للسمات الشخصية للمالك وخبراته السابقة، ومن بين ذلك رغبته في السيطرة على المؤسسة، وأن يكون مركزا لجميع القرارات على مستواه ومسؤولا عن كل المهام الإدارية التي يتطلبها. مما قد يؤدي إلى فشل المؤسسة في حالة الإدارة السيئة للمالك.<sup>1</sup>

### ثانيا- النمو غير المسيطر عليه

يعتبر النمو حالة طبيعية ومرغوب بها في كل المؤسسات، لكن النمو يجب أن يكون مخططا ومسيطر عليه، فالتوسع يتطلب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق الزيادة في رأس المال من قبل صاحب المؤسسة وليس عن طريق الإقتراض. كما أن التوسع يتطلب تغييرات أساسية في تركيب المؤسسة، أسلوب العمل، إجراءات الرقابة المالية، وغيرها من التغييرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

### ثالثا- ضعف الرقابة المالية<sup>3</sup>

تتخذ حالات الضعف في الرقابة على الأنشطة المالية مجالات متعددة، من أبرزها هو النقص في رأس المال، وكذلك الائتمان غير المرهون أو الموثق أي البيع الآجل للمستهلكين بدون ضوابط وحدود. فعدم تمكن المالكين من تحديد المتطلبات المالية الضرورية للبدء في المؤسسة وضمان استمراريته، وعدم قدرتهم على زيادة التدفقات النقدية الداخلة، سيساهم في خلق الأزمات المالية لهذه المؤسسة.

كما أن تعرض المؤسسات للضغط المستمر من الزبائن لاعتماد سياسة البيع الآجل، حيث يرى بعض المدراء بأن البيع الآجل يمثل فرصة تنافسية مهمة له، يفرض على المالكين والمديرين في هذه المؤسسات تحقيق الرقابة على المبيعات الآجلة بعناية ودقة، وذلك لتفادي حالات الفشل، ولضمان المحافظة على المركز المالي السليم للمؤسسة.

### رابعا- المشاكل الضريبية<sup>4</sup>

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لأعباء ضريبية ثقيلة، سببها أن نسبة الضريبة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفاضة هذه الأخيرة من ميزات اقتصاديات الحجم.

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2، 2004، ص 20.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي وهو محدود مع ضعف مقدرتها على الحصول على القروض بسبب الضمانات، وهذا لا يحقق وفرة ضريبية لأن الفائدة تعتبر مصاريف لغايات الضريبة. بالإضافة إلى نقص خبرات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساليب التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق هذه الوفرة الضريبية.

كما نجد مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المنظمة، مما يدفع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والذي عادة ما يكون مبالغ فيه أو يصعب على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إثبات عكس ذلك مما قد يعرض المؤسسة ككل للتوقف هروبا من الأعباء الضريبية.

### خامسا - الخلافات بين الشركاء<sup>1</sup>

في أحيان كثيرة تكون المؤسسة ضحية النزاعات الشخصية لأصحابها، وعدم التفاهم على كثير من الأمور والاختلاف حول كثير من القضايا التي تؤثر من قريب أو بعيد على المؤسسة نفسها، خاصة إذا أحيطت هذه الخلافات بالنزعة المركزية التي قد تؤدي إلى الانشغال بذاته أكثر من العمل.

مما قد يؤدي إلى بدأ مشاكل نقص السيولة، تأخير السداد، حقوق الموردين، تأخير التسليم، عدم متابعة سير العمل ومعرفة المشاكل التي تواجه المؤسسة. كل هذه الأمور تصبح متراكمة بشكل يصعب الصمود أمامها فتؤدي إلى إنهاء المؤسسة بعد أن تكون قد بدأت العمل وربما النجاح.

### سادسا - المنافسة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمشكلة المنافسة بين بعضها البعض نتيجة للزيادة العددية الهائلة لهذه المؤسسات التي دخلت مجال الأعمال حديثا، وكذلك المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الكبرى من ناحية أخرى. ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية وبين المؤسسات الأجنبية من جهة ثالثة، التي غالبا ما يفضلها المستهلك على المنتج الوطني لذهنيات سابقة مما يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقف في وجه المنتج الأجنبي.<sup>2</sup>

فمثلا كانت هناك الكثير من المطاعم المشهورة في القاهرة، لكن عندما دخلت الشركات الكبرى كوميبي، كنتاكي، تكساس وغيرهم، بدأت هذه المطاعم تعاني من المنافسة لأن هذه المؤسسات تدير مطاعمها من خلال إدارة محترفة وبالتالي فهي أقوى من المطاعم الفردية التي تدار بناء على الخبرة والسمعة الماضية وهما لا يكفیان وحدهما لمواجهة هذه المؤسسات العملاقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> عبد الله خيابة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص 41.

<sup>3</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 22.

### سابعا - التسويق

تعتبر المشاكل التسويقية من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتختلف باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه. ومن بينها تلك التي تتعلق بكيفية التعريف بمنتجات المؤسسة وفتح الأسواق أمامها مع تدني المهارات التسويقية لأصحابها، ونجد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تهتم بجودة المنتجات ولا تهتم بالتصدير لغياب الحوافز على ذلك.<sup>1</sup>

كما أنه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات العملاء لأنه لا استمرار للمؤسسة دون وجود عميل، وبالرغم من أن المؤسسة تسعى إلى إشباع حاجات مختلف الأطراف التي لها علاقة بها إلا أن إرضاء العميل ما زال يحتل المرتبة الأولى في هذه الأطراف. وبما أن حاجات العملاء في تغير مستمر لا بد على صاحب المؤسسة أن يعرف هذه التغيرات وأن يشبعها باستمرار.<sup>2</sup>

مما يضطر المؤسسة إلى الاعتماد على التجديد والابتكار المستمرين من أجل تمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين حتى تصبح ذات علامة تجارية وخصائص وطابع مميز، ومثال ذلك المنتجات الثقافية كمشغولات خان الخليلي والحرف الصغيرة والمشغولات الفضية والذهبية والجلدية والملابس التي تعكس الثقافة والحضارة العربية، وهو ما يعد علامة مسجلة يمكن للبلدان العربية مثلا الاستفادة منها.<sup>3</sup>

### ثامنا - اليد العاملة

من المشكلات التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد عدم وفرة العمالة المدربة والمؤهلة، بالإضافة إلى تدهور المستوى المهني والفني للعاملين وضعف التوجه نحو تحديث وتجديد الخبرات والمهارات.<sup>4</sup>

كما نجد مشكل تسرب اليد العاملة المدربة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة بحثا عن شروط عمل أفضل من حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل بجانب توافر فرص أكبر للترقية، ما يضطرها باستمرار إلى توظيف يد عاملة أقل كفاءة ومهارة، وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم فضلا عن عدم بقاءهم في أعمالهم، وهو ما من شأنه أن يخفض من الإنتاجية ومن نوعية السلع المنتجة بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص 104، 105.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>3</sup> فريد النجار، "الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم - مدخل رواد الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 259.

<sup>4</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>5</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

### تاسعا - مشاكل التمويل

يشكل تحدي ضعف التمويل معوق رئيسي يحول دون نمو نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير بعض الباحثين إلى أن إيجاد فرص تمويل تتناسب مع حجم ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تمثل عائقا حقيقيا على نطاق العالم بصفة عامة وعلى نطاق الدول النامية بصفة خاصة، حيث يلاحظ أن ضعف تمويل المؤسسات المذكورة يمثل العقبة الرئيسية أمام تنميتها بل وحتى استمراريتها. وترصد الجهات المختصة عن التجارة في بعض الدول الشكوى الرئيسية لبعض أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتكزة بصورة مستمرة في عدم الحصول على التمويل والدعم والحوافز.<sup>1</sup>

❖ بالإضافة إلى المشاكل السابقة، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية مشاكل أخرى، وحتى لو اختلفت هذه المشاكل من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر وحتى من فترة لأخرى، إلا أنها في الغالب تتشابه إلى حد كبير. من بين المعوقات الملاحظة في الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية، نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ ضياع المظهر العام (صورة المؤسسة)، فلا تلقى هذه الخاصية أهمية كبيرة لدى أصحاب هذه المؤسسات، مع أن الأمر تغير مؤخرا حيث أصبحت بعض المحلات في القاهرة وتونس والمغرب وجدة والكويت وغيرها من البلدان لا تقل كثيرا عن المحلات المشابهة في الغرب، ولكن لا تظهر الحضارة والتراث الإسلاميين على تلك المحلات، ونجد أيضا بعض المهن الحرة ذات مكاتب غير منظمة وغير مرتبة بالمقارنة بغيرها كمكاتب المحامين والمحاسبين والهندسة إلا قليل منها. ومن هنا يجب على كل صاحب مؤسسة صغيرة أو متوسطة في العالم العربي أن يعتني بهذه السمة من نظافة وترتيب وشكل عام ينعكس على معاملاته مع الزبائن بد ذلك.
- ✓ عدم وضع جداول زمنية للأعمال ومن ثم عدم احترام المواعيد والالتزام بها، والذي يجد له أصحاب المؤسسات العديد من الأعذار كالمواصلات والنسيان والخجل من المعارف والأصدقاء والضغوط من الغير.
- ✓ عدم مسك دفاتر محاسبية منظمة وبالتالي صعوبة تسجيل المصروفات والإيرادات النقدية وبالأجل وحصر الحقوق والاستحقاقات، مما يعرض للضياع أو السرقة.
- ✓ عدم الاقتناع بالتأمين ضد المخاطر والحريق والعاملين والحوادث.
- ✓ عدم معرفة السوق بدقة والاعتماد على الاتكالية والحظ والتخمين مما يؤدي إما لضياع بعض الصفقات أو زيادة حجم المخزون عند الشراء بكميات تفوق الطلب، ونجد هذه الصورة المتكررة في المصانع الصغيرة والمتاجر والمهن والخدمات.

<sup>1</sup> أحمد جميل، ميلود وعيل، "دور الصيغ الاستثمارية لدى البنوك الإسلامية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة معارف، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، العدد 06، جوان 2009، ص 333.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، "إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998-1999، ص 203، 204.

- ✓ قبول طلبات والالتزام بمواعيد مع معرفة عدم الوفاء بها بغرض عدم تضييع الصفقة أو الطليبة، أو حصول انخفاض في الطلي في حالة تقويت هذه الصفقة.
- ✓ اختلاف درجة تحمل المخاطر بالنسبة لمختلف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الاحتكار في إنجاز أعماله والاستمرارية فيها.
- ✓ تتم أغلب معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنقد وليس بالشيكات ويقبل التعامل مع البنوك أيضا.

❖ ولكي تتجاوز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المشاكل، وخصوصا في الدول العربية، لابد من تواجد مجموعة من المؤسسات التي تكون جهات داعمة تقدم الدعم وتوفر البيئة الصالحة لنجاحها. وعلى اختلاف الأسماء التي يمكن أن تطلق عليها في كل دولة، لابد من تواجد الجهات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ جهة تتولى مسؤولية التخطيط لهذه المؤسسات، حيث يتم تحديد أوجه المساعدة التي تحتاج إليها هذه المؤسسات في العديد من المجالات كالتمويل، والتسويق، وذلك بعد دراسة احتياجاتها. ثم يعهد للجهات المختصة بكل نوع من هذه المساعدات للتولى مسؤولية تقديمها لهذا القطاع دون ازدواج. كما يتولى مسؤولية الإعلام عن هذه المساعدات عن طريق فروعها بالمحليات حتى يتم ضمان انتشار هذه المساعدات على مستوى مختلف الأقاليم.
- ✓ جهة تساعد في عملية خلق وتطوير هذه المؤسسات من خلال الاعتماد على الجامعات والمعاهد المتخصصة من خلال تقديم المعارف اللازمة.
- ✓ جهة تتولى تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة إداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات والتدريب، بالإضافة إلى تقديم المساعدات الفنية والتكنولوجية، مع ضرورة توفير إمكانيات القيام بهذا الدور.
- ✓ جهة تتولى مسؤولية توفير المعلومات المتعلقة واللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ جهة تمويلية تتخصص في التعامل مع هذا الحجم من المؤسسات في حالتها النجاة والتعثر.
- ✓ جهة تتولى مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان وتأمين ائتمانها.
- ✓ جهة متخصصة لتقديم مساعدات تسويقية على المستويين المحلي والدولي، ويمكن الاستفادة من جهود الغرف الصناعية والتجارية في هذه النوعية من المساعدات.
- ✓ جهة تتولى مسؤولية تقديم مساعدات للعاملين وأصحاب المؤسسات من تأمينات ومعاشات وخلافه.

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنبة، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص ص 36، 37.

## المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع بالاعتماد على جملة من المعايير التي يتم اختيارها وفقا للهدف المنشود من التصنيف. كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف أنواعها من مجموعة من العراقيل والمشاكل التي تحد من استمراريته وفعاليتها.

### المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا

إن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة النظر الاقتصادية لا يتوقف على معيار واحد فقط، وإنما بضم العديد من المعايير التي يمكن وفقها أن تتم عملية التصنيف، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:

#### أولاً- التصنيف حسب مجال النشاط

يمكن إدراج أهم المجالات التي يمكن أن تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث مجالات أساسية هي: التصنيع، التجارة والخدمات.

#### 1. التصنيع:

تقوم المؤسسات في هذا المجال بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تغليفها، وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة للنشاط وهي على أنواع:<sup>1</sup>

- ✓ الصناعات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة كصناعة الألبان والمطاحن، وتقطيع الحجارة والمنتجات الحجرية وأعمال المقاولات، وأية أنشطة تقل فيها عملية نقل المواد وتكاليفها إلى حد كبير جدا نتيجة لقيام المؤسسات الصغيرة قريبة من أماكن وجود المواد الخام، وبالتالي يمكن أن تنشأ أكثر من مؤسسة بحجم صغير في أماكن مختلفة لإنتاج السلعة ذاتها.
- ✓ المؤسسات التي تنتج منتجات سريعة التلف (صناعات الألبان ومنتجاتها وصناعات التلح والخبز والحلويات المخبوزة)، وهذا يبرر أن تكون هذه المؤسسات قريبة من أسواق المستهلكين.
- ✓ منتجات النجارة من أبواب ومنافذ وأثاث وأنواع الطوب وخياطة الملابس.
- ✓ مؤسسات تعمل على دقة العمل اليدوي أو الحرفي (مشغولات الذهب والماس والملابس المطرزة وصناعات الفخار والخزف وصناعات الأواني الزجاجية والمنتجات النحاسية والسجاد اليدوي).

<sup>1</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص ص 05، 06.

## 2. التجارة:

يوجد في التجارة ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي مؤسسات تجارة الجملة، تجارة التجزئة، مؤسسات الامتيازات للبيع بالتجزئة المتكاملة (مثل متاجر السلسلة والمتاجر الكبرى ومحلات البيع بالبريد). ويشار إلى أن تجارة الجملة لم تعد تشهد نمواً يتماشى مع عدد السكان أو النمو في باقي القطاعات وذلك نتيجة لسيطرة مؤسسات الامتيازات وممثلي المصانع ومحلات البيع بالتجزئة المتكاملة، لهذا يبقى المجال مفتوحاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول هذه المجالات خصوصاً البيع بالتجزئة.<sup>1</sup>

## 3. الخدمات:<sup>2</sup>

إن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد في قطاع الخدمات، ويصل إلى نصف مجموع المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. هذه المؤسسات تضم خدمات متعددة مثل الصحة والخدمات الطبية والمطاعم والفنادق وخدمات التنظيف وخدمات تصليح الأجهزة على اختلاف أنواعها وغيرها من الخدمات الأخرى. كما يمكن أن تشمل أيضاً الخدمات المحاسبية والاستشارية والقانونية، أو تصليح الأجهزة والمعدات، وتنظيف الملابس.

### ثانياً - التصنيف حسب طبيعة المنتجات

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، ويمكن تقديم كل نوع منها كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية:

يتمثل نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل: المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية، وتتضمن هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعة الغذائية، الصناعات الفلاحية أو التحويلات الفلاحية، صناعة النسيج و الجلد، صناعة الورق وأنواعه.

ويتركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث أن صناعة السلع الغذائية تعتمد على المواد الأولية متفرقة المصادر وبعض الصناعات الأخرى كصناعة الجلود والأحذية مثلاً، وتعتمد فيها المؤسسات على استعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 46.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 67.

<sup>3</sup> يوسف قرشي، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، جانفي 2005، ص ص 29، 30.

## 2. المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة:

يتمج في هذا التصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج: معدات فلاحية، قطع غيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها. وتتضم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعات الميكانيكية والكهربائية، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم.

## 3. المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز:

تتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة، ويد عاملة مؤهلة، ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، وهذا ما يجعل مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضيق، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة التي تدخل في النشاطات المنزلية ومعدات البناء، وذلك خاصة في البلدان الصناعية.

أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات في تصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل التنقل (السيارات العربات والمعدات والأدوات الفلاحية وغيرها) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقا من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي كالألات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز.

## ثالثا- التصنيف حسب توجه المؤسسة

تختلف التصنيفات وفقا لهذا المعيار حيث هناك من يقسمها إلى قسمين بين التقليدية والحديثة ويضم المؤسسات العائلية إلى القسم الأول وهناك من يفصلها عنه ويضعها في قسم مستقل. غير أن المؤسسات العائلية يمكن أن تنتمي إلى القسمين (التقليدي والحديث)، وهذا حسب التكنولوجيا المستخدمة. سنعتمد في دراستنا على الفصل بين المؤسسات التقليدية والعائلية، بالتالي فإنه وفقا لهذا التصنيف نجد:

### 1. المؤسسات العائلية:<sup>1</sup>

على الرغم من أن مصطلح الشركات العائلية قد يثير في الأذهان الصورة التقليدية لمتاجر البقالة المعتادة في المناطق السكنية، إلا أن الشركات العائلية تعتبر - في حقيقة الأمر - جزءا مهما من الاقتصاد العالمي، ذلك أن الشركات العائلية تمثل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في الاقتصاديات التي تعتمد على قوانين السوق الحر. ففي أمريكا الشمالية مثلا، تتراوح الشركات العائلية بين 20% على الأقل من شركات الأعمال وبين 92% (تتوقف النسبة على تعريف هذه الشركات). وفي أوروبا نجد أن في إسبانيا والمملكة المتحدة مثلا، تسهم الشركات العائلية بما يزيد عن 70% من الناتج القومي الإجمالي.

<sup>1</sup> عمرو علاء الدين زيدان، "مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 209 - 212.

وفي إيطاليا تقدر الشركات العائلية بنسبة 80% من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. كما تتميز الصين بأن المؤسسات العائلية هي المسيطرة على التجارة والصناعة الصينية.

تعتبر المؤسسات العائلية أحد الأشكال المميزة للمؤسسات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم، فمنذ أن كانت الصناعات الحرفية والمزارع تمثل المؤسسات المتعارف عليها - تقريباً - في العالم، كان من الطبيعي أن تخضع هذه المؤسسات لإدارة عدة أجيال تنتمي لنفس العائلة.

أما الآن، فمن المقبول إلى حد كبير أن تسهم المؤسسات الصغيرة مساهمة كبيرة في العديد من الاقتصاديات، رغم عدم إدراك الكثيرين بأن أغلبية المؤسسات الصغيرة تعتبر عائلية.

وتشير المؤسسات العائلية إلى أي مؤسسة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. وعلى ذلك فإن المؤسسات العائلية هي مؤسسات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

## 2. المؤسسات التقليدية:

هي مؤسسات تعتمد على العمل العائلي، تنتج منتجات تقليدية أو منتجات لفائدة مصنع ترتبط به ضمن تعاقد تجاري. وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضاً في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، كما يجب أن يتوفر لهذه المؤسسة مكان عمل مستقل عن المنزل يتمثل في ورشة صغيرة مع البقاء على استعمال معدات وأدوات تقليدية في تنفيذ نشاطها. وما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية كونها كثيفة العمل وتستخدم تجهيزات قليلة وضعيفة تكنولوجياً.<sup>1</sup>

تكون موجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية والفلاحية، وتنتج منتجات تقليدية كالزيت الطبيعي، الورق، المنتجات الجلدية، وغير ذلك من المنتجات ذات الطابع التقليدي.

## 3. المؤسسات الحديثة:

هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة وعدد العاملين يختلف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى وفق متطلبات التنمية بها، ولها القدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية الحديثة واستخدام تكنولوجيا التنظيم والإدارة من خلال التخطيط وتحليل السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرحات عباس وآخرون، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص 05.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على أن تكون مغذية للمؤسسات الكبيرة، وتكون أساسا الإنتاج للصناعات القائمة على عملية التجميع والتي تعطي المرونة في التجاوب للتغيرات المتلاحقة التي تحدث، وقد مكنت بعض الدول من تخفيض تكاليف الإنتاج. ومن بين المجالات التي تعتمد على هذا النوع من التعاون نجد صناعة السيارات، نظم التعبئة والتغليف، المحركات الكهربائية الصغيرة، قطع الغيار التي تستخدم في كثير من الصناعات.<sup>1</sup>

وتتجسد عمليا مسألة التعاون بينها إما بصورة مباشرة عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج آخر، وغالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تعمل على تلبية حاجيات المؤسسات الكبيرة من المنتجات والمكونات والخدمات المتفق عليها وهو ما يعرف بالتعاون المباشر، فتكون مخرجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مدخلات المؤسسة الكبيرة.

وإما بطريقة غير مباشرة من خلال دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح فرص أمام المؤسسات الصغيرة لتتخصص في إنتاج معين في حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وفي تلك النشاطات التي لا تدخلها المؤسسات الكبيرة، وهي تتجنب منافسة هذه الأخيرة مع تكاثرها إلى جانبها. وبالتالي تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوظيفة التكميلية للمؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

يدخل هذا النوع من التعاون في ما يعرف بمفهوم المناولة أو التعاقد من الباطن أو غيرها من الأشكال، حيث تعرف على أنها مجموعة الأنشطة التي تساهم في إنتاج منتج أو عدة منتجات متكاملة لتركيب منتج معين لحساب المؤسسة الأمرة (مصدر للأوامر) بناء على مجموعة الخصائص التقنية التي تقدمها المؤسسة المقاول، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقا لما ورد في العقد المبرم بينهما.<sup>3</sup>

وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من العقود في عدة حالات منها:<sup>4</sup>

1. في حالة نقص طاقة الإنتاج، تلجأ المؤسسة إليها في حالة كانت لا تستطيع استيفاء الطلب الذي حصلت عليه، بسبب الطلب الكبير أو بسبب عطل ما في عملية الإنتاج. غالبا ما تكون مؤقتة. حيث تقوم المؤسسة بتكليف مؤسسة أو مؤسسات أخرى بتقديم نفس المنتج أو جزء من المنتج مع المراقبة المستمرة لتوافقه مع خصائص منتج المؤسسة الأم.
2. في حالة قدرة المؤسسة على الإنتاج وتصنيع كل أجزاء المنتج، لكن المشكلة الأساسية تكمن في التكاليف فلا يمكن للمؤسسة تقديم المنتج بسعر تنافسي، وهو ما يتنافى مع هدف المؤسسة في ترشيد نفقاتها. وبالتالي تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى مؤسسات مناولة.

<sup>1</sup> علي الضلعين، "إدارة المشروعات الصغيرة"، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005، ص 10.

<sup>2</sup> عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

<sup>3</sup> C.Bussenault, M.Pretet, op cit, p 183.

<sup>4</sup> Bernard Dervaux Charlésia Groce, "Les 10 leviers d'une gestion performante", les éditions d'Organisation, Paris, 1985, pp 78,79.

3. في حالة عدم قدرة أو عدم رغبة المؤسسة في اكتساب الأجهزة الخاصة للقيام بعملية الإنتاج، فتلجأ المؤسسة للمناولة بدلا من الاستثمار المباشر وهذا رغبة منها سواء في تعظيم ربحها أو تقليص تكاليفها بما يتماشى مع وضعها.

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

يعرف الشكل القانوني للمؤسسة (الملكية) بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها، والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المؤسسة، وتنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحكم سير نشاطها.

يختلف الشكل القانوني للمؤسسات من بلد إلى آخر وفقا للنظام السياسي السائد وكذا القوانين المعمول بها، حيث نجد في البلدان الليبرالية تمتاز خصوصا بوجود الملكية الخاصة للمؤسسات، بينما في البلدان التي يكون فيها تدخل الدولة كبيرا، تسود بصفة كبيرة التعاونيات والمؤسسات العامة، بينما المؤسسات الفردية تكون ضمن أنشطة محدودة كالزراعة مثلا.

قبل اختيار أي شكل من الأشكال القانونية المتوفرة لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الضريبة:** تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أشكال الملكية، كما أن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين فترة وأخرى. هذا إلى جانب التغير السنوي في إيرادات المؤسسة، كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة لملكية المؤسسة.
2. **المسؤولية المالية:** تختلف أشكال الملكية فيما بينها بتوفير الحماية من المسؤولية الشخصية، فقد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المؤسسة منها المديونية، الخسارة وغيرها من المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قرارا فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية من الالتزامات المالية للمؤسسة.
3. **متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل:** تختلف أشكال ملكية المؤسسات في قدرتها على توفير رأس المال الأولي لبدء العمل، واعتمادا على حجم رأس المال المطلوبة على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره، إذ أن بعض أشكال الملكية تكون أكثر قدرة على توفير مبالغ أكثر من غيرها.
4. **السيطرة:** إن اختيار شكل الملكية يحدد درجة سيطرة مالك المؤسسة على العمل، حيث في الملكية الفردية تكون السيطرة تامة للمالك وتقل درجة السيطرة بإدخال شركاء في المؤسسة.
5. **أهداف العمل:** تؤثر الخطط المتعلقة بحجم العمل وربحيته في اختيار شكل الملكية المناسب، وغالبا ما يتغير شكل الملكية بنمو العمل وتطوره لاحقا.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

6. **كلفة البدء بالعمل:** تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث التكلفة المطلوبة للبدء في العمل، وبالتالي لابد من المقارنة بين العوائد والتكاليف لاختيار أنسب شكل لانطلاق المؤسسة.

سنتهم في دراستنا بالمؤسسات الخاصة بالدرجة الأولى باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة حيث تكون إما بصفة فردية أو بصفة شراكة.

### أولاً- المؤسسات الفردية<sup>1</sup>

تعتبر المؤسسات الفردية أقدم شكل من أشكال مؤسسات الأعمال، وهي الأكثر شيوعاً في مختلف أنحاء العالم. فعلى سبيل المثال تشير الدراسات إلى أن نحو 72% من الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية تمارس من خلال المؤسسات الفردية التي تعمل في الكثير من المجالات.

حين نتحدث عن المؤسسات الفردية فإننا نتحدث عن شكل من أشكال المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وعادة هو الذي يمارس مسؤوليات إدارة العمل يومياً، علاوة على امتلاكه كافة موجودات العمل، وإليه تؤول الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة.

في الوقت نفسه فإن مالك المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل.

يفضل الكثير من الأفراد إقامة المؤسسات الفردية لعدة أسباب منها:

- ✓ كلفة إنشائها أقل من كلفة إنشاء المؤسسات الأخرى.
- ✓ إجراءات تأسيسها أسهل وأسرع.
- ✓ تمنح مالكيها مجالاً واسعاً من الحرية فيما يتعلق بالإدارة والرقابة واتخاذ القرار.
- ✓ الضريبة تكون على الدخل الشخصي لصاحب المؤسسة لا على المؤسسة نفسها.

مقابل هذه المزايا التي توفرها المؤسسات الفردية لصاحبها، نجد أيضاً بعض المساوئ التي تنجم عن هذا النوع من الملكية منها:

- ✓ من وجهة النظر القانونية تعتبر المؤسسة وصاحبها شخصية واحدة لا ينفصلان عن بعضهما البعض، وبالتالي فإن المؤسسة تنتهي قانونياً بموت صاحبه.
- ✓ في حالة عدم توافر الأموال اللازمة التي تكفي لسد التزامات المؤسسة، فإنه يجب على المالك أن يستخدم موجوداته الشخصية لسداد هذه الالتزامات.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 75، 76.

## ثانيا- مؤسسات الأشخاص

هي امتداد للمؤسسة الفردية وتقع ضمن ما يسمى بشركات الأشخاص، وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين (20) شخصا للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة في حين يستثنى من ذلك زيادة عدد الشركاء عن عشرين (20) بسبب الإرث الناتج عن وفاة أحد الشركاء. سميت كذلك بمؤسسات العادية لاعتقاد الناس على التشارك فيها.<sup>1</sup> ونجد منها:

### 1. مؤسسات التضامن:

تمثل مؤسسة التضامن شكلا آخر من المؤسسات الصغيرة وهي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا عليهم ويحقق ربحا لهم. وعلى غرار المؤسسات الفردية، فإن القانون لا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، ما يعني أنهم مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات المؤسسة والتزاماتها. ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل إلى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصة كل منهم من رأس المال، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات... وغيرها.<sup>2</sup>

تتميز مؤسسات التضامن بسهولة التكوين وتقاسم ثقل العمل والمسؤوليات، وقدرة أكبر على تجميع الأموال والحصول على الائتمان، بالإضافة إلى الفوائد الضريبية وسرعة اتخاذ القرارات. إلا أن لها بعض العيوب منها المسؤولية غير المحدودة للشركاء عن التزاماتها، والمسؤولية التضامنية حيث أن كل شريك مسؤول قانونيا عن جميع ديون المؤسسة وعن جميع أفعال الشركاء الآخرين، ولهذا فهي تقوم أولا وأخيرا على ثقة الشركاء ببعضهم ودرجة المعرفة بينهم وهم عادة ما يكونون أصدقاء أو من أسرة واحدة.<sup>3</sup>

### 2. مؤسسات التوصية البسيطة:<sup>4</sup>

تقوم هذه المؤسسات على وجود فريقين من الشركاء أحدهما مسؤول بالتضامن عن كل تعهدات المؤسسة وهو فريق الشركاء المتضامنين، والآخر مسؤول بقدر حصته فقط وهو فريق الشركاء الموصين. وكل من النوعين يعتبر منظما على السواء، ولكن أحدهما، وهم الشركاء الموصون، فلا يشتركون في تأدية وظيفة المؤسسة الفنية بل يترك ذلك إلى الشركاء المتضامنين.

من مميزات هذا النوع هو سهولة الحصول على الأموال دون اللجوء إلى المقرضين، كما أن الخطر متعلق بالحصة التي يمتلكها الشريك. أما ما يعيبه أساسا هو خطر انفراد فريق معين بالإدارة دون العودة إلى فريق الموصين، مما يترتب عليه مخاطر كثيرة خصوصا في حالة عدم كفاءة هذا الفريق.

<sup>1</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 25، 26

<sup>2</sup> مزهر شعبان العاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "حدد الشكل القانوني لمشروعك"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص ص 13، 14.

### ثالثا- مؤسسات الأموال

هي الشكل الأكثر تطورا بين المؤسسات ذات الملكية الخاصة، وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية ومؤسسات الأشخاص، لأنها تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين. ونجد منها:

#### 1. المؤسسات المساهمة:

هي المؤسسات الأكثر انتشارا أو اسهاما في النشاط الاقتصادي، وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم تعرض للبيع بسعر محدد للسهم الواحد على الجمهور ليشتري هذه الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل أحد المساهمين. كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة للالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال. وتمتاز هذه المؤسسات بانفصال الملكية عن الإدارة.<sup>1</sup>

تمتاز هذه المؤسسة بقدرتها العالية على الائتمان والاستثمار، وإمكاناتها الكبيرة في الاستفادة من فرص التقدم التقني والكفاءات والخبرات العلمية والفنية العالية في الإدارة، مع حرية هذه المؤسسات في التصرف بالأسهم والتي تنحصر فيها المسؤولية المالية، كما تستفيد هذه المؤسسات من بعض التسهيلات الجمركية والمالية التي تقدمها الدولة لتشجيع فرص الاستثمار. أما ما يعيبها فهو ارتفاع تكاليف تكوينها وارتفاع نسبة الضرائب عليها والمقتطعة من الأرباح، مع احتمال وقوع إدارتها أحيانا بأيدي أشخاص غير مساهمين فيها وليست لهم بالضرورة نفس دوافع الأعضاء المساهمين.<sup>2</sup>

#### 2. المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة:<sup>3</sup>

يعتبر هذا الشكل القانوني سهل التأسيس والأكثر اعتمادا كبدائية، وهو من مؤسسات الأموال أين يكون عدد الشركاء كثير نسبيا لكنه محدد (وفقا لقانون الدولة)، تكون مسؤولية هؤلاء الشركاء مرتبطة بما يملكونه من حصص في المؤسسة، وبالتالي هناك فصل بين الملكية الشخصية للشركاء والملكية التابعة للمؤسسة.

ظهر هذا النوع من المؤسسات في أواخر القرن 19 في ألمانيا وتحديدا في منطقتي الألزاس واللورين وذلك بموجب قانون 1892، ثم انتشرت منها إلى فرنسا وباقي دول العالم، وذلك لقدرتها على مواجهة التجارة المتوسطة والمحافظه على الاعتبار الشخصي والاشتراك العائلي. من أهم عيوبها أنها غير قادرة على طرح أسهمها للاكتتاب العام.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

<sup>3</sup> Lasary, "Economie de l'entreprise", El dar el othmania, Alger, 2001, p11.

## المبحث الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعتمد مختلف الدول في العالم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها، نظرا لخصوصياتها ودورها الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتعد الجزائر من بين هذه الدول التي تضم عددا معتبرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي نظرة على واقع هذه المؤسسات في الجزائر.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد كانت أولى محاولات إبراز الدور الهام لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعريف به، قد تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة والذي عرفها على أنها:<sup>1</sup>

"كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دج، وتأخذ أحد الأشكال التالية:

- ✓ المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية).
- ✓ فروع المؤسسات الوطنية.
- ✓ الشركات المختلطة.
- ✓ المؤسسات المسيرة ذاتيا.
- ✓ المؤسسات الخاصة".

وكانت ثاني محاولة لتعريف هذه المؤسسات جاءت من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفتها على أنها: "كل مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج"<sup>2</sup>.

أما المحاولة الثالثة للتعريف صدرت خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، وهو التعريف المقترح من طرف السيد رابح محمد بلقاسم في مداخلته التي عنونها بـ (عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي) حيث عرفها كما يلي: "كل وحدة إنتاج و/أو وحدة خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (بلدية وولائية)"<sup>3</sup>.

ووسع في تعريفه ليشمل وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية كالتجارة، النقل، والتأمين.

<sup>1</sup> Ministère du l'industrie et de l'énergie, "Plan de développement de la PME 1974 - 1977", Algérie, 1972, p14.

<sup>2</sup> Sans auteur, "Idéal activité engineering et développement de PME en Algérie", séminaire national sur la PME en Algérie, Alger, Avril 1983, p 44.

<sup>3</sup> عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

إلا أنه وبعد التسعينات من القرن الماضي شهدت الجزائر تطورات اقتصادية هامة، منها الإصلاحات الهيكلية العميقة التي تبنتها، ورغبتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وإلى الشراكة الأوروبية المتوسطية. مما انعكس على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ درجة كبيرة من الأهمية، مما دفع بالدولة إلى إفراد وزارة خاصة بهاته المؤسسات تهتم بشؤونها سميت بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992 أوكلت لها المهام التالية:<sup>1</sup>

- ✓ إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تأهيل المؤسسات القائمة وتحديثها والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تقديم المساعدات التقنية والإنتاجية والتسويقية... الخ.
- ✓ تقديم المشورة اللازمة وفتح قنوات الاتصال.
- ✓ وضع الأطر التشريعية والقانونية لعمل هذه المؤسسات.
- ✓ القيام بالدراسات والندوات والملتقيات للتعريف بها.
- ✓ القيام بالإحصاءات الخاصة بالقطاع.

وفي هذا الإطار قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد الأحدث في الجزائر والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، والذي يعد مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع.

لقد أخذ المشرع الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستخدام 03 معايير هي العمالة، رقم الأعمال والاستقلالية.

حسب ما جاء في المادة الرابعة من الفصل الأول من القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعرف هذه الأخيرة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات التي:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص.
- لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي 02 مليار دج، ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دج.
- تستوفي معايير الاستقلالية، أي كل مؤسسة لا يملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 34.  
<sup>2</sup> خديجة لدرج، "تعزيز دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 06، 2011، ص 57.

بالتالي قسمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري إلى 03 أنواع هي:<sup>1</sup>

- ✓ المؤسسة المصغرة: هي التي تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.
- ✓ المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.
- ✓ المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها محصور ما بين 200 مليون و02 مليار دينار، ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دينار.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: شروط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري

عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية	
1 - 9	< 20 مليون دج	< 10 مليون دج	مؤسسة مصغرة
10 - 49	< 200 مليون دج	< 100 مليون دج	مؤسسة صغيرة
50 - 250	200 مليون - 02 مليار دج	100 - 500 مليون دج	مؤسسة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على: القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، السنة 38، ص ص 05، 06.

وقد وردت في القانون التوجيهي مجموعة من التعليقات على محتوى القانون وفيما يلي نصها:

- ✓ وضع القانون حدودا قصوى وحدودا دنيا فيما يخص عدد العمال ورأس المال والحصيلة السنوية.
- ✓ القانون أوجد الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة وهي تلك المتعلقة بآخر النشاط مقفل مدة اثنا عشرة شهرا.
- ✓ أما ما يخص الأشخاص المستخدمين فعددهم يشمل العاملين الأجراء بصفة دائمة لسنة واحدة.
- ✓ إذا ابتعدت مؤسسة ما عند تاريخ قفل حصيلتها السنوية المذكورة فإن هذه الحالة لا تكسبها كما لا تفقدها صفة المؤسسة طبقا للمواد 04، 05، 06، 07 من القانون التوجيهي، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين. ويمكن وبصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية المؤثرة على سعر الصرف.

<sup>1</sup> Chelil Abdelatif, Ayad Sidi Mohamed "PME en Algérie: réalités et perspectives", feuille de travail présentée au colloque international sur (Les PME Maghrébines: un facteur d'intégration régionale), faculté des sciences économiques de gestion et commerciales, université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, 27-28 mai 2009, p 04.

كما أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تلتقي عند مجموعة من النقاط التي تمثل خصائص تميزها عن باقي المؤسسات في الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى تميزها عن باقي المؤسسات حتى الصغيرة والمتوسطة في دول أخرى. من بين النقاط المشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المنافذ التي تخلت عنها المؤسسات التي تنشط في القطاع العام، مما خلق لهم نوع من الاحتكار في هذه المجالات مع انخفاض معدلات الابتكار.
- ✓ في الغالب تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائلية ولا تحبذ كثيرا فكرة فتح رأسمالها أمام الأجانب.
- ✓ جزء من النشاطات التي تقوم بها هذه المؤسسات تكون بصفة غير رسمية (التمويل، الإنتاج، الاتصال والبيع...) لاعتمادها على العلاقات الشخصية في التعاملات أكثر من اعتمادها على الأوراق الرسمية.
- ✓ السوق الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات يكون في عادة محلي أو وطني ونادرا ما يكون دولي.
- ✓ التعاون بين المقاولين الخواص والسلطات العامة لا يعرف تطورا كبيرا.
- ✓ تقنيات النمو (كبيع المؤسسات، الدمج والتوحيد...) غير متحكم فيها وغير مستعملة.
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمتلك وتتميز بموارد كثيرة غير مستغلة بطريقة جيدة بسبب عدم وجود مناخ فعال للأعمال.

وقد مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة مراحل أهمها:

### 1. المرحلة الأولى 1962 - 1982:<sup>2</sup>

مباشرة بعد الاستقلال، أسندت المؤسسات التي غادر أصحابها الأجانب إلى لجان خاصة أوكلت لها مهمة تسييرها، ثم تم دمجها مع مؤسسات وطنية منذ 1967.

تميزت هذه المرحلة بتبني اقتصاد مخطط وبصناعة قائمة على إنتاج السلع الخاصة بالمعدات والمنتجات الوسيطة.

في عام 1963 ظهر أول قانون للاستثمار، وبالرغم من المزايا والضمانات التي قدمت للمستثمرين، إلا أنه لم يصل إلى النتائج المنتظرة منه في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> Khalil Assala, "PME en Algérie: de la création à la mondialisation", feuille de travail présentée au 8<sup>em</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur (L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales), Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006, pp 08,09

<sup>2</sup> Samia Gharbi, "Les PME/PMI en Algérie: état des lieux", cahiers du Lab.RII, N°238, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, Université du Littoral Cote d'Opale, Mars 2001, pp 05, 06. téléchargé le: 29/11/2013 à 15.37 sur: [riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf](http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf)

وبعد فشل هذا القانون، تم صياغة وتقديم قانون آخر للاستثمار في 15/09/1966، حيث حاول إعطاء دور أكبر وأهم للقطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر. كما تم بموجب هذا القانون إنشاء اللجنة الوطنية للاستثمار (Commission Nationale des Investissements "CNI") هيئة تقوم بإصدار التراخيص لكل مستثمر أو مقاول خاص.

من هنا سجلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقة حقيقية بدءا من المخطط الرباعي 1970-1973 الذي خصص برنامجا خاصا بتطوير الصناعات المحلية، متنوعا بمخطط رباعي ثاني 1974-1978. وخلال طول هذه المدة فإن عملية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيدت حصريا من قبل القطاع العام من خلال استهداف خلق وضمان إحداث توازن جهوي، ومن أجل ذلك كان العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلك الفترة لا يتجاوز 594 مؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن اللجنة الوطنية للاستثمار أضافت العديد من التعقيبات والعراقيل الإدارية والبيروقراطية، وهو الشيء الذي تم حله سنة 1981 من قبل نفس اللجنة.

في هذه الفترة، اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمكمل للقطاع العام، مما جعل كل السياسات وإجراءات المساعدة والدعم موجهة ومركزة فقط على خدمة هذا الأخير، مما دفع بالخواص إلى التوجه نحو قطاع الخدمات والتجارة والذي وجدت فيه أيضا العديد من المشاكل كالأعباء الضريبية، وعدم توفر الجو الملائم للأعمال، وكذا انغلاق التجارة الخارجية.

## 2. المرحلة الثانية 1982 - 1988:<sup>1</sup>

خلال هذه المرحلة، تم قيادة العديد من التغييرات والتعديلات الهيكلية الكبرى تحت نظام الاقتصاد الموجه والمخطط، والمخططين الخماسيين 1980-1984 و 1985-1989 هما أكبر مثال للإصلاحات التي تمت لحساب القطاع الخاص.

حيث قد تم بالموازاة مع هذه المخططات، وضع إطار تنظيمي وتشريعي متعلق بالاستثمار الخاص والمتمثل في قانون 1982/08/21، الذي أملى مجموعة من التدابير الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ك:

- ✓ الحق في التحويلات اللازمة المتعلقة بالحصول على المعدات وفي بعض الحالات المادة الأولية.
- ✓ الدخول، ولو المحدود، إلى التراخيص العامة للاستيراد (A.G.I) ونظام الاستيراد بدون دفع.

<sup>1</sup> Farida Merzouk, "PME et compétitivité en Algérie"; feuille de travail présentée au colloque international sur (Les PME Maghrébines: un facteur d'intégration régional), faculté des sciences économiques de gestion et commerciales, université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, 27-28 mai 2009, p 03.

ولكن تميزت هذه المرحلة كذلك ببعض العراقيل التي حدثت من تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:

- ✓ التمويل من خلال البنوك لا يتجاوز 30% من المبلغ الكامل للاستثمار.
- ✓ المبالغ المستثمرة محددة بـ 30 مليون دج للمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) والمؤسسات المساهمة، وبـ 10 مليون دج للمؤسسات الفردية أو الجماعية.
- ✓ منع اكتساب العديد من الأعمال.

### 3. المرحلة الثالثة بعد 1988:<sup>1</sup>

نتيجة الأزمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرفت الجزائر التي دفعت بصناع القرار أو أجبرتهم على إعادة النظر في الاختيارات الأولى واللجوء إلى الإصلاحات الهيكلية في إطار اقتصاد السوق الذي -عكس الاقتصاد الموجه- يعطي الكثير من الأهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد جاء قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 لتدعيم الإصلاحات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي نص على:

- 1) تشجيع الاستثمارات الأجنبية حتى في الأنشطة التي كانت حكرًا على الدولة.
- 2) تحري المؤسسات المالية والمصرفية الأجنبية.
- 3) المساواة بين المؤسسة الوطنية والمؤسسة الخاصة.

واتبعت العديد من الإجراءات الإصلاحية في إطار المرسوم التشريعي الصادر في 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمار حيث منح عدة امتيازات للاستثمار الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم هذه الامتيازات:

- ✓ الحرية في الاستثمار في أي مجال.
- ✓ المساواة بين القطاع العام والخاص.
- ✓ تقليص تدخل الدولة.
- ✓ التخفيض من معدلات الضريبة.
- ✓ إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمار ومتابعتها.
- ✓ الحد الأقصى لدراسة الملفات على مستوى الوكالة هو 60 يوما.

<sup>1</sup> عبد الله خبابية، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص 20 - 22.

وبالرغم من أن هذه المرحلة عرفت تفتحا أكبر تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشائها، غير أن بعض الممارسات أدت إلى ظهور نتائج سلبية على الاقتصاد الوطني فمثلا:

- ✓ فتح الاستثمار بحرية دون فرض شروط أو قيود أدى إلى الاستثمار في الأنشطة الأكثر ربحية على المدى القصير فقط أي التوجه خاصة إلى الأنشطة التجارية (خاصة الاستيراد) دونما التركيز على الأنشطة الأساسية خاصة الزراعية.
- ✓ كما أن تقليص دور الدولة كان بالطريقة الخاطئة لأن مثل هذه المؤسسات تحتاج إلى الرعاية خاصة وأنها تتميز بالهشاشة والضعف وقابليتها للتأثر والانحيار أمام أي متغيرات خارجية. لذا فإن سياسة الجزائر نحو فتح الأسواق الخارجية بالطريقة التي كانت عليها أدت إلى تقليص فرصة الاستمرار بالنسبة إلى المؤسسات الوطنية، الأمر الذي أدى إلى سقوط العديد منها.

كما تم إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات بموجب المرسوم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11، والمهمة الأساسية لهذا الصندوق هي ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل المؤسسات هذه المؤسسات من خلال الضمانات المالية المقدمة. ومنذ سنة 2001 أصدرت الجزائر العديد من المراسيم والقوانين، وأنشأت العديد من الهيئات التي تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن هذه الهيئات لا تزال في انتظار التفعيل فمثلا صندوق ضمان القروض لم يتم تجسيده حتى عام 2004 رغم صدور القانون التوجيهي عام 2001.

### المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرفت الجزائر العديد من البرامج والتدابير التي سعت من خلالها إلى تشجيع الاستثمار في هذا القطاع، ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات وقطاعات النشاط. وهو ما انعكس على عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي عرفت تطورا ملحوظا على مدى السنوات الماضية.

#### أولاً- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة في الجزائر

تضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صنفين من المؤسسات، تلك التي تنشط في إطار القطاع العام، ومنها التي تنشط في إطار القطاع الخاص. وفيما يلي عرض لتطور هذه المؤسسات خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2004 إلى سنة 2015.

الجدول رقم 07: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015

السنة النوع	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	-2004Δ 2015
م ص م <sup>1</sup> خاصة	312181	341914	376028	410293	518900	586903	618515	658737	711275	777259	854985	940484	/
م.ت <sup>2</sup> ن.ت <sup>3</sup>	/	29733 (9.52)	34114 (9.98)	34265 (9.11)	108607 (26.47)	68003 (13.10)	31612 (5.39)	40222 (6.50)	52538 (7.98)	65984 (9.20)	77726 (10)	85499 (10)	628303 (201.26)
ن م من مج <sup>4</sup> إج <sup>4</sup>	99.75	99.74	99.80	99.84	99.88	99.90	99.91	99.91	99.92	99.93	99.93	99.93	/
م ص م عامة	778	874	739	666	626	591	557	572	557	557	540	524	/
م.ت ن.ت	/	96 (12.33)	135 - (15.45-)	73 - (9.88 -)	40 - (6.00 -)	35 - (5.59 -)	34 - (5.75 -)	15 (%2.6)	15 - (2.62 -)	00 (00)	17 - (03-)	16 - (03-)	254 - (32.65-)
ن م من مج إج	0.25	0.25	0.19	0.16	0.12	0.10	0.09	0.08	0.08	0.07	0.07	0.07	/
المجموع	312959	342788	376767	410959	519526	587494	619072	659309	711832	777816	855598	941158	/
م.ت ن.ت	/	29829 (9.53)	33979 (9.91)	34192 (9.08)	108567 (26.42)	67968 (13.8)	31578 (5.38)	40237 (6.50)	52523 (7.97)	65984 (9.27)	77782 (10)	85560 (10)	628199 (200.73)
مج ن م <sup>5</sup>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	/

من إعداد الباحث بناء على:

- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014، 2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

<sup>1</sup> م ص م = المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup> م.ت = مقدار التطور (مؤسسية) = عدد المؤسسات للسنة (n) - عدد المؤسسات للسنة (n-1)

<sup>3</sup> ن.ت = نسبة التطور (%) = {مقدار التطور / عدد المؤسسات للسنة (n-1)} × 100

<sup>4</sup> ن م من مج إج = نسبة المساهمة من المجموع الإجمالي (%) = {عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنة (n) / العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنفس السنة (n)} × 100

<sup>5</sup> مج ن م = مجموع نسب المساهمة (%)

قبل البدء بعملية التحليل تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 كان هناك فصل في الإحصائيات المقدمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والصناعات التقليدية.
- ابتداء من سنة 2010، أصبحت الإحصائيات المتعلقة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تضم كل من: الأشخاص المعنويين، الأشخاص الطبيعيين وهم أصحاب المهن الحرة والذين أصبحوا يعدون بمثابة مؤسسات، والصناعات التقليدية والحرفية.
- الإحصائيات المتعلقة بالصناعات التقليدية والحرفية للسنوات 2004 إلى غاية 2009 كانت تحسب بناء على المعطيات المقدمة من غرف الصناعة التقليدية والحرف على المستوى الوطني. أما ابتداء من سنة 2010، أصبحت الإحصائيات المتعلقة بالصناعات التقليدية والحرفية تحسب بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).
- وعليه سيتم الاعتماد في الإحصائيات المقدمة على الجمع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والصناعات التقليدية في نفس النوع حتى تتم عملية المقارنة. كما تجدر الإشارة إلى أن عدد هذه المؤسسات خلال السنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008 لن تضم الأشخاص الطبيعيين لعدم توفر المعلومات الخاصة بهم خلال هذه السنوات. أما الأرقام المقدمة المتعلقة بسنة 2009 فمأخوذة من النشرة رقم 18 لسنة 2010، لأنها اعتمدت على إحصائيات جديدة متعلقة بسنة 2009 قائمة على معطيات CASNOS.
- الإحصائيات المتعلقة بسنتي 2014 و 2015 هي إحصائيات تقريبية تم وضعها بناء على النسب السابقة، نظرا لعدم توفر الإحصائيات الرسمية من قبل الهيئات المختصة، حيث تم حساب مجموع نسب التطور مقسما على مجموع السنوات للحصول على نسبة تقريبية لتطور العدد بين سنتي 2013 و 2014 وبين سنتي 2014 و 2015، ووفقا لذلك تم حساب عدد المؤسسات.

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- ✓ عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015 زيادة كبيرة وصلت إلى حدود الضعفين (200.73%) حيث انتقل العدد من 312959 مؤسسة سنة 2004 إلى 941158 مؤسسة سنة 2015 بزيادة 628199 مؤسسة.
- ✓ تسجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة سنوية مستمرة بالرغم من اختلاف نسبة التطور من سنة إلى أخرى، حيث بلغت أدنى نسبة تطور 5.38% بين سنتي 2009 و 2010، وأعلى نسبة تطور كانت بين سنتي 2007 و 2008 قدرت بـ 26.42%.

✓ سجلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص أكبر زيادة بين سنتي 2004 و2015، حيث قدرت بـ 201.26%، وفي نفس الوقت يلاحظ نسبة زيادة سنوية مستمرة تتراوح بين 5.39% مسجلة بين سنتي 2009 و2010، ونسبة 26.47% مسجلة بين سنتي 2007 و2008.

✓ تبلغ نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من المجموع الإجمالي لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نسبة كبيرة جدا تتجاوز 99%، حيث شكلت 99.75% من مجموع المؤسسات سنة 2004، لتصل هذه النسبة مع زيادة سنوية إلى 99.93% سجلت في سنوات 2013، 2014 وسنة 2015.

✓ بينما تراجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام من 778 مؤسسة سنة 2004 إلى 524 مؤسسة سنة 2015 بنسبة تراجع قدرت بـ 32.65%. فبالرغم من تسجيل زيادة طفيفة في عدد المؤسسات سنتي 2005 بـ 96 مؤسسة و15 مؤسسة سنة 2011 إلا أن الحالة العامة تتمثل في الانخفاض المتتالي لهذه المؤسسات.

✓ إن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية من المجموع الإجمالي ضئيلة جدا وهي في تراجع مستمر حيث لا تتجاوز 0.07% سجلت سنة 2015، بعد أن كانت لا تتجاوز نسبة 0.25% سنة 2004.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

✓ يعود ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التشجيع والمجهود المستمرين من قبل الدولة على إنشاء هذا النوع من المؤسسات، من خلال العديد من التسهيلات والآليات التي تم استحداثها بغرض الاستثمار في هذا المجال وفتحه أمام المستثمرين والمقاولين الراغبين بذلك.

من بين هذه الآليات نجد تنصيب العديد من المؤسسات والهيئات كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، بالإضافة إلى مراكز التسهيل والحاضنات، وبرامج إعادة التأهيل، والعديد من البرامج الأخرى. تكون المهمة الأساسية لهذه الهيئات هو تقديم الدعم المادي والمعنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال منح القروض وتسهيلات الدفع من جهة، ومن جهة أخرى ضمان المرافقة الفنية لمختلف المشاريع الصغيرة.

أما التراجع المسجل على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فيعود إلى سياسات إعادة الهيكلة التي تعتمدها الدولة، وبالتالي تغير من نمطها ووضعها القانوني ونوعها وهذا ما يغير في كل مرة من عددها. لكن غالبا يتم الاعتماد على القطاع الخاص أكثر فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما يتم الاحتفاظ بعدد محدود فقط من هذا النوع في القطاع العام الذي يعتمد بصفة أهم على المؤسسات الكبيرة.

من خلال ذلك يظهر الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، حيث يحكم عددها ومساهمتها الكبيرة، فإن أي تغيير يطرأ أو يؤثر عليها، سيؤثر بالتأكيد على المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانيا- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب فئة الأجراء

يتم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون الجزائري إلى ثلاثة أنواع بالاعتماد على فئة الأجراء العاملين بها، وهي المؤسسات الصغيرة جدا (المصغرة)، المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة. ويختلف هذا التوزيع بين المؤسسات العمومية والخاصة كما يلي:

الجدول رقم 08: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية في الجزائر حسب فئة الأجراء

لسنة 2013

المجموع	م ص م خاصة	م ص م عامة	نوع المؤسسة
38185	38158	27	م ص جدا
95.81	97.10	4.85	ن م من مج إج
1223	1016	207	م ص <sup>1</sup>
3.07	2.59	37.16	ن م من مج إج
446	123	323	م م <sup>2</sup>
1.12	0.31	57.99	ن م من مج إج
39854	39297	557	المجموع
100	100	100	مج ن م

المصدر: من إعداد الباحث بناء على: نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.

قبل البدء في عملية التحليل، تجدر الإشارة إلى:

- أن الأرقام المقدمة وفقا للنشرية الصادرة عن الوزارة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والمتعلقة بتقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لفئة الأجراء، تشير إلى عدد المؤسسات الخاصة المعنوية فقط.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ المؤسسات الصغيرة جدا (المصغرة) والتي تشغل أقل من 09 عمال تمثل 95.81% من المجموع الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2013، بينما تشكل المؤسسات الصغيرة التي تشغل

<sup>1</sup> م ص = مؤسسات صغيرة.  
<sup>2</sup> م م = مؤسسات متوسطة

بين 10 و 49 عاملا نسبة 3.07%، والمؤسسات المتوسطة التي تضم من 50 إلى 250 عاملا تمثل 1.12% فقط من المجموع الإجمالي.

✓ يمكن ملاحظة نفس الأمر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في القطاع الخاص، حيث تشكل المؤسسات المصغرة نسبة 97.10% والمؤسسات الصغيرة 2.59% أما المتوسطة فهي تمثل 0.31% من المجموع الإجمالي لهذه المؤسسات.

✓ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي للقطاع العام، نجد أن المؤسسات المتوسطة هي التي تمثل أكبر نسبة مساهمة من المجموع الكلي تتجاوز النصف (57.99%)، ثم تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 37.16%، وأخيرا تأتي المؤسسات المصغرة والتي لا تتجاوز نسبتها 05% (4.86%).

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

✓ تؤثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تأثيرا كبيرا على الوضع العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا راجع إلى كونها تمثل نسبة كبيرة من المجموع الإجمالي وبالتالي يكون تأثيرها كبيرا.

✓ تمثل المؤسسات المصغرة النسبة الكبيرة من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص لأنها أسهل للتأسيس مقارنة بباقي الأنواع، والأكثر تفضيلا من قبل الأفراد.

✓ بينما المؤسسات العمومية تغلب عليها المؤسسات المتوسطة باعتبار الدولة تقيم هذه المؤسسات في مجالات تحتاجها بصفة كبيرة كالصناعة وبالتالي تشغل فيها أكبر قدر ممكن من العمال. كما أن المشاكل التي تتعلق بالأموال لا تطرح كثيرا مقارنة بالقدرة المالية للأفراد منفردين.

**ثالثا- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعام في الجزائر حسب قطاعات النشاط**

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مجموعة من القطاعات الهامة التي تؤثر في الإقتصاد الجزائري، منها قطاعات الإنتاج ومنها قطاعات الخدمات.

**1- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر حسب قطاعات النشاط:**

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية على خمس قطاعات أساسية من بينها الصناعة، الخدمات، البناء والأشغال العمومية وغيرها. وسيتم عرض تطور هذه المؤسسات حسب قطاعات النشاط.

الجدول رقم 09: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في الجزائر حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
139	148	158	171	169	179	185	197	224	236	/	/	الصناعة
9 - (06 -)	10 - (06 -)	13 - (7.60 -)	02 - (1.18 -)	10 - (5.59 -)	06 - (3.24 -)	12 - (6.09 -)	27 - (12.05-)	12 - (5.08 -)	/	/	/	م.ت ن.ت
26.53	27.41	28.37	30.70	29.55	32.14	31.30	31.47	33.63	31.93	/	/	ن م من مج إج
47	49	52	40	41	43	63	58	62	85	/	/	البناء والأشغال العمومية
2 - (05 -)	3 - (05 -)	12 (30)	01 - (2.44 -)	02 - (4.65 -)	20 - (31.75 -)	05 (8.62)	04 - (6.45-)	23 - (27.06 -)	/	/	/	م.ت ن.ت
8.97	9.07	9.34	7.18	7.17	7.72	10.66	9.26	9.31	11.50	/	/	ن م من مج إج
129	142	156	151	167	209	219	243	253	289	/	/	الخدمات
13 - (09 -)	14 - (09 -)	05 (3.31)	16 - (9.58-)	42 - (20.09 -)	10 - (4.57 -)	24 - (9.88 -)	10 - (3.95-)	36 - (12.46 -)	/	/	/	م.ت ن.ت
24.62	26.30	28.00	27.12	29.19	37.52	37.05	38.82	37.99	39.11	/	/	ن م من مج إج
201	192	181	184	183	114	113	113	114	113	/	/	الزراعة
9 (05)	11 (06)	03 - (1.63 -)	01 (0.55)	69 (60.53)	01 (0.88)	00 (00)	01 - (0.88 -)	01 (0.88)	/	/	/	م.ت ن.ت
38.36	35.55	32.50	33.03	31.99	20.47	19.12	18.05	17.12	15.29	/	/	ن م من مج إج
08	09	10	11	12	12	11	15	13	16	/	/	المناجم والمحاجر
01 - (10 -)	01 - (10 -)	01- (9.09 -)	01 - (8.33 -)	00 (00)	01 (9.09)	04 - (26.67 -)	02 (15.38)	03 - (18.75 -)	/	/	/	م.ت ن.ت
1.52	1.67	1.79	1.97	2.10	2.15	1.86	2.40	1.95	2.17	/	/	ن م من مج إج
524	540	557	557	572	557	591	626	666	739	874	778	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	مج ن م

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014 و2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

قبل البدء بعملية التحليل تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- بالنسبة لسنتي 2004 و2005، لم تقدم إحصائيات خاصة بكل قطاع، وإنما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية موزعة على 33 مؤسسة تكون ما يسمى بمؤسسات التسيير التعاوني (SGP) (les Sociétés de Gestion des Participations). نذكر منها: مؤسسة الميناء، النقل البحري، السياحة والفندقة، صحافة وإعلام، أشغال متعلقة بالمحروقات، المناجم، الأشغال العمومية، التنمية الزراعية، الحبوب، منتجات حيوانية، صناعات الكترولمنزلية، كيمياء وصيدلة... والعديد من القطاعات الأخرى.<sup>1</sup>
- الإحصائيات المتعلقة بسنتي 2014 و2015 هي إحصائيات تقريبية تم وضعها بناء على النسب السابقة، نظرا لعدم توفر الإحصائيات الرسمية من قبل الهيئات المختصة، حيث تم حساب مجموع نسب التطور مقسما على مجموع السنوات للحصول على نسبة تقريبية لتطور العدد بين سنتي 2013 و2014 وبين سنتي 2014 و2015، ووفقا لذلك تم حساب عدد المؤسسات.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية على خمس قطاعات أساسية هي: الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات، الزراعة، المناجم والمحاجر.
- ✓ يحتل قطاعا الصناعة والخدمات المرتبة الأولى من حيث مساهمة كل واحد منهما في المجموع الإجمالي لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، يليهما قطاع الزراعة الذي ارتفعت نسبة مساهمته بالضعف، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية، وأخيرا يأتي قطاع المناجم والمحاجر.
- ✓ وبالرغم من تسجيل تراجع مستمر في عدد المؤسسات العمومية الناشطة في قطاع الصناعة، إلا أن نسبة مساهمته في المجموع الإجمالي تظل مرتفعة مقارنة بباقي القطاعات، حيث تراوحت بين 26.53% في سنة 2015 و33.63% مسجلة سنة 2007. وينطبق نفس الأمر على قطاع الخدمات الذي يعرف بدوره انخفاضا متتاليا في عدد المؤسسات الناشطة فيه، ويحافظ على نسبة مساهمة مرتفعة تتراوح بين 24.62% مسجلة سنة 2015 و39.11% مسجلة سنة 2006.
- ✓ بالنسبة لقطاع الزراعة، فقد ظل عدد المؤسسات العمومية الناشطة به مستقرا نسبيا ما عدا تسجيل زيادة استثنائية قدرت نسبتها بـ 60.53% بين سنتي 2009 و2010، حيث انتقل العدد من 114 مؤسسة سنة 2009 إلى 183 مؤسسة سنة 2010 (زيادة بـ 69 مؤسسة)، ومن ثم زيادة طفيفة بين سنتي 2013 و2014 قدرت بـ 11 مؤسسة ثم 09 مؤسسات بين سنتي 2014 و2015.

<sup>1</sup> Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, "Bulletin d'information économique n°06", 2004, p 14.

وكانت نسبة مساهمة قطاع الزراعة من مجموع القطاعات التي تنشط بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نسبة متوسطة، إلا أنها عرفت زيادة معتبرة انطلاقاً من 2011 وصلت إلى أكثر من الضعف، فانتقلت من 15.29% سنة 2006 لتصل إلى 38.36% سنة 2015.

✓ تتناسب عدد المؤسسات المتواجدة في قطاع البناء والأشغال العمومية مع نسبة مساهمتها من المجموع الإجمالي، حيث كلما انخفضت عدد المؤسسات انخفضت معها نسبة المساهمة التي ظلت محصورة طول فترة الدراسة بين 11.50% سنة 2006 و 7.17% سنة 2011 و 2012.

✓ تظل المناجم والمحاجر أقل قطاع من حيث نسبة مساهمته في المجموع الإجمالي حيث لا تتجاوز إجمالاً نسبة 2.40% كأعلى نسبة مسجلة سنة 2008.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

✓ يعود انخفاض وتراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في بعض القطاعات إلى التراجع العام في عدد هذه المؤسسات بسبب سياسات إعادة الهيكلة التي خضعت لها.

✓ يعتبر قطاعي الصناعة والخدمات من أكثر القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموماً، وهو ما ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية. وهذا بسبب خصوصيات هذين القطاعين اللذان يتطلبان وجود وسائل تستطيع المؤسسة بحجمها الصغيرة والمتوسط توفيرها، مما يشجع على مزيد من النشاط في هذين القطاعين رغم أن قطاع الخدمات غير منتج حقيقة. أما الصناعة فهي تتعلق فقط بالصناعات الخفيفة أو المأولة.

✓ إن التزايد الملاحظ في نسبة مساهمة المؤسسات الناشطة في القطاع الزراعي من المجموع الإجمالي، يعود إلى اهتمام القطاع العام بمجال الزراعة وإنشاء المزيد من المؤسسات في هذا المجال في سبيل تحقيق نوع من الاكتفاء وتقليص فاتورة الاستيراد الخاصة بالمنتجات الزراعية.

✓ تعود ضعف نسبة مساهمة قطاع المناجم والمحاجر، وقطاع البناء والأشغال العمومية من المجموع الإجمالي لعدد المؤسسات إلى عدم التوجه الكبير إلى الاستثمار في هاته القطاع بحكم أنها تحتاج إلى وسائل وإمكانات كبيرة، ولا تستطيع المؤسسات الصغيرة وحتى المتوسطة من تقديم هذه الإمكانيات، وبالتالي تظل محصورة في عدد محدد فقط.

## 2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر حسب قطاعات النشاط:

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في عدد من القطاعات التي يمكن إجمالها في 05 قطاعات كبرى هي الصناعة، الخدمات، البناء والأشغال العمومية، الفلاحة والصيد البحري، والخدمات ذات الصلة بالصناعة. وفيما يأتي عرض لتطور عدد المؤسسات في هذه القطاعات خلال فترة اثنتي عشر سنة.

الجدول رقم 10: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
177524	163677	150910	142222	135752	129762	122238	111978	100250	90702	80716	72869	بناء وأشغال عمومية
8.46	8.46	6.11	4.77	4.62	6.16	9.16	11.70	10.53	12.37	10.77	/	ن ت (%)
32.92	32.88	32.85	33.85	34.65	35.14	35.34	34.84	34.10	33.62	32.83	32.32	ن م من مج إج
82289	78081	74088	66841	64848	62145	59670	57352	54301	51343	48785	46278	الصناعة
5.39	5.39	10.84	3.07	4.35	4.15	4.04	5.62	5.76	5.24	5.42	/	ن ت (%)
15.25	15.69	16.13	15.91	16.55	16.83	17.25	17.84	18.29	19.03	19.87	20.53	ن م من مج إج
273037	249828	228592	204049	186157	172653	159444	147582	135151	123782	112644	102841	الخدمات
9.29	9.29	12.03	9.61	7.82	8.28	8.04	9.20	9.18	9.89	9.53	/	ن ت (%)
50.62	50.19	49.76	48.57	47.52	46.75	46.10	45.92	45.98	45.88	45.82	45.62	ن م من مج إج
5182	4891	4616	4277	4006	3806	3642	3599	3401	3186	2947	2748	الزراعة والصيد البحري
5.95	5.95	7.93	6.76	5.25	4.50	1.19	5.82	6.75	8.11	7.24	/	ن ت (%)
0.96	0.98	1.00	1.02	1.02	1.03	1.05	1.12	1.16	1.18	1.20	1.22	ن م من مج إج
1360	1282	1208	1032	998	953	908	876	843	793	750	713	خدمات ذات صلة بالصناعة
6.10	6.10	17.05	3.41	4.72	4.95	3.65	3.91	6.30	5.73	5.19	/	ن ت (%)
0.25	0.26	0.26	0.24	0.25	0.25	0.26	0.27	0.28	0.29	0.30	0.32	ن م من مج إج
539392	497759	459414	420117	391761	369319	345902	321387	293946	269806	245482	225449	المجموع
8.35	8.35	9.35	7.24	6.08	6.77	7.63	9.33	8.95	9.91	8.86	/	ن ت (%)
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	مج ن م

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014 و2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

- قطاع الخدمات يضم: النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق والإطعام، خدمات المؤسسات، الخدمات المقدمة للعائلات، المؤسسات المالية، أعمال عقارية، خدمات للمرافق الجماعية.
- قطاع الصناعة يضم: الحديد والصلب، مواد البناء، كيمياء ومطاط وبلاستيك، الصناعة الغذائية، صناعة النسيج، صناعة الجلد، صناعة الخشب والفلين والورق، صناعة مختلفة.
- خدمات ذات الصلة بالصناعة تضم: خدمات الأشغال البترولية، المياه والطاقة، المحروقات، المناجم والمحاجر.

قبل البدء في عملية التحليل، تجدر الإشارة إلى:

- الإحصائيات المقدمة والمتعلقة بتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط تضم فقط الأشخاص المعنويين ولا تضم الصناعات التقليدية والحرفية بالنسبة للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007. ولا تشمل أيضا الصناعات التقليدية والحرفية والأشخاص الطبيعيين المتمثلة في أصحاب المهن الحرة ابتداء من سنة 2009 إلى غاية سنة 2013. وهذا يرجع إلى عدم وجود الإحصائيات المتعلقة بالأشخاص الطبيعيين للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007 من جهة، ومن جهة أخرى اعتماد باقي الإحصائيات للسنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013 على الأشخاص المعنويين فقط في توزيع توأجدها حسب القطاعات، دون الأشخاص الطبيعيين والصناعات الحرفية بالرغم من توفر المعلومات الخاصة بهم. وبالتالي، لتوحيد معايير المقارنة، تم الأخذ بعين الاعتبار الأشخاص المعنويين فقط.
- الإحصائيات المتعلقة بسنتي 2014 و 2015 هي إحصائيات تقريبية تم وضعها بناء على النسب السابقة، نظرا لعدم توفر الإحصائيات الرسمية من قبل الهيئات المختصة، حيث تم حساب مجموع نسب التطور مقسما على مجموع السنوات للحصول على نسبة تقريبية لتطور العدد بين سنتي 2013 و 2014 وبين سنتي 2014 و 2015، ووفقا لذلك تم حساب عدد المؤسسات.

من الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ تنظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في 05 قطاعات أساسية هي: الأشغال العمومية، الصناعة، الخدمات، الفلاحة والصيد البحري، خدمات ذات صلة بالصناعة.
- ✓ تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة مستمرة في كل هذه القطاعات بالرغم من اختلاف نسبة هذا التطور من سنة لأخرى من جهة، ومن قطاع لآخر من جهة أخرى.
- ✓ يحتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى من حيث نسبة مساهمته من المجموع الإجمالي، حيث تقترب هذه النسبة من النصف، فانتقلت من 45.62% سنة 2004 ووصلت إلى 50.62% سنة 2015 بتسجيل زيادة مستمرة طيلة 10 سنوات فترة الدراسة.

- ✓ يأتي قطاعي الأشغال العمومية والصناعة في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب من حيث نسبة المساهمة التي تعتبر متوسطة عموما، فيلاحظ أن نسبة مساهمة البناء والأشغال العمومية تنحصر بين 32% و36%، بينما نسبة مساهمة الصناعة كانت محصورة بين 15% و20%.
- ✓ أما قطاع الفلاحة والصيد البحري والخدمات ذات الصلة بالصناعة فهي تحتل ذيل الترتيب، فتعتبر نسبة مساهمة هذين القطاعين من المجموع الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نسبة ضئيلة جدا فهي لا تتعدى 1.3% بالنسبة للقطاع الأول، ولا تصل حتى نسبة 0.4% بالنسبة للقطاع الثاني.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ تبرر المساهمة الكبيرة لقطاع الخدمات من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة إلى سهولة تأسيس هذا النوع من النشاطات من جهة، والرغبة في الربح السريع الذي يمكن أن يحققه قطاع الخدمات وخصوصا التجارة. كما أن الإمكانيات التي يستلزمها قطاع الخدمات تكون عادة في المتناول ويمكن توفيرها فهي لا تتطلب إمكانيات ضخمة.
- ✓ بالنسبة لقطاعي البناء والأشغال العمومية والصناعة، فإن القطاع الخاص لا يتجه كثيرا إليهما بحكم أنهما يتطلبان إمكانيات كبيرة نوعا ما، مما يجعل العمل مقتصرًا على بعض الصناعات الخفيفة كصناعة الآجر تقليديا الذي يصنع في ورشات خاصة، وكذلك ما يعرف بنشاط المناولة.
- ✓ كذلك فإن قطاع الفلاحة والصيد البحري يحتاج إلى مجهود كبير مما يجعل الخواص لا يتجهون إليه كثيرا، ويقتصر غالبا على العائلات التي تمتلك أراضي فلاحية تستثمرها أو كمهنة متوارثة من الأجداد كالصيد، أما المؤسسات الجديدة كليا فهي قليلة في هذا المجال.
- ✓ أما الخدمات ذات الصلة بالصناعة، فهي تتطلب استثمارات ضخمة فهي غالبا تشير إلى المحروقات، والمياه والطاقة، وغيرها، مما لا يشجع الخواص على اختيارها كنشاط عمل إلا نادرا.

### المطلب 03: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في الاقتصاد الجزائري بسبب خصائصها المميزة أهمها عددها الكبير، ومرونتها. وبالتالي سيتم التطرق إلى مساهمة هذه المؤسسات في التشغيل، الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة في الجزائر.

#### أولا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر:

تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد معتبرا من العمال خلال فترة الدراسة المقدر بـ 12 سنة، مما يجعلها مفتاحا هاما لتقليص نسبة البطالة في الجزائر.

الجدول رقم 11: تطور اليد العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015

-2004Δ 2015	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
/	2426196	2177132	1953636	1800742	1676111	1577030	1494949	1487420	1298253	1190986	1081573	766678	ع ع خ <sup>1</sup>
1659518 (216.45)	249064 (11.44)	223496 (11.44)	152894 (8.49)	124631 (7.44)	99081 (6.28)	82081 (5.49)	7529 (0.51)	189167 (14.57)	107267 (9.00)	109413 (10.12)	314895 (41.07)	/	م.ت. <sup>2</sup> ن.ت. <sup>3</sup>
/	98.20	97.92	97.59	97.44	97.21	97	96.66	96.57	95.78	95.08	93.41	91.44	ن م من مج إج. <sup>4</sup>
/	44408	46292	48256	47375	48086	48656	51635	52789	57146	61661	76283	71826	ع ع م <sup>5</sup>
27418 - (38.17-)	1884 - (4.07 -)	1964 - (4.07 -)	881 (1.86)	711 - (1.48-)	570 - (1.17-)	2979 - (5.76-)	1154 - (2.19-)	4357 - (7.62-)	4515 - (7.32-)	14622 - (19.17-)	4457 (6.21)	/	م.ت. ن.ت.
	1.80	2.08	2.41	2.56	2.79	03	3.34	3.43	4.22	4.92	6.59	8.56	ن م من مج إج
/	2470604	2223424	2001892	1848117	1724197	1625686	1546584	1540209	1355399	1252647	1157856	838504	ع ع إ <sup>6</sup>
1632100 (194.64)	247180 (11)	221532 (11)	153775 (8.32)	123920 (7.19)	98511 (6.05)	79102 (5.11)	6375 (0.41)	184810 (13.64)	102752 (8.20)	94791 (8.18)	319352 (38.08)	/	م.ت. ن.ت.
/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	مج ن م <sup>7</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014 و2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

<sup>1</sup> ع ع خ = عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (عامل).  
<sup>2</sup> م.ت = مقدار التطور (عامل) = عدد العمال للسنة (n) - عدد العمال للسنة (n-1).  
<sup>3</sup> ن.ت = نسبة التطور (%) = {مقدار التطور / عدد العمال للسنة (n-1)} × 100.  
<sup>4</sup> ن م من مج إج = نسبة المساهمة من المجموع الإجمالي (%) = {عدد العمال للسنة (n) / العدد الإجمالي للعمال لنفس السنة (n)} × 100.  
<sup>5</sup> ع ع م = عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة (عامل).  
<sup>6</sup> ع ع إ = عدد العمال الإجمالي (عامل).  
<sup>7</sup> مج ن م = مجموع نسب المساهمة (%).

قبل البدء في عملية التحليل، تجدر الإشارة إلى:

- الأرقام المتعلقة بسنة 2009 مأخوذة من النشرة الخاصة بسنة 2010، بسبب تغير مصدر المعطيات بالنسبة للأرقام التي جاءت في النشرة رقم 16 لسنة 2009 المعتمدة على معطيات غرف الصناعة والتجارة، والأرقام الخاصة بسنة 2009 التي جاءت في النشرة رقم 18 لسنة 2010 المعتمدة على معطيات CASNOS.
- وعليه سيتم الاعتماد على الأرقام الخاصة بسنة 2009 الواردة في النشرة رقم 18 لسنة 2010 بدلا من النشرة رقم 16 لسنة 2009.
- الزيادة الكبيرة في عدد العمال بين سنتي 2004 و 2005 لا تعد زيادة حقيقية، وإنما سجلت بسبب إضافة إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لأرباب العمل إلى عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، حيث لم تكن تحسب من قبل ويعتمد فقط على بيانات صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS).
- الإحصائيات المتعلقة بسنتي 2014 و 2015 هي إحصائيات تقريبية تم وضعها بناء على النسب السابقة، نظرا لعدم توفر الإحصائيات الرسمية من قبل الهيئات الرسمية المختصة، حيث تم حساب مجموع نسب التطور مقسما على مجموع السنوات للحصول على نسبة تقريبية لتطور العدد بين سنتي 2013 و 2014 وبين سنتي 2014 و 2015، ووفقا لذلك تم حساب عدد العمال.

من الجدول يلاحظ ما يلي:

- ✓ زيادة عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجمالا بنسبة 194.64% حيث انتقل العدد من 838504 عامل سنة 2004 ليصل إلى 2470604 عامل سنة 2015 بزيادة 1632100 عامل خلال 12 سنة، بزيادة سنوية متتالية.
- ✓ عرفت مناصب العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تزايدا سنويا ملحوظا، بالرغم من اختلاف نسبة التطور من سنة لأخرى. وهو ما أدى إلى ارتفاع عدد العمال خلال 12 سنة الأخيرة بنسبة كبيرة وصلت إلى 216.45% بين سنتي 2004 و 2015.
- ✓ بينما سجلت اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تراجعا سنويا، مما أدى إلى انتقال عدد العمال من 71826 عامل سنة 2004 إلى 44408 عامل سنة 2015 بنسبة انخفاض قدرت بـ 38.17%.
- ✓ يشغل القطاع الخاص أكبر عدد من اليد العاملة، حيث تتجاوز النسبة 90% من المجموع الإجمالي لعدد العمال في م ص م. بينما تظل نسبة مساهمة القطاع العام ضعيفة ومتناقصة، فهي لا تتجاوز 8.56% (مسجلة سنة 2004) لتصل إلى 1.80% (مسجلة سنة 2015).

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ تفسر الزيادة المسجلة في مناصب العمل الإجمالية والخاصة على وجه الخصوص، بزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيقابل كل مؤسسة جديدة عمالا جدد. وهو نفس الأمر الذي يفسر انخفاض عدد العمال في المؤسسات العمومية بسبب انخفاض عدد المؤسسات في هذا القطاع الناتجة عن عمليات الخصخصة وإعادة الهيكلة.
- ✓ بالإضافة إلى التدابير التي اتخذتها الدولة لتشجيع رؤساء المؤسسات على فتح مناصب عمل جديدة، كمختلف الصيغ المقترحة لامتناس اليد العاملة مثل عقود ما قبل التشغيل، والتحفيزات التي تقدمها الدولة على كل منصب عمل جديد مفتوح كالتخفيضات الضريبية، والدعم المقدم لبعض الفئات التي فقدت منصب عملها من خلال بعض الهيئات كالصندوق الوطني للتأمين.

### ثانيا - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات

يعرف الناتج الداخلي الخام على أنه مجموع القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في فروع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين. ويشمل على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة.

ويعد الناتج الداخلي الخام مؤشرا هاما من مؤشرات صحة الاقتصاد، وبالتالي سيتم فيما يلي متابعة مدى مساهمة القطاعين العام والخاص بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر.

الجدول رقم 12: تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2004-2015

Δ -2004 2015	2015		2014		2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		2006		2005		2004		نوع المؤسسة
	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
%48.65	9.54	889.87	10.31	856.47	11.13	824.32	12.01	793.38	15.23	923.34	15.02	827.53	16.41	816.8	17.55	760.92	19.2	749.86	20.44	704.05	21.59	651.0	21.8	598.65	القطاع العام
%292.79	90.46	8432.20	89.69	7448.94	88.87	6580.34	87.99	5813.02	84.77	5137.46	84.98	4681.68	83.59	4162.02	82.45	3574.07	80.8	3153.77	79.56	2740.06	78.41	2364.5	78.2	2146.75	القطاع الخاص
%239.55	100	9322.07	100	8305.41	100	7404.66	100	6606.4	100	6060.8	100	5509.21	100	4978.82	100	4334.99	100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	100	2745.4	المجموع

الوحدة: مليون دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- نشرات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشرات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014 و2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

قبل البدء في عملية التحليل تجدر الإشارة إلى:

- عدم توفر المعطيات الخاصة بسنة 2013، 2014، 2015 لأن آخر نشرية صادرة عن الوزارة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي النشوية رقم 24 لسنة 2013، ولا تضم الأرقام الخاصة بسنة 2013 والمتعلقة بالنتائج الداخلي الخام. بالإضافة إلى عدم توفر المعطيات الخاصة بسنتي 2014 و2015 من الهيئات الرسمية. وبناء عليه تم حساب معطيات 2013، 2014، 2015 بصورة تقريبية بناء على متوسط نسبة التطور في الناتج الداخلي الخام.

من الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ تطور الناتج الداخلي الخام من سنة إلى أخرى طيلة فترة الدراسة، وقدرت نسبة الزيادة بـ 239.55% بين سنتي 2004 و2015.
- ✓ تقدر نسبة تطور الناتج الداخلي الخام للقطاع الخاص بـ 292.79% بين سنتي 2004 و2015، بينما القطاع العام تقدر نسبة تطوره بـ 48.65% خلال نفس الفترة.
- ✓ يساهم القطاع الخاص بنسبة كبيرة من الناتج الداخلي الخام، وتتزايد هذه النسبة سنويا حتى وصلت إلى حدود 90.46% سنة 2015، بعدما كانت تقدر بـ 78.2% سنة 2004.
- ✓ تعتبر نسبة مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام نسبة متوسطة، لكنها تتخفف من سنة إلى أخرى، فوصلت إلى 09.54% سنة 2015 بعدما كانت 21.8% سنة 2004.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ إن النتائج التي يقدمها الجدول توضح مدى الأهمية التي يكتسبها القطاع الخاص والدور الذي يلعبه في تحقيق الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، فهو يساهم بالقدر الأكبر من هذا الأخير. وبالتالي لزم على الدولة اتخاذ مزيد من الإجراءات والتدابير في سبيل تشجيع القطاع الخاص على مزيد من الاستثمار، وبالدرجة الأولى في المجالات المنتجة أكثر من المجالات ذات الربح السريع (كالتجارة ومجالات الربح السريع)، بهدف التخلي عن الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات.

### ثالثا - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

- تعتبر القيمة المضافة من أهم القيم التي يحرص على قياسها من أجل التعرف على الإضافة التي تقدم من قبل القطاعين العام والخاص بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:

الجدول رقم 13: تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2004-2015

Δ -2004 2015	2015		2014		2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		2006		2005		2004		نوع المؤسسة
	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
%126.89	8.61	762.1	8.92	699.17	9.25	641.44	9.58	588.44	9.74	528.51	7.11	340.56	9.85	432.05	10.73	406.84	12.35	420.86	12.51	376.82	13.83	369.03	14.44	335.89	القطاع العام
%296.78	91.39	8089.67	91.08	7136.27	90.75	6295.23	90.42	5553.31	90.26	4895.64	92.89	4450.76	90.15	3954.50	89.27	3383.57	87.65	2986.07	87.49	2634.46	86.17	2299.89	85.86	2038.84	القطاع الخاص
%272.75	100	8851.77	100	7835.44	100	6936.67	100	6141.75	100	5424.15	100	4791.32	100	4386.55	100	3790.41	100	3406.93	100	3011.28	100	2668.92	100	2374.73	المجموع

الوحدة: مليون دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- نشرات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06، 08، 10، 12، 14، 16 للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- نشرات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18، 20، 22 للسنوات 2010، 2011، 2012 على التوالي الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013 الصادرة عن المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.
- الإحصائيات الخاصة بسنتي 2014 و2015، إحصائيات تقريبية لعدم توفر إحصائيات رسمية.

قبل البدء في عملية التحليل تجدر الإشارة إلى:

- عدم توفر المعطيات الخاصة بسنة 2013، 2014، 2015 لأن آخر نشرية صادرة عن الوزارة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي النشيرية رقم 24 لسنة 2013، ولا تضم الأرقام الخاصة بسنة 2013 والمتعلقة بالقيمة المضافة. بالإضافة إلى عدم توفر المعطيات الخاصة بسنتي 2014 و2015 من الهيئات الرسمية. وبناء عليه تم حساب معطيات سنوات 2013، 2014، 2015 بصورة تقريبية بناء على متوسط نسبة التطور في القيمة المضافة.

من الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ ارتفعت القيمة المضافة المحققة في الجزائر من 2374.73 مليون دولار أمريكي سنة 2004 إلى 8851.77 مليون دولار أمريكي سنة 2015 بنسبة تطور قدرت بـ 272.75%.
- ✓ انقسمت هذه الزيادة بين القطاع العام الذي حقق ارتفاعا منذ سنة 2004 إلى سنة 2015 بنسبة 126.89% حيث انتقل من 335.89 مليون دولار أمريكي سنة 2004 ووصلت إلى 762.10 مليون دولار سنة 2015. والقطاع الخاص الذي تضاعفت فيه القيمة بمعدل 296.78% بين سنتي 2004 و2015.
- ✓ يساهم القطاع الخاص بنسبة أكبر من القطاع العام في القيمة المضافة، حيث أن هذا الأخير لا تتجاوز فيه نسبة المساهمة 10%، بينما تتجاوز نسبة القطاع الخاص نسبة 90%.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ تظهر هذه الأرقام مدى تطور الدور الذي تلعبه المؤسسات الخاصة في خلق القيمة المضافة، ما يعطي مؤشرا جيدا عن إمكانية تعزيز هذا القطاع وعدم الاعتماد الكلي على القطاع العام، بل بالعكس يحاول القطاع الخاص ملاءمة الفراغات التي يتركها القطاع العام سواء من خلال عمليات خصخصة هذا الأخير أو إعادة الهيكلة التي تنقص من عدد المؤسسات العامة والتي تضطر القطاع الخاص إلى التكامل معه.

## خلاصة الفصل الثاني

تختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد لآخر وحتى من قطاع لآخر، مما جعل تبني تعريف موحد أمرا صعبا جدا، يخضع لاختلاف الظروف والعوامل ودرجة تقدم كل بلد.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف أنواعها وأشكالها، من أهم اللبنة التي يقوم عليها أي اقتصاد في العالم، وهذا بحكم عددها الكبير والصفات التي تتميز بها كسهولة التأسيس والمرونة في الإدارة وفي تعاملاتها مع العملاء والعاملين.

وبالرغم من عدد من العراقيل التي تقف في وجه بقاء واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصعوبة الحصول على التمويل، والمشكلات الضريبية والتسويقية والإدارية وغيرها، إلا أنها تساهم مساهمة فعالة في الاقتصاد سواء على مستوى التشغيل أو في خلق قيم جديدة.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تعرف فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا، حيث سجلت زيادة كبيرة جدا في عدد هذه المؤسسات خلال السنوات القليلة الماضية خصوصا في القطاع الخاص، وفي قطاع الخدمات بالدرجة الأولى. كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تشغيل اليد العاملة وكذا في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة، لكن لا بد من مزيد من التشجيع والدعم بهدف تعزيز دورها في الاقتصاد وجعلها قطاعا أكثر فعالية وإنتاجية في الاقتصاد الوطني.

## الفصل الثالث

ماهية الأداء المؤسسي وتقييمه

**تمهيد**

تنشط المؤسسات الاقتصادية مهما كانت طبيعتها وحجمها ضمن محيط معقد جدا من المنافسة وقلة الموارد، مما يجعل إشكالية البقاء في السوق حاليا والاستمرار في هذا السوق أو أسواق أخرى مستقبلا، من بين المسائل الجدية التي تفكر فيها المؤسسة منذ تأسيسها وطيلة فترة نشاطها.

هذا ما يدفع بها إلى العمل المتواصل لتحقيق أداء عالي أو على الأقل جيد طول فترة النشاط، من أجل الحفاظ على كينونتها في ظل المنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل دعم الاقتصاد الذي تنشط فيه وتحقيق النتائج المنتظرة منها.

مما يضطر المؤسسة إلى القيام بعملية تقييم مستمرة لأدائها، للمقارنة بين مستوى أدائها ومستوى أداء منافسيها أو مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، للوقوف على مختلف جوانب القوة وتدعيمها وتلافي نقاط الضعف والأخطاء التي يمكن أن تؤثر عليها، وتصحيحها لضمان عدم تكرارها مستقبلا.

وبالتالي سيتم تناول "الأداء المؤسسي وعملية تقييمه" في هذا الفصل، من خلال تعريفه والحديث عن المفاهيم المتعلقة به، وكذا عملية تقييم وقياس الأداء والجوانب المتعلقة بها، انطلاقا من الخطة التالية:

**المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المؤسسي.**

**المبحث الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه.**

**المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المؤسسي.**

**المبحث الرابع: منظورات تقييم الأداء المؤسسي.**

## المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المؤسسي

يعد موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي يتناولها الباحثون بالدراسة والتحليل، وهذا باعتباره مؤشر الحكم الرئيسي على مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، فالمؤسسة التي لا تحقق الأداء المطلوب لا يمكنها بأي حال من الأحوال مجازاة منافسيها وزبائنها وضمان بقاءها في السوق.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل مختلف التغيرات التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

### أولاً- التطور التاريخي لمفهوم الأداء

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. ومن ثم فالأداء لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون.

واستمر توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ "shareholder value"، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، والمجتمع ككل بما يعرف بـ "stakholder value".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 07، 2009-2010، ص ص 221، 222.

يعود معنى مصطلح الأداء "performance" إلى الكلمة الفرنسية "performer" والتي تعني "ينجز، يؤدي" خلال القرن 13، أما الفعل الانجليزي "to perform" فقد ظهر خلال القرن 15، وأشار إلى معنى أوسع من المعنى الأول<sup>1</sup>، ويتمثل في: "إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، أو تنفيذ مهمة"<sup>2</sup>.

وقد أستخدم مفهوم الأداء أساسا في الميدان الرياضي كمؤشر لقياس النتائج المحققة في المنافسة، وكان يعرف آنذاك أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق. ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، لتتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>3</sup>. ثم تتطور ليعبر عن "إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها"<sup>4</sup>.

## ثانيا - مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. فلا يزال الباحثون يناقشون الأداء كمصطلح فني، ويناقشون المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه. كما يعتقدون أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون، مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم<sup>5</sup>.

وقد أعطيت عدة تعريفات للأداء من بينها:

### 1. تعريف J.Chevalier و Daft:

عرف Chevalier الأداء على أنه: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج من التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Stéphane Jacquet, "Management de la performance: des concepts aux outils", p 02, téléchargé le 09/04/2015 à 10.45 depuis: <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article525;>

<sup>2</sup> Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "Gestion des performances au travail: bilan des connaissances", De Boeck éditions, Belgique, 2007, p 60.

<sup>3</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", 28<sup>em</sup> congrès de l'AFC, IAE de Poitiers, France, 23-25 May 2007, p 04.

<sup>4</sup> Abdellatif Khemakhem, "La dynamique du contrôle de gestion", Bordas édition, Paris, 2<sup>em</sup> édition, 1976, p 310.

<sup>5</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 81.

<sup>6</sup> J.Chevalier et autres, "Gestion des ressources humaines", deback editions, Québec, 1993, p 333.

ويشير Daft إلى أن الأداء هو: "التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

وفقا لهذين التعريفين فإن الأداء يرتبط بالجانب البشري وبالأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين الذين يعتبرون الأداء محصورا فقط في المورد البشري وأهملا بقية الموارد.

## 2. تعريف الأداء وفقا للمخرجات:

يعرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على جانب واحد فقط وهو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها نظاما يضم مدخلات وعمليات ومخرجات، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنه غير تام أي أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق كافة أهدافها إلا أن ذلك قد يكلفها كثيرا من الموارد مما لا يعد نجاحا بمعنى الكلمة.

## 3. تعريفات أخرى للأداء:

الأداء هو: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>3</sup>.

الأداء هو: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

الأداء هو: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"<sup>5</sup>.

جمعت هذه التعريفات بين جانبين مهمين هما الموارد المستخدمة من جهة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من جهة أخرى، وقد جاءت كرد فعل على مختلف التعريفات التي تعتمد على جانب واحد فقط وبالتالي لا يتحقق الأداء المطلوب.

<sup>1</sup> يوسف بومدين، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة ISO"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص 117.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

<sup>3</sup> Warren Peterson et autres, "An organizational Performance, Assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures", ISNAR Research Management Guidelines n°07, USA, 2003, p 01.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2003، ص 221.

<sup>5</sup> فليح حسن خلف، "اقتصاديات الأعمال"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 355.

## 4. تعريف P.Druker:

عرف P.Druker الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>1</sup>.

جاء هذا التعريف مع توسع الاهتمام بمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وظهور مختلف المفاهيم المعبرة عن ذلك كالحوكمة، حيث أصبح الأداء بمفهومه التقليدي الذي يربط بين الموارد والأهداف فقط غير كافي، والمؤسسة التي تضمن تحقيق أهدافها بتوليفة مثالية لمواردها لا تحقق بالضرورة أداء جيدا إذا لم تهتم بإرضاء جميع الأطراف التي لها علاقة بها.

➤ من خلال التعريفات المتعددة السابقة، يمكن تقديم التعريف التالي للأداء المؤسسي:

هو مختلف السبل والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة سعيا منها للوصول إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة، تحت قيد تدنية التكاليف إلى أدنى حد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وكذا الحفاظ على مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بها والموازنة بينها.

من خلال هذه التعريفات تظهر لنا بعض الخصائص وهي أن الأداء:

1. ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه.
2. مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن.
3. يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، و منها ما يكون متناقض.
4. مفهوم شمولي يشتمل ثلاث أبعاد هي:<sup>2</sup>
  - أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
  - أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.

ويبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين:<sup>3</sup>

- ✓ فقد يعني نتيجة، عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- ✓ قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة (الفرد).

<sup>1</sup> Peter Druker, "L'avenir du management selon Druker", éditions village mondial, Paris, 1999, p 73.

<sup>2</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 09.

<sup>3</sup> Boislandelle, "Dictionnaire de gestion", economica édition, Paris, 1998, pp 118,119.

- ✓ قد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعاً بالنسبة لمؤسسة (فرد) وقد يعتبر منخفضاً بالنسبة لمؤسسة (فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية عند الممارسة قابلة للنقاش.
- ✓ الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

والأداء بهذا المفهوم يشتمل على الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
  2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
  3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمة.
- بصفة عامة، فإن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:<sup>2</sup>

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها". كما يعبر الأداء عن: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يواجه الأداء العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها. فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009. ص ص 38، 39.

- مدخل النظم، حيث أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- المفهوم الشمولي حيث تم وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وفي إطار تحقيق الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة، فإنها تسعى إلى إضافة قيمة للأطراف التالية:<sup>1</sup>

1. **العملاء (الزبائن والمستهلكون):** حيث تقدم لهم المؤسسة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم.
2. **العاملون (الموظفون):** من خلال جعلهم يعملون في بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، ويتم تقدير وتقييم هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
3. **المساهمون:** من خلال منحهم سعر السهم وكذلك حصة ربح السهم، والعمل على المحافظة على حقوقهم ومصالحهم بصورة مستمرة، بالموازاة مع الحفاظ على مصالح الأطراف الأخرى.
4. وهناك عنصر رابع يضاف إلى هذه القائمة إذا أرادت المؤسسة أن تحقق التميز في المستقبل وهو **المجتمع**، والذي يتمتع بثروة اقتصادية ضخمة بجانب توافر الأيدي العاملة التي لها آثارها النفعية على المجتمع والبيئة.

وبذلك فالأداء الشامل يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: التمييز بين مفهوم الأداء وبعض المفاهيم القريبة منه

يرتبط الأداء بعدد من المصطلحات التي تشير إلى نفس المعنى عند مجموعة من الباحثين إلا أنها في الحقيقة تختلف عن مفهوم الأداء، من بين هذه المصطلحات نجد الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية، وسنحاول من خلال ما يلي توضيح مفهوم هذه المصطلحات.

### أولاً - الفعالية (Efficacité) Effectiveness

تعرف الفعالية بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة"<sup>2</sup>، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-Pierre Mercier, "Mésurer et développer les performances", Québecor éditions, Canada, 2003, p 07.

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ط 54، جويلية 1997، ص 09.

<sup>3</sup> أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2005، ص 19.

أي أن الفعالية هي "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"<sup>1</sup>. وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

بصفة عامة فإن الفعالية تشير إلى "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>2</sup>.

يمكن تعريف الفعالية وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، والأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل.<sup>3</sup>

وتأخذ الفعالية عدة صور منها:<sup>4</sup>

1. **الصورة الاقتصادية:** وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- ✓ درجة تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.
- ✓ مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

2. **الصورة الاجتماعية:** هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلين وليس

فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- ✓ المناخ الاجتماعي والنشاطات الاجتماعية في المؤسسة.
- ✓ طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

3. **الصورة التنظيمية:** وترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- ✓ احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- ✓ العلاقات بين المصالح، باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل وأهداف خاصة بها.

<sup>1</sup> راجع حسين، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 92.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 341.

<sup>4</sup> حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، العدد 08، جوان 2010، ص ص 263، 264.

- ✓ نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- ✓ مرونة الهيكل، والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

### ثانياً - الكفاءة (Efficiency) Efficence, Effectivité

غالباً ما يشار إلى الكفاءة بأنها "الوصول إلى شيء ما بالحد الأدنى من الجهد ومن التكاليف"<sup>1</sup>، أما في المؤسسة فهي تعرف على أنها: "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة"<sup>2</sup>، وكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

بمعنى أنها مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام.<sup>3</sup>

وبالتالي فالكفاءة تتمثل في: "العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات"<sup>4</sup>. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات الفعلية}} = \text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

وللكفاءة عدة أنواع (أبعاد) منها:<sup>5</sup>

1. الكفاءة الفنية أو الإنتاجية: تتعلق بالمفاضلة بين فنون أو أساليب الإنتاج المختلفة من قبل القائمين على الإدارة.

<sup>1</sup> Hamana Kamel, "La mesure de la performance organisationnelle - cas des entreprises économiques publiques - EPE - Algérie", feuille de travail présentée au colloque international sur (La performance et l'efficacité de l'organisation au sein du développement durable), faculté des sciences économiques de gestion et commerciales, université Mohamed Boudiaf Msila, 10-11 Novembre 2009, p 03.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 68.  
<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية - مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 145.

<sup>4</sup> عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 180.  
<sup>5</sup> أحمد يوصف الشحات، "الخصخصة والكفاءة الاقتصادية"، دار النيل للطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 34، 35.

2. **الكفاءة التخصصية أو كفاءة تخصيص الموارد:** هي اتفاق كيفية توزيع الموارد الاقتصادية على مختلف أوجه الاستخدام اتفاقا كاملا مع رغبات المستهلكين أو تفضيلاتهم على نحو يعظم من منفعتهم الكلية.
3. **الكفاءة الاستاتيكية:** يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد في الأجل القصير، وهي تتضمن مفهومي الكفاءة الفنية والتخصصية معا.
4. **الكفاءة السينية:** تتعلق بطبيعة التنظيم الإنساني سواء في الداخل أو الخارج.
5. **كفاءة الحجم:** تتعلق بمدى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وهي تعرف بمزايا الإنتاج الكبير أو وفورات الحجم.

❖ مما سبق يظهر أن الفعالية والكفاءة مفهومان مختلفين عن بعضهما البعض وليس مترادفين، وفيما يلي جدول يبين بعض الاختلافات الموجودة بين هذين المصطلحين.

الجدول رقم 14: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل العمل، المعلومات، المواد والمعدات...الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال...الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

### ➤ العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:

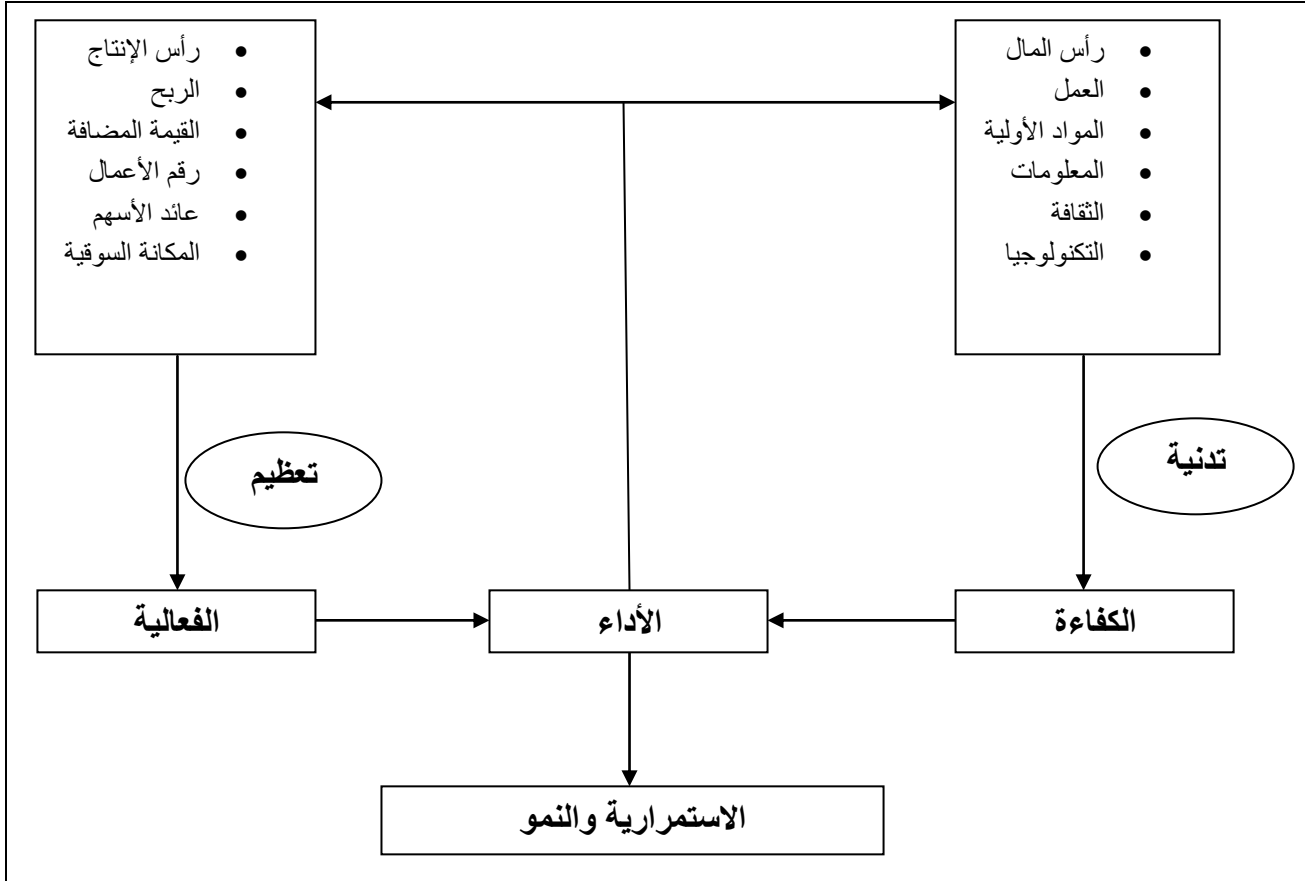
يعتبر مفهومي الكفاءة والفعالية مصطلحين متكاملين وفي نفس الوقت مختلفين، حيث يمكن للمؤسسة أن تكون فعالة وليست كفؤة أو العكس. لكن الأداء مفهوم توازني يجمع ما بين خلق القيمة واستعمال الموارد، أي بين الكفاءة والفعالية في نفس الوقت.<sup>1</sup>

وبالتالي يرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان لتحقيق الأداء، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكن من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة أو حتى الاقتراب منها بنسب مرضية.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Lasary, "Tout sur le management", El Dar El Othmania Editions, Alger, sans date, p 21.

<sup>2</sup> يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123.

الشكل رقم 05: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص 88.

من خلال الشكل يتضح أن تحقيق المؤسسة لاستمراريتها ونموها متوقف على تحقيق أداء جيد، هذا الأخير يقوم على مفهوم كل من الكفاءة والفعالية، حيث أن الكفاءة هي تدنية تكلفة عوامل الإنتاج المستعملة كالمواد الأولية، رأس المال، العمل، المعلومات وغيرها إلى أدنى حد ممكن، وفي نفس الوقت تعبر الفعالية عن تعظيم النتائج المنتظرة من المؤسسة كتعظيم رقم الأعمال والقيمة المضافة والربح وحتى المكانة السوقية للمؤسسة.

### ثالثاً - الإنتاجية Productivité (Productivity)

شهد مفهوم الإنتاجية العديد من التعريفات تختلف من باحث لآخر، فالأكاديميون من ذوي الميول التحليلية، تتساوى عندهم الإنتاجية مع نسبة المدخلات إلى المخرجات أي مع الكفاءة. أما بالنسبة للإداريين من ذوي النزعة العملية، فإن التعبير عندهم يتساوى مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل.<sup>1</sup>

وفقاً لذلك فقد تم جمع هذه التعريفات في ثلاثة مجموعات أساسية هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول علي، "الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص 17.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 28.

1. المجموعة الأولى: تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية العمل الحي، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج والعمل الإنساني المبذول في إنتاجه وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{العمل}} = \text{الإنتاجية}$$

2. المجموعة الثانية: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية جميع عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وجميع العناصر التي تم استخدامها. وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة}$$

3. المجموعة الثالثة: تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج والكمية المستخدمة من هذا العنصر. وفقا لما يلي:

$$\frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{كل عنصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية}$$

بصفة عامة، فإن نجاح المؤسسة وارتفاع مستوى إنتاجيتها يتوقف على ما تحققه عناصرها المنتجة من نتائج، قد تتساوى أو تقترب من المستويات القياسية المنتظرة منها. وتتحدد الإنتاجية عن طريق عدد كاف من الوسائل التي تقيس الإنتاجية حتى يكون تحديدها واضحا ودقيقا.<sup>1</sup>

❖ وفقا لما سبق يتضح لنا أن الإنتاجية والأداء لا يعبران عن نفس المفهوم، بينما هناك من يعتبر أن الإنتاجية هي الكفاءة. في هذا البحث سنفرق بين مفهومي الإنتاجية والكفاءة حيث أن هذه الأخيرة ستعبر عن العلاقة بين المخرجات الكلية والمدخلات الكلية للمؤسسة، بينما ستعبر الإنتاجية عن نسبة المخرجات لمدخلات كل عنصر من عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، "الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية - التكلفة، الوقت، الأداء"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 14.

## رابعاً- التنافسية (Competitivy) Compétitivité

تعتبر التنافسية عن القابلية لمواجهة المنافسة، على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الدول أيضاً، حيث تترجم التنافسية القدرة على الحفاظ أو الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة أو البلد بوجود المنافسة.<sup>1</sup> وفيما يلي ذكر لمختلف مستويات التنافسية:

1. **تنافسية الدولة:** هي الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، من إنتاج السلع والخدمات التي تتجج في اختبار الاسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.<sup>2</sup>
  2. **تنافسية القطاع (الصناعة):** قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.
  3. **تنافسية المؤسسة:** تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>3</sup>
- كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار والبقاء.<sup>4</sup>

❖ وبالتالي يتجلى الفرق بين التنافسية ومفهومي الكفاءة والفعالية وحتى الأداء، فبالرغم من وجود تداخل بين هذه المصطلحات عمليا إلا أنه تعتبر مكملة لبعضها البعض فلا يمكن تخيل مؤسسة لها أداء مرتفع ولا يمكنها تسويق منتجاتها.

## المبحث الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه

يقسم الأداء إلى مجموعة من الأنواع تختلف حسب الهدف من التقسيم والمعيار المستعمل فتعدد بين أداءات داخل المؤسسة عندما تتم عملية التقييم داخليا، وأداءات خارجية بمقارنة أداء المؤسسة بباقي المؤسسات. ويخضع هذا الأداء إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستواه فيرتفع أو ينخفض بناء على شدة تأثير هذه العوامل التي تكون داخلية أو خارجية.

<sup>1</sup> Alain Beitone et autres, "Dictionnaire des sciences économiques", Editions Mehdi, Algérie, 2013, 3<sup>em</sup> édition, p 69.

<sup>2</sup> يسري فاروق داود، وسيم وجيه الكسان، "قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 77.

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 10.

<sup>4</sup> فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 11.

## المطلب الأول: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، ويرجع ذلك إلى تعدد المعايير المعتمدة في التصنيف والتي تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب وحتى أصحاب المؤسسات، حيث يعتمدون التقسيم الذي يرونه مناسباً لوجهة نظرهم. فمنهم من يقسم الأداء وفقاً للأجل إلى أداء طويل ومتوسط وقصير الأجل، ومنهم من يقسمه على حسب طبيعة المؤسسة إلى أداء صناعي، وخدمي... والعديد من التقسيمات الأخرى. وسيتم فيما يلي الاعتماد على تصنيفين أساسيين يعتبران الأنسب.

أولاً- على حسب الشمولية: وفقاً لهذا المعيار نجد ما يلي:

1. الأداء الكلي:<sup>1</sup>

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

وتشير الدراسات إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة لا يتحقق إلا من خلال تفاعل أداء الأنظمة الفرعية لها، وأن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

## 2. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. ومنها التقسيم المعتمد على الوظائف كما يلي:

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، مع قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>2</sup>

ب. أداء وظيفة الإنتاج: إن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها من حيث زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج، احترام آجال الإنتاج ومخطط الإنتاج وغيرها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص 89.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 150.

<sup>3</sup> إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 05، 2007، ص 46.

ج. *أداء وظيفة الأفراد*: يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة باعتباره المحرك الرئيسي لكل الوظائف في المؤسسة، وهذا ما يستوجب اهتماما خاصا بوظيفة إدارة الموارد البشرية ومتابعتها المستمرة لضمان السير الحسن لكافة المؤسسة. وبالتالي لابد من تقييم أداء العاملين من جهة وتقييم أداء الوظيفة من جهة أخرى.

حيث أن تقييم العاملين هو التقييم الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المؤسسة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد.<sup>1</sup> أما تقييم وظيفة إدارة الموارد البشرية فيتم من خلال مجموعة من المؤشرات منها:<sup>2</sup>

- ✓ *المؤشرات الاقتصادية والمالية*: كمعدلات الإنتاجية ومعدلات الإنفاق على الموارد البشرية.
- ✓ *مؤشرات تسيير التوظيف والتدريب والتحفيز*: تخص جودة وتكاليف عملية التوظيف، وكذا معدلات الموظفين الذين يخضعون للتدريب، وكل ما يخص تكاليف التحفيز.
- ✓ *المؤشرات الخاصة بالدوران والتغييرية*: وهي المؤشرات المتعلقة بالاستقلالات والتقاعد، وكذلك معدلات الغياب وترك مناصب العمل، وحتى معدلات الإضراب.
- ✓ *مؤشرات رضى العاملين*: والخاصة بمناخ العمل والظروف التي لها علاقة بجو العمل.

د. *أداء وظيفة التموين*: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.<sup>3</sup>

هـ. *أداء وظيفة البحث والتطوير*: يمكن دراسة أداء هذه الوظيفة بدراسة المؤشرات التالية:<sup>4</sup>

- ✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- ✓ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- ✓ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- ✓ درجة التحديث ومواكبة التطور.

<sup>1</sup> خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، 2006، ص 562.

<sup>2</sup> Gérard Naro, "Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting", séminaire national sur (management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques), Cité internationale universitaire, Paris, 23-26 août 2005, pp 45-50.

<sup>3</sup> سعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

<sup>4</sup> Marcel Laflame, "Le management – approche systémique", Gaetan Morin édition, 3<sup>em</sup> édition, Canada, 1981, p 358.

و. **أداء وظيفة التسويق:** يقصد بها بلوغ وظيفة التسويق أهدافها المسطرة بأقل التكاليف الممكنة، وكل الجهود الإدارية التي تبذل في تخطيط النشاط التسويقي، وإعداد التنظيم الملائم له، وتوجيه أفراد التسويق واتخاذ القرارات المرتبطة بالمزيج التسويقي بعناصره المختلفة وبالأنشطة التسويقية ذات الصلة به لا تضمن أن يكون الأداء التسويقي في الاتجاه الصحيح. وبالتالي لابد من وجود معايير لقياس أداء النشاط التسويقي تتمثل فيما يلي:

- ✓ **معايير تتعلق بالمنتج:** حيث أن المنتج الجيد الذي تم تصميمه بعناية وتم إنتاجه بمستوى جودة يلائم احتياجات العميل أو المستهلك تعتبر الخطوة الأولى لنجاح وظيفة التسويق ونشاط البيع.
- ✓ **معايير تتعلق بالمبيعات:** بما أن البيع هو العملية الأساسية التي يتحقق من خلالها إيرادات للمؤسسة، فإن من الضروري قياس حجم المبيعات، وذلك من خلال عدة مؤشرات منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية، معدل الدوران، وإنتاجية رجال البيع.
- ✓ **معايير تتعلق بربحية عمليات السوق:** تهتم المؤسسات بمعايير ومؤشرات قياس الربحية بهدف قياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء وقنوات التوزيع، ويعتبر تحليل الربحية بالنسبة للمؤسسات المختلفة أمراً في غاية الأهمية.
- ✓ **معايير تتعلق برضى العميل أو المستهلك:** إن حملات الدعاية والإعلان والترويج التي تقوم بها المؤسسة لا تكفي وحدها لإقناع العميل أو المستهلك بشراء منتجاتها، وبالتالي لابد من كسب رضى العميل عن المنتجات وعن المؤسسة التي يتعامل معها حتى يصبح مصدر إيراد مستمر للمؤسسة وكذلك مصدر ترويج لمنتجاتها.<sup>1</sup>

ز. **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيراً الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتم حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة. أما الموردين، فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل. في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الشكور عبد الرحمن الفراء، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع - دراسة تحليلية للتقارير والقوائم المالية السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية"، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 15، العدد 01، 2013، ص ص 189-195. يتصرف.

<sup>2</sup> قرين ربيع، عطا الله ياسين، "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 07.

3. الأداء الفردي (الوظيفي):<sup>1</sup>

ونقصد به الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانياً - على حسب الطبيعة: يمكن أن يصنف الأداء وفقاً لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويعتبر مجموع هذه الأداءات من مكونات الأداء في المؤسسة الحديثة. وتتمثل فيما يلي:

## 1. الأداء المالي:

يعرف بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية. ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.<sup>2</sup>

ويبقى الأداء المالي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وعدم تحقيقه بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. وهناك من يرى أن الأداء المالي يعتبر الهدف الأهم للمؤسسة حيث أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المؤسسات الأساسي، ويمكن تحقيق الأهداف الثانوية الأخرى ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.<sup>3</sup>

## 2. الأداء الاقتصادي:

يتعلق بالتقليل قدر الإمكان من تكاليف الإنتاج، أي الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأكبر قيمة مضافة. كما أنه يتمثل في الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة والتي تقاس بإنتاجية الآلات والأفراد، أي الإنتاجية المحققة من مجموع الاستعمالات المعينة من العمل ورأس المال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي-أعمال مؤتمرات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 97.

<sup>2</sup> عبد الغني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 04، 2006، ص ص 41، 42.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

<sup>4</sup> Hichem Atouch, "La performance globale de l'entreprise revisitée", revue des économies nord africaines, Université Chlef, n °05, Janvier 2008, p 61.

كما تتعلق أيضا المقاربة الاقتصادية للأداء بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والتي تعكس ما ينتظره الملاك والمديرون من استثمار أموالهم في المؤسسة، والتي عادة ما يعبر عنها بصورة اقتصادية تتمثل في مقدار القيمة المضافة التي قد تأتي في شكل نمو في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، أو استثمارات مستقبلية.<sup>1</sup>

### 3. الأداء الاجتماعي:

يتعلق بأداء المؤسسة اتجاه مجتمعها سواء الداخلي المتمثل في الموظفين أو الخارجي المتمثل في باقي الأطراف التي لها علاقة بها. عادة ما يطلق على هذا الجانب من الأداء مصطلح "المسؤولية الاجتماعية" التي تعتبر أوسع من الأداء الاجتماعي. ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي: "ممارسات تقوم بها المؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة".<sup>2</sup>

### 4. الأداء الأخلاقي:

كل المؤسسات تعمل تحت غطاء مجموعة من القيم الاجتماعية، ومن المهم أن تعمل بقيم تكون مقبولة من طرف المجتمع سواء إذا تعلق الأمر بالإنتاج أو تقديم الخدمات. وأي غش أو مخادعة للمستهلك تكون نتائجها غالبا وخيمة على المؤسسة.<sup>3</sup>

### 5. الأداء البيئي:

عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO حسب مواصفاتها ISO 14001 الأداء البيئي على أنه: "نتائج مقايسة لإدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية. كما عرف على أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج".<sup>4</sup>

بصفة عامة فإن الأداء البيئي هو أن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعظيم أداؤها المالي والاقتصادي مع المحافظة على الموارد المستعملة من جهة والبيئة التي تنشط فيها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Claire Gauzente, "Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs", Revue Finance Contrôle Stratégie, France, Volume 3, n°2, juin 2000, p 147.

<sup>2</sup> Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, Paris, 2007, p 23.

<sup>3</sup> Hichem Atouch, op cit, p 62.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، جابر دهيمي، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الاسمنت"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02 (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص ص 656، 657.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء

يقصد بمستوى الأداء الدرجة التي وصلت إليها المؤسسة مقارنة بالمستوى المتوسط من جهة ومقارنة بباقي المؤسسات من جهة أخرى. ويمكن ذكر بعض مستويات أداء المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ✓ **الأداء البارز:** يظهر من خلال الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات، وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو إلى عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم. لكن بصفة عامة، فإن العوامل الداخلية يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها إلى حد معين، أما العوامل الخارجية فيصعب على المؤسسة أن تتحكم فيها أو تراقبها وإنما الاجدر بها أن تتكيف معها. وسيتم تقديم هذه العوامل فيما يلي:

## أولاً- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>2</sup>. ويمكن تقديمها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 385، 386.

<sup>2</sup> بريش السعيد، يحيوي نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93، 94.

**1. العوامل التقنية:**

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:
- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
  - ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - ✓ نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.
  - ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها، ومستويات الأسعار المعروضة.
  - ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
  - ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
  - ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**2. العوامل البشرية:**

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:
- ✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
  - ✓ مستوى تأهيل أفراد.
  - ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
  - ✓ نظامي المكافآت والحوافز.
  - ✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

**ثانياً- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة**

تمثل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة لعدم قدرتها على ضبطها والتحكم فيها<sup>1</sup>، عادة ما تكون خارج المؤسسة. نجد منها:<sup>2</sup>

**1. العوامل السياسية:**

وهي كل ما يتعلق بالظروف السياسية للبلد الذي تنشط فيه المؤسسة، نذكر منها علاقة الدولة بالمؤسسات وتحديد مدى تدخل الدولة في سير هذه المؤسسات، الاستقرار السياسي بالبلد بما فيما ذلك الحروب والتهديدات الخارجية والداخلية وغيرها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "سياسات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 60.  
<sup>2</sup> Manuel Cartier et autres, "Maxi fiches de stratégie", DUNOD, Paris, 2010, pp 22-24.

## 2. العوامل الاقتصادية:

تخص المناخ الاقتصادي التي تنشط فيه المؤسسة ويضم الناتج الداخلي الخام الذي يوضح حالة البلد الاقتصادية، معدلات الفائدة والتضخم المطبقة بالبلد، القدرة الشرائية للمواطنين، مستويات الأجور...

## 3. العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتشمل مختلف الظروف والعوامل التي لها علاقة بالمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة كالنمو الديمغرافي، السلوك الاستهلاكي والبيئي للمجتمع.

## 4. العوامل التكنولوجية:

وتتضمن إطلاق منتجات جديدة، الاستثمار العام والخاص في مجال البحث والتطوير، سرعة تحويل وانتقال التكنولوجيا.

❖ كما نجد مجموعة من العوامل الخاصة لها تأثير مباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

## المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المؤسسي

إن الأهمية البالغة التي يكتسبها الأداء بالنسبة للمؤسسة لتحديد وضعها الحالي والمستقبلي واتخاذ القرارات المصيرية وفقا لذلك، يدفع المؤسسة إلى ضرورة القيام بعملية تقييم مستمرة للأداء سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المؤسسي

في العادة يستعمل كل من قياس الأداء وتقييم الأداء كمصطلحين مترادفين لهما نفس المعنى، إلا أنه في الحقيقة هناك فرق بينهما حيث أن القياس يقصد به "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه"<sup>1</sup>، بينما التقييم يتجاوز ذلك ويعتبر أوسع وأشمل من القياس ويعرف على أنه:

<sup>1</sup> Robert le DUFF, "Encyclopédie de la gestion et du management", éditions Dalloz, Paris, 1999, p 897.

"إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار والأعمال والحلول والطرق والمواد... الخ، وأنه يتضمن استخدام المستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها، ويكون التقييم كمياً أو كيفياً"<sup>1</sup>.

### أولاً- تعريف عملية تقييم الأداء وخصائصها

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة ومختلفة لعملية تقييم الأداء، أغلبها كانت متقاربة المعنى، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

➤ يعرف زهير ثابت تقييم الأداء على أنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"<sup>2</sup>.

➤ كما تم تعريفه على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>3</sup>.

➤ أو هو: "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً، بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"<sup>4</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية التي لها علاقة بتقييم الأداء:

✓ عملية تقييم الأداء هي عملية قياسية تستخدم فيها المؤسسة عدد من المؤشرات، هدفها الأساسي معرفة مدى تطابق الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة، واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها وأساليب معالجتها.

✓ إن قياس وتقييم الأداء يتم من خلال متابعة سير عمل مؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة. أو من خلال دراسة مقارنة لمجموعة من المؤسسات من نفس الطبيعة تنشط في قطاع محدد، ومقارنتها مع قطاع آخر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رمزي أحمد عبد الحى، "تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، دار الرفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 151.

<sup>2</sup> زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيسوي، "الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 25.

<sup>4</sup> Peter S. Rose, "Commercial Bank Management", Irwin McGraw – Hill, London, 1999, p 69.

<sup>5</sup> Jacques Defourny, "Démocratie coopérative et efficacité économique – la performance comparée des SCOP Françaises", De Boeck Wesmael, Bruxelles, 1990, p 48.

- ✓ ومن المستحسن أن تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسات وصلت إلى مستوى معين من النضج في عملها، حتى يتم تفادي مختلف الأخطاء أو الترجمة الخطأ للمعطيات في حال كانت المؤسسة في بدايتها أو في نهاية دورة حياتها.<sup>1</sup>
- ✓ يمكن قياس أداء المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها واستعمالها وترجمتها بصفة مختلفة وفقاً لمتخذي القرار، أهدافهم، الفترة التي تتم خلالها الدراسة، مسؤولياتهم، ردود فعلهم اتجاه المخاطرة.<sup>2</sup>

### ثانياً - أهمية ودور عملية تقييم الأداء المؤسسي

تلعب عملية تقييم الأداء دوراً مهماً بالنسبة للمؤسسة والمسير على حد سواء، وهذا نظراً لأهميتها والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة لكل وحدة ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن.
- ✓ تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة.
- ✓ اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقاً، وتفسير أسبابها ووضع الحلول لها.
- ✓ تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط، بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الإنتاجية.
- ✓ تسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء كان ذلك لتصحيح الانحرافات أو التوجيه أو تحديد المكافآت التشجيعية، ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع أنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة.

بالإضافة إلى دور عملية تقييم الأداء في:<sup>4</sup>

- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زانياً في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة الأخرى.
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Jacques Defourny, ibid, p 51.

<sup>2</sup> Sylvie Saint Onge, Victor Haines, op cit, p 18.

<sup>3</sup> يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 200.

<sup>4</sup> نصر حمود مزيان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 29، 30.

- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المؤسسة وتحديد دورها في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.
- ✓ يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة.
- ✓ يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- ✓ يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة.
- ✓ يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

### المطلب الثاني: أنواع ومستويات تقييم الأداء المؤسسي ومفاتيح نجاحها

تتعدد أنواع الأداء التي يمكن للمؤسسة قياسها وتقييمها والاهتمام بنتائجها، وبالتالي تختلف عملية التقييم من حيث الأدوات والمدة اللازمة لذلك، كما أن عملية التقييم يمكن أن تتم على عدة مستويات.

#### أولاً- أنواع تقييم الأداء المؤسسي

تختلف أنواع تقييم الأداء في المؤسسة باختلاف نوع الأداء الذي ترغب المؤسسة بتقييمه، ووفقاً لذلك يمكن أن نجد:<sup>1</sup>

#### 1. تقييم الأداء المخطط:

نعني بها تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وفق مديات زمنية محددة. إذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وتوضيح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

<sup>1</sup> نصر حمود مزيان فهد، المرجع السابق نفسه، ص ص 27، 28.

**2. تقييم الأداء الفعلي:**

يراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلافات التي حدثت، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المعنية ودراسة تطورها عبر مدد محددة خلال السنة، ويقضي الأمر كذلك مقارنة المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المماثلة.

**3. تقييم الأداء المعياري أو القياسي:**

نعني بها مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا. وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للمؤسسة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

**4. تقييم الأداء العام أو الشامل:**

يقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المؤسسة واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم.

**ثانياً - مستويات تقييم الأداء المؤسسي**

تختلف الإجراءات التي يتعين على كل مستوى القيام بها في عملية التقييم عن بعضها البعض، ويمكن أن نذكر مستويات التقييم التالية:<sup>1</sup>

**1. تقييم الأداء على مستوى مركز المسؤولية:**

يقوم المشرف على مركز المسؤولية ضمن المؤسسة بإعداد تقييم للأداء في قسمه مسترشداً بالخطط الموضوعة للقسم، وهذا يتطلب منه:

- ✓ متابعة تنفيذ الأهداف المخططة للقسم يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخولة له.
- ✓ مفاحة الإدارة العليا في المؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة لتصحيحها إذا كان ذلك خارج صلاحياته.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 40 - 42..

- ✓ إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المؤسسة يوضح فيها مقارنة المنجز بالمخطط والعقبات التي واجهتهم، والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها.
- ✓ إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، والتي نصت عليها اللوائح المتعلقة بفعاليات القسم، ويرفع التقرير إلى الإدارة المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسة.

## 2. تقييم الأداء على مستوى المؤسسة: وتتلخص الأعمال التقييمية للمؤسسة بما يلي:

- ✓ دراسة التقارير الدورية (يومية، شهرية، فصلية) المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها كتدعيم جوانب القوة في أداءها وتفاذي جوانب الضعف، إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق الناشئة في هذا القسم.
- ✓ إعداد تقرير دوري عن تقييم الأداء على مستوى المؤسسة بالاستناد إلى التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام ويتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التقييمية الواردة في دليل تقييم الأداء فيها، على أن يناقش هذا التقرير من قبل مجلس المديرين.
- ✓ إعداد تقرير سنوي يتضمن تقويماً عن نتائج النشاط في المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين. على أن يناقش التقرير من قبل العاملين ويوضع في صيغة نهائية ومن ثم يناقشه مجلس المديرين في المؤسسة ويصادق عليها.

## 3. تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني:

يحتاج العاملون في إعداد المؤشرات الاقتصادية الكلية على مستوى الوطني إلى إعداد تقييم عام لأداء هذه المؤشرات، ولهذا فبعد استكمال تقييم الأداء على مستوى المؤسسة يمكن إجراء تقييم الأداء على مستوى الوحدات في القطاع المشابه كالوحدات العاملة في الصناعات الببتروكيمياوية أو النسيج أو غيرها بهدف إعداد تقرير عن مستوى القطاع، ومن ثم التوصل إلى تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني يحتوي بشكل رئيسي على ما حققته القطاعات الاقتصادية المختلفة من قيمة مضافة صافية للدخل القومي.

### ثالثاً- مفاتيح نجاح تقييم الأداء المؤسسي

ومع الضرورة التي تكتسبها عملية تقييم الأداء في المؤسسة، فإن هذه الأخيرة قد تعاني من بعض المشكلات الخاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة التقييم. منها:<sup>1</sup>

- ✓ عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- ✓ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- ✓ عدم دقة درجات القياس.
- ✓ عدم وضوح العلاقة بين مستويات الإدارة، وعدم وضوح الوظائف.

وبالتالي تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من النقاط التي من شأنها أن ترفع درجة تقييم الأداء إلى درجة من الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، من بينها:<sup>2</sup>

- ✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تتداخل بينهما.
- ✓ أن تكون أهداف الخطط واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة وافية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- ✓ أن يتوفر للمؤسسة مسيرين متمرسين في عملية تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين لنشاط المؤسسة، وقادرين على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات بشكل صحيح.
- ✓ أن يتوفر للمؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر.
- ✓ أن تكون الاجراءات والآليات الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى قمة الهيكل التنظيمي وبالعكس.
- ✓ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار.

<sup>1</sup> رمزي أحمد عبد الحى، مرجع سبق ذكره، ص ص 151، 152.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

## المبحث الرابع: منظورات تقييم الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم الأداء هي عملية قديمة جدا حيث ظهرت بظهور المؤسسة حتى ولو لم تعرف بهذا المفهوم أو بالوسائل الحديثة، إلا أنه من البديهي أن يسعى أي عمل قائم لتحقيق نتيجة جيدة وأن يحاول اكتشاف أخطائه وتصحيحها. ويتطور المؤسسة من حيث حجمها وتكنولوجيتها ونشاطها تضاعفت عدد المؤشرات المستعملة والمداخل المعتمد عليها في عملية التقييم.

### المطلب الأول: المنظور التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي

إن المنظور التقليدي لتقييم الأداء يشير إلى مختلف المؤشرات والمداخل التي كانت تعتمد عليهم المؤسسة في عملية التقييم والتي كانت أدوات تقليدية في أغلبها مؤشرات مالية.

#### أولاً- المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء

ترتكز المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة واستخدام المدخلات من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح بالدرجة الأولى. وتضم هذه المؤشرات خمس مجموعات أساسية هي:

#### 1. مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ومن أهمها نذكر:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

<sup>1</sup> مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2005، ص 253.

## 2. مؤشرات الإنتاجية:

تختلف الإنتاجية عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية النصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييماً أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة. ومن بين مؤشرات الإنتاجية نجد:

أ. *الإنتاجية الكلية*: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

وتقاس من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

ب. *الإنتاجية الجزئية*: وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.<sup>2</sup>

وتقاس من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

## 3. المؤشرات المالية:

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال.

ويمكن تصنيفها إلى:

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، طارق الحاج، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 246.  
<sup>2</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي، "تحليل المتغيرات الاقتصادية"، دار البداية، الأردن، 2008، ص 32.

أ. معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي المتعرف عليه في الاقتصاد وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>1</sup>

ومن بين المؤشرات المستخدمة لقياس الربحية ما يلي:

$$\text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الربح المحقق للسنة السابقة}}$$

ب. معيار السيولة: تعني قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة، سواء كانت منتظرة أو غير منتظرة، عند استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية. فالمؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الأموال أو السيولة من المصدر الأول لأنه أكثر أمانا من المصدر الثاني والذي يمكن أن يخلق مشاكل أخرى فيما بعد.

والسيولة بالمعنى الإيجابي هي:

- ✓ توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها.
- ✓ القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.
- ✓ القدرة على تحويل الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.<sup>2</sup>

ج. معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الإقتراض، لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الإقتراض أو من مصادر الملكية. كما أنها تحدد قدرة المؤسسة على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص 214.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2000، ص ص 22، 23.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

4. مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

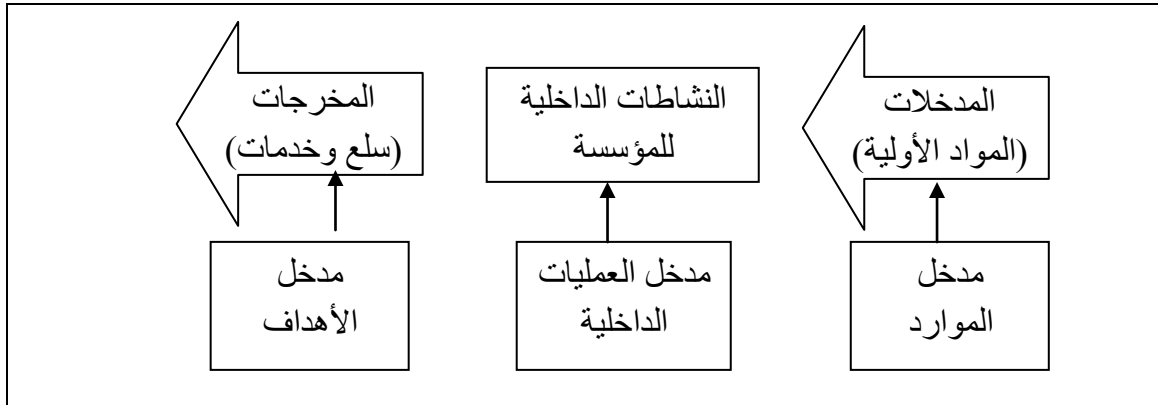
تستخدم هذه النسبة لقياس مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

5. مؤشرات أخرى: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

#### ثانياً - المداخل التقليدية لتقييم الأداء

يتم الاعتماد على مجموعة من المداخل التقليدية في تقييم الأداء، والتي ترتبط بالعناصر الثلاثة للعملية الإنتاجية، المدخلات، العمليات والمخرجات. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: المداخل التقليدية لتقييم الأداء



المصدر: مجموعة خبراء، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 407.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، المرجع السابق نفسه، ص 270.

يوضح الشكل أن مداخل تقييم الأداء التقليدية ترتبط أساسا بمراحل العملية الإنتاجية، وبالتالي نجد يمكن تقييم الأداء بالاعتماد على مدخل الموارد، مدخل العمليات الداخلية، ومدخل الأهداف.

وفيما يلي شرح لهذه المداخل:

### 1. مدخل الموارد:

يركز هذا المدخل على عنصر المدخلات ومدى قدرة المؤسسة على الحصول عليها وعلى إدامة العمليات اليومية، ويمكن النظر للأداء من هذه الزاوية بأنه: "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"<sup>1</sup>.

هذا المدخل يتماشى بشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات، والتي يصعب علينا قياس أداءها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتنظيم أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

### 2. مدخل العمليات الداخلية:

يقاس الأداء وفقا لهذا المدخل بالكفاءة والصحة الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل بعدة أوجه منها:<sup>2</sup>

- ✓ قناعة ورضى العاملين مع وجود مناخ تنظيمي ملائم.
- ✓ ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة مع شيوع روح الفريق و العمل الجماعي.
- ✓ تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية مع تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق.
- ✓ بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

ما يعاب على هذا المدخل هو اعتبار المؤسسة نظاما مغلقا.

### 3. مدخل الأهداف:

يهتم هذا المدخل أساسا بجانب المخرجات لتقييم أداء المؤسسة، إذ أنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة للمؤسسة، ثم يقيس مدى قدرتها على تحقيق مستوى مرضي منها.

ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ هي:

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، "تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 171.  
<sup>2</sup> أكرم محسن البياسري، فاضل عباس العامري، "القدرة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 27، العدد 01، يونيو 2007، ص 124.

- ✓ شرعية الأهداف.
- ✓ وضوح الأهداف.
- ✓ إمكانية تحقيق الأهداف.
- ✓ إمكانية قياس الأهداف.

لذا نجد أنه غالباً ما يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الأداء، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس.<sup>1</sup>

ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل نجد:<sup>2</sup>

- ✓ تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها.
- ✓ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تهدف على تحقيق أهداف مادية محددة.
- ✓ صعوبة الإجماع على أهداف مشتركة للمؤسسة.
- ✓ صعوبة تحديد أولوية الأهداف و ترتيبها.
- ✓ البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).

### المطلب الثاني: المنظور الحديث لتقييم الأداء المؤسسي

لقد ظهر هذا المنظور كرد فعل على النقائص التي عانى منها تقييم الأداء تقليدياً، فتم تبني العديد من المداخل الحديثة كبديل لها، كمحاولة لاستدراك هذه النقائص وإعطاء نتائج أفضل تماشياً مع التطورات التي تعرفها المؤسسة في مختلف المجالات.

### أولاً- الانتقادات الموجهة للمنظور التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي

عرف المنظور التقليدي لتقييم الأداء العديد من الانتقادات التي وجهت له على اعتباره أن فعاليته غير تامة في تقديم المعلومة.

ومن بين جملة الانتقادات الموجهة نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 205.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص ص 190، 191.

1. تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار: حيث تزود الرقابة الإدارية بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي دون اهتمامها بالمعلومات المرتبطة بإستراتيجية المستقبل.
2. عدم الاهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم وإستراتيجياتها: فالرقابة الإدارية لا تهتم بجودة المنتج ورضى العميل، ووقت التسليم ومرونة العمل بالمؤسسة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية.
3. عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة: فالأطراف صاحبة المصلحة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المؤسسة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثمارية بديلة.
4. الاهتمام بالتفكير قصير المدى: مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الإستراتيجية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
5. توفير معلومات مضللة: فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الإستثمارات، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة واتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج.
6. توفر معلومات تجريدية للموظفين: حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع السنوية والشهرية والتي تكون غالبا شديدة التعقيد، ومن ثم فهي تشكل عبة أمام مرونة العمل.
7. ضعف الاهتمام ببيئة العمل: تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، ولذا فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل المؤسسة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية، وغالبا ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين.
8. التركيز على المنظور قصير المدى: حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.

### ثانيا- المؤشرات والمداخل الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي

إن المنظور الحديث لتقييم الأداء يعتمد على جملة من المؤشرات المتنوعة وليس فقط على المؤشرات المالية، أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ مؤشرات النتيجة المالية، التي تترجم بما ينتظره الزبائن من المؤسسة، وبالرغم من أنها مؤشرات تتماشى مع المنظور التقليدي إلا أنها تحتفظ بخصوصية كل مؤسسة على حدى.

<sup>1</sup> فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص ص 98، 99.

- ✓ مؤشرات رضا الزبائن، تناسب توقعها مختلفا بما أن الأمر يتعلق بقياس الأداء للزبائن وليس للمساهمين مثلما كان الحال من قبل. ويعتبر رضا الزبون محددا للأداء المالي.
- ✓ مؤشرات مرتبطة بالمسارات الداخلية، التي تسمح للمؤسسة بقيادة جودة هذه المسارات الأساسية، مع إعطاء أهمية خاصة لمسارات الإنتاج، الإبداع، الخدمة ما بعد البيع. وتعتبر هذه المجموعة كعامل محدد لرضا الزبون أيضا.
- ✓ مؤشرات التمرن، والتي تتعلق بالكفاءة وتحفيز الموظفين، وكذلك أداءات أنظمة الإعلام. وتكون الدعم الذي تتوقف عليه باقي المؤشرات.

أما أهم المداخل الحديثة لعملية تقييم الأداء والتي ظهرت سواء من خلال تطور علاقة المؤسسة ببيئتها أو من خلال بحوث التطوير المستمر، هي:

### 1. مدخل النظم:

ظهر هذا المدخل وزاد الاهتمام به مع بداية انفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية، واعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا لا بد له من التفاعل مع مختلف الأطراف في بيئتها الخارجية. وبالتالي فإن هذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل ومن أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة، تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات، والمرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- ✓ القدرة على المحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية.
- ✓ كفاءة العمليات التحويلية.
- ✓ وضوح خطوط الاتصال.
- ✓ درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- ✓ مستوى مقبول من الرضى الوظيفي.

### 2. مدخل القيمة المضافة:

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يؤشر بأن نشاطات المؤسسة تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 203.

كما أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق. وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.<sup>1</sup>

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال....

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيداً بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المؤسسة.

### 3. مدخل أصحاب المصالح:

يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بينها، بحيث تكون نتائج تقييم الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>2</sup>

يتشابه هذا المدخل مع مدخل النظم فيما يخص التفاعل البيئي، ولكنه يختلف عنه في تركيزه على إرضاء الأجزاء البيئية الأساسية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار المؤسسة.<sup>3</sup> وهذه الأجزاء هي:

- المستهلكون.
- الموردون.
- المساهمون.
- الأفراد (العمال).
- الجهات التشريعية.
- جمعيات حماية المستهلك.
- المدافعون عن البيئة.

وفيما يلي جدول يوضح أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 494.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 492.

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 394.

الجدول رقم 15: أصحاب المصالح وقياس الأداء

فئة أصحاب المصالح	قياس الأداء على المدى القصير	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- مبيعات (القيمة والحجم). - المستهلكون الجدد. عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها.	- النمو في المبيعات. معدل دوران المستهلكين. - المقدر على السيطرة على الأسعار.
الموردون	- كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.	معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - أفكار الموردون الجديدة.
المساهمون	- العائد على السهم. - القيمة السوقية للسهم. العائد على حق الملكية.	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. - النمو في العائد على حق الملكية.
المتعاملون	- عدد الاقتراحات. - عدد الشكاوي.	- عدد التوقعات من الداخل. - معدل الدوران.
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. - علاقات مع الأعضاء والطاقم.	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات. - عدد المواجهات غير الودية. - عدد مرات تكوين الائتلافات. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
المدافعون عن البيئة	- عدد اللقاءات. - عدد مرات تكوين الائتلافات. - عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 493.

## 4. مدخل لوحة القيادة:

لقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري.

وتعرف لوحة القيادة على أنها: "تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة ويستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات"<sup>1</sup>.

أو هي: "تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها"<sup>2</sup>.

وأهم مكون من مكونات لوحة القيادة هو المؤشرات، فالمؤشرات التي يتم اختيارها لتقييم الأداء يجب أن تسمح بتقدير النتائج والوسائل المستعملة على حد سواء، ويجب أن تعكس بدقة الوضعية المراد قياسها، وتوفر إدراكا قويا ومباشرا لنشاطات وبرامج المؤسسة.

حيث يتم اختيار هذه المؤشرات وفقا للعوامل التالية:

- ✓ حسب النشاطات أو البرامج المراد متابعتها.
- ✓ حسب رغبات وتفضيلات متخذ القرار.
- ✓ حسب الأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها.

ولا تقتصر المؤشرات المستعملة على في لوحة القيادة على قياس الأداء المالي، إنما يمكن أن يتم قياس الأداء الشامل (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) من خلالها، وذلك بالاعتماد على تنوع المؤشرات المختارة وجعلها تشمل كل المجالات التي تغطيها نشاطات المؤسسة.<sup>3</sup>

وتتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gilbert Pillot, "Maitrise du contrôle de gestion", édition Sedifor, France, 3<sup>em</sup> édition, 1986, p 110.

<sup>2</sup> Jean Gerbier, Boris Evgrafov, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", Tech & Doc éditions Lavoisier, France, 1993, p 827.

<sup>3</sup> زايري بلقاسم، وهيبه مقدم، "الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012، ص 226.

<sup>4</sup> رحيم حسين، أحمد بونقيب، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 04، ديسمبر 2008، ص ص 04، 05.

- ✓ أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الاعمال، الهوامش،...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.
- ✓ أداة حوار واتصال: تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها. مما يسمح بالتواصل بين جميع مستويات الإدارة وإطلاعهم على مختلف القرارات والنتائج والأهداف الظاهرة في لوحة القيادة.
- ✓ أداة لتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك.

### 5. القياس المقارن (المراجعة الداخلية) (Benchmarking):

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عند دراسة الصناعي الانكليزي Lowell Francis لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في الميدان. وقد جاءت بعد دراسة الصناعي Henry Ford عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات. وتعد مؤسسة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1979.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف أسلوب القياس المقارن على أنه: "عملية قياس منظمة ومستمرة من مقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه مناسبا من اجراءات لتحسين وتطوير أدائها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة بين شركتي الحضنة/المراعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مبراح بورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 56، 57.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 234.

كما يمكن تعريفها على أنها: "العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى (أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمقابلة أو مواجهة أداء المنافسين الرئيسيين"<sup>1</sup>.

وتوجد عدة أشكال للمقارنة المرجعية تختلف تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها، ومنها:<sup>2</sup>

- أ. *المقارنة المرجعية الداخلية*: هي التي تتم في داخل المؤسسات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة. كما يمكن أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المؤسسة.
- ب. *المقارنة المرجعية الخارجية*: فهي التي تتم بين المؤسسات بعضها ببعض، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى مماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى. وقد تمتد المقارنات إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل نفس الدولة. وقد تكون المقارنة مع المتميزين من المنافسين، أو مقارنة وظيفة أو عملية معينة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

## 6. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تعود بدايات ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى أعمال الاستشاريين الأمريكيين P.Kaplan و D.Norton في بداية سنوات التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد عرفت تطورا ملحوظا خلال العشر سنوات التي تلت ظهورها، وأصبحت أداة من الأدوات المنتشرة كثيرا في المؤسسات، وتستعمل كأسلوب لمتابعة الاستراتيجية وتقييم الأداء.<sup>3</sup>

عرف Kaplan et Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا، وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وليد عباس جبر الدعيمي، هاشم فوزي دباس العبادي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)- دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 16، 2010، ص 147.

<sup>2</sup> Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques de management", Editions Organisation, Paris, 2<sup>em</sup> édition, 2001, p 249.

<sup>3</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", HAL SHS edition, France, Mai 2007, p 14.

<sup>4</sup> Kaplan Robert, Norton David, "The balanced scorecard: measures that drive performance", Harvard Business Review, vol 70, n°01, January/February 1992, p 71.

كما تعرف على أنها: "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل (score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال"<sup>1</sup>.

وتسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى:<sup>2</sup>

✓ التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

✓ التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل.

✓ نشر وترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.

✓ التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

وتتجسد أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

✓ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى.

✓ مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.

✓ توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.

✓ تجمع وفي تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسي مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح منتجات جديدة.

✓ تلزم المديرين على تدارس كل المؤشرات التشغيلية المهمة.

✓ تترجم الرؤية والاستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.

✓ توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية.

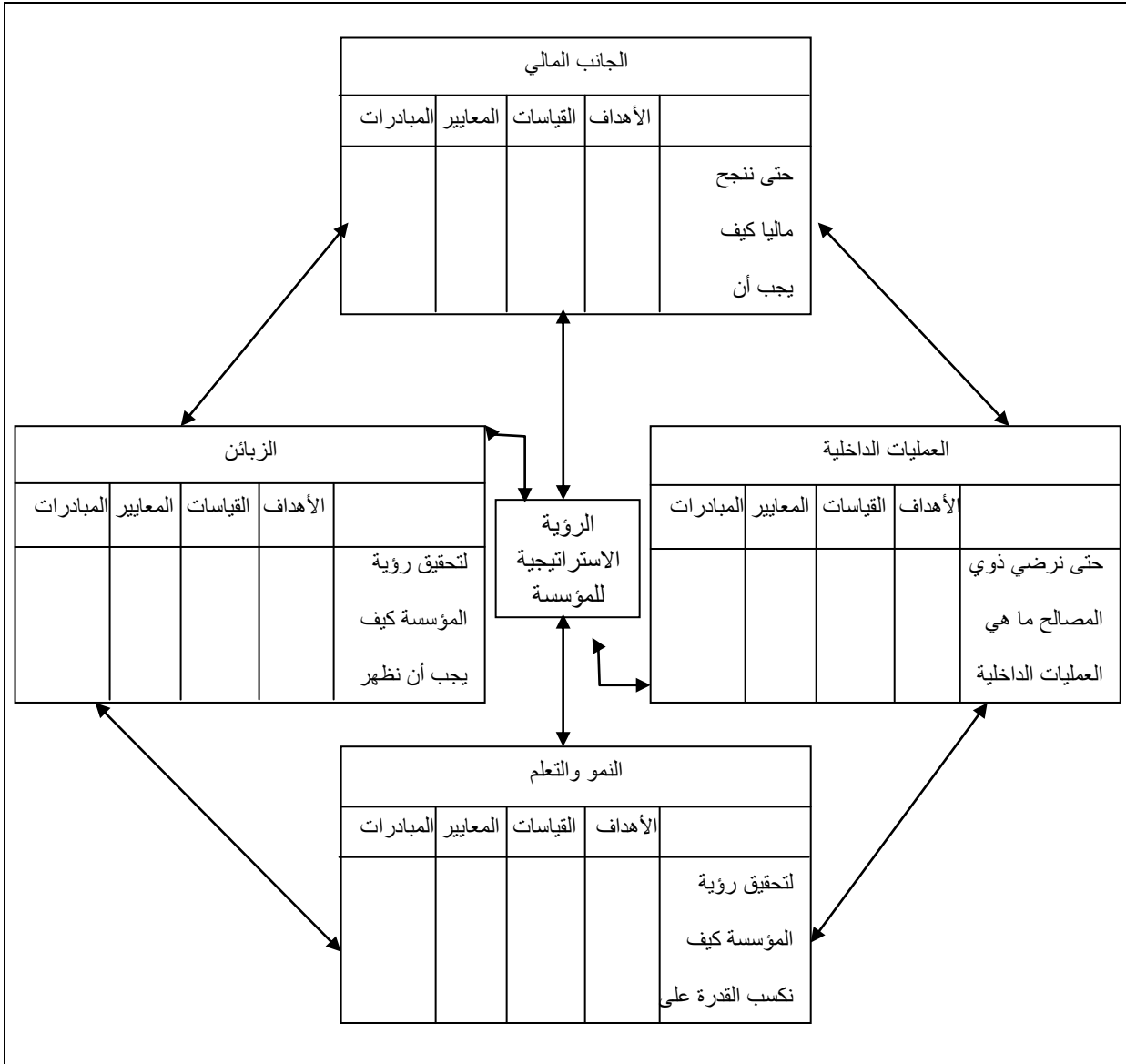
<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات - دراسة ميدانية"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02: (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 125.

<sup>2</sup> Peter Atrill, Eddie McLaney, "Management accounting for non-specialists", financial times prentice hall, England, 2002, p 328.

<sup>3</sup> مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 194.

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربع محاور أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 07: محاور بطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Robert S.Kaplan, David P.Norton, "Le tableau de bord prospectif", édition d'Organisation, Paris, 2002, p 21.

يظهر الشكل أهم المحاور التي تضمها بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن شرحها فيما يلي:

أ. المحور المالي: على الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يرتكز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل، إلا أنه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب، كما أن هناك فوائد عديدة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 530.

- ب. محور العملاء: يعكس هذا المحور الحاجات التي تشبعها المؤسسة والخدمات التي تقدمها لزيائنها، وهو الأمر الذي يترتب عليه زيادة عدد الزبائن ودرجة رضاهم، ومن ثمة زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة. وأهم المؤشرات المعبرة عن هذا المحور نجد: عدد الزبائن، الحصة السوقية، رضى الزبائن، عدد الشكاوي، تكاليف التسويق... الخ.<sup>1</sup>
- ج. محور العمليات الداخلية: تتمثل في المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بتسيير جودة العمليات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وهناك اهتمام كبير وخاص بالعمليات المتعلقة بالإنتاج، الإبداع، وخدمات ما بعد البيع.<sup>2</sup>
- د. محور التعليم والنمو: في كل محور من المحاور السابقة يتحدد للمدراء الفجوة بين مواد المؤسسة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى، والطريقة الوحيدة لسد هذه الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة. ويهدف هذا المحور إلى تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشديدة التي تتطلب منها القيام بتحسينات مستمرة لقدرتها الحالية والبحث عن طاقات جديدة تمكنها في الاستمرار في الأداء.<sup>3</sup>

وبالرغم من ظهور المؤشرات غير المالية وتزايد أهميتها، إلا أن العديد من الدراسات توضح بأن غالبية المؤسسات لا تزال المؤشرات المالية تحظى لديها باهتمام بالغ. حيث تهتم المؤسسات بالمؤشرات المالية بنسبة 56% متبوعة بمؤشرات الزبائن بنسبة 19%، ثم مؤشرات العمليات بنسبة 12%، مؤشرات الإبداع والتعلم بنسبة 05% أما باقي المؤشرات فتحظى باهتمام بنسبة 09%.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، "رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 10، 2013، ص 335.

<sup>2</sup> Françoise Giraud et autres, "Contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2<sup>em</sup> édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p 100.

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>4</sup> Nicolas Berland, "Mesurer et piloter la performance", 2009, p 123., e-book, téléchargé le: 04/04/2015 à 11.59 sur: [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr),

### خلاصة الفصل الثالث

يعبر الأداء عن النتيجة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها مع مراعاة الاستعمال الأمثل لمواردها، وقد يكون الأداء متعلقا بالمؤسسة ككل واحد أو مرتبطا بجزء من المؤسسة كنظام معين أو وظيفة معينة أو حتى فرد معين، مما يسمح للمؤسسة بمتابعة هذا الجزء واكتشاف مدى تأثيره على أداء المؤسسة ككل إن كان إيجابيا أو سلبيا، من أجل اتخاذ مجموعة القرارات والإجراءات التصحيحية من خلال ما يعرف بعملية تقييم الأداء، التي تتم على المستوى الذي ترغب المؤسسة بقياسه، فتكون إما عملية تقييم على مستوى مركز معين (قسم أو مديرية) أو على مستوى المؤسسة ككل، وأحيانا على مستوى قطاع محدد ينشط في الاقتصاد الوطني. من خلال عملية التقييم تظهر مستويات مختلفة من الأداء من الجيد إلى السيئ إلى الاستثنائي إلى درجات أخرى متنوعة من الأداء، ولا يمكن الحكم على مستوى هذا الأداء دون مقارنته بطرف آخر قد تكون وظيفة أخرى في نفس المؤسسة، أو نفس الوظيفة في مؤسسة أخرى منافسة كانت أو حليفة أو رائدة.

تتم عملية تقييم الأداء بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي زادت تعقيدا مع الزمن من حيث العدد أو الإجراءات أو حتى الطبيعة، تماشيا مع اختلاف نوعية ومحيط المؤسسة الاقتصادية وتعاملها مع بيئتها منذ نشأتها في القدم وصولا إلى ما آلت إليه في وقتنا الحاضر، فالمؤشرات التي اعتمد عليها عندما كانت المؤسسة تعتبر نظاما مغلقا ليس نفسه المعتمد حاليا باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا على كل بقعة في العالم، كما لا يمكن الاعتماد على نفس المؤشرات في المؤسسات التي تنشط يدويا وبالاعتماد على اليد العاملة، مع تلك المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الدقيقة والمهارات الذهنية وتقنيات الاتصال المتطورة. وبالتالي ظهرت المداخل الحديثة في عملية التقييم تماشيا مع هذه التطورات.

# الفصل الرابع

دراسة مساهمة تطبيق حوكمة المؤسسات في الرفع من مستوى الأداء  
في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

## تمهيد

تعتبر الدراسة النظرية بنية تحتية للانطلاق في الدراسة الميدانية التي عادة ما تكون نتائجها هي الهدف الرئيسي لأي مشروع بحث علمي، وبالتالي كان لا بد من إكمال الجانب النظري لهذه الدراسة بتطبيق ميداني يمكن من إسقاط المفاهيم والنتائج النظرية على الواقع.

انطلاقاً من ذلك تم إعداد هذا الفصل "دراسة تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مستوى أدائها"، الذي يمثل دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي قامت بالإجابة على محاور الاستبيان الذي تم توزيعه عليها، والذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، مدعوماً بأدوات أخرى مستعملة بدرجة أقل. الهدف منها استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها بناء على الفرضيات الموضوعية للخروج بنتائج عامة واقتراحات تتماشى مع أهداف الموضوع.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل تم اعتماد الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل معطيات المحور الأول من الاستبيان.

المبحث الرابع: تحليل معطيات المحور الثاني من الاستبيان.

المبحث الخامس: تحليل معطيات المحور الثالث من الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

إن نجاح أي دراسة ميدانية يعتمد على المنهجية التي يتم العمل وفقها للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر. وفيما يلي سيتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية لهذا البحث انطلاقاً من المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وصولاً إلى المجتمع والعينة الذي اقتضت عليه هذه الدراسة.

### المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

تتعدد المناهج التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بدراسة علمية، وذلك بناء على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها، وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة. كما يمكن الاعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>.

حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>2</sup>

ووفقاً لهذا المنهج تم جمع العديد من البيانات المتعلقة بموضوع البحث من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى، والبيانات المتعلقة بالدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع من قبل، ما سمح في مرحلة أولى بالتعرف على توجه البحث ومكن من اختيار الأدوات اللازمة والمناسبة للدراسة الميدانية، كتصميم الاستبيان الملائم. بعد ذلك تم تحليل مختلف الاستثمارات المتحصل عليها بالإضافة إلى التوضيحات المستقاة من المقابلات مع عينة البحث، بطريقة موضوعية تسمح بالتعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مفهوم الحوكمة المؤسسية ومدى تأثير هذه الأخيرة على أداء هذه المؤسسات.

### المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

إن تحديد منهج معين للبحث والدراسة يرافقه اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات وفقاً له، وبالتالي فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين أساسيين لجمع البيانات هما الاستبيان والمقابلة.

<sup>1</sup> طوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1982، ص 176.  
<sup>2</sup> حمد سليمان المشوخي، "تقنيات ومناهج البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 73.

## أولا - الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ومن أكثرها شيوعا واستخداما.

### 1. تعريف الاستبيان:

يعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها. إذن فالاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.<sup>1</sup>

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- ✓ معرفة مدى إدراك وإلمام مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمفهوم الحوكمة المؤسسية ومبادئها، ومدى تحكم هذه المؤسسات في آليات الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها.
- ✓ معرفة درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومدى تبني هاته المؤسسات لميثاق الحكم الراشد.
- ✓ التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسة ومستوى أدائها.
- ✓ معرفة مدى تأثير الحوكمة المؤسسية ومبادئها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ التعرف على آراء وتوجهات مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حول مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء هذه المؤسسات.

### 2. تصميم الاستبيان:

تمت عملية تصميم الاستبيان وفقا للعديد من الدراسات السابقة التي أخذت كمرجعية، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة والباحثين. حيث تم تصميم الاستبيان على مرحلتين، فضم في البداية 100 سؤالاً (أنظر الملحق 01)، وبعد عملية التحكيم والتصحيح تم استبعاد الأسئلة التي ليس لها علاقة بالموضوع، والأسئلة المكررة، وهذا وفقا لملاحظات المحكمين، حتى تم اعتماد الشكل النهائي للاستبيان الذي ضم 85 سؤالاً (أنظر الملحق 02)، وقد تم الاعتماد في الإجابات على سلم ليكرت الذي تراوحت فيه الإجابات بين: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما.

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي"، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص ص 148، 149.

وقد توزعت الأسئلة التي جاءت في الاستبيان على ثلاث محاور أساسية تشمل مختلف متغيرات الدراسة، حيث كانت نسبة الأسئلة متناسبة ومنتسقة مع بعضها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 16: محاور الاستبيان و فقرات كل محور

النسبة المئوية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	اسم المحور
45.88 %	39	39-1	تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسة
35.30 %	30	69-40	تقييم الأداء في المؤسسة
18.82 %	16	85-70	العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء في المؤسسة
100 %	85	85-1	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان.

ضم الاستبيان، بالإضافة إلى الأسئلة والمحاور المذكورة، قسما تعريفيا (بيانات عامة) يخص كل من المستجوب والمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتمثل المعلومات الخاصة بالمؤسسة بالاسم والولاية، نوع المؤسسة وشكلها القانوني، القطاع الذي تنشط فيه، وكذا التصنيف الخاص بها. أما المعلومات الخاصة بالمستجوب فتشمل الجنس، السن، الخبرة، الوظيفة.

### 3. صدق وثبات الاستبيان:

قبل البدء في عملية توزيع الاستبيان تم التحقق من مدى صدق وثبات الاستمارة، من خلال جانبيين كفي وكمي، حيث تمثل الجانب الكيفي في تقديم الاستبيان لعملية التحكيم التي قام بها عدد من الأساتذة من مختلف جامعات الوطن ومختلف التخصصات (أنظر قائمة المحكمين في الملحق 03)، الذين أبدوا آراءهم واقتراحاتهم فيما يخص الموضوع، وتم وفقا لذلك تصحيح وتنقيح الاستبيان لإخراجها في شكلها النهائي القابل للتوزيع.

أما الجانب الكمي فتمثل في حساب معامل الثبات للاستبيان بالاعتماد على برنامج spss من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكذا حساب معامل الصدق الذي يمثل جذر معامل الثبات من خلال برنامج spss أيضا، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: معامل ثبات وصدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0.961	0.925	85

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

تظهر هذه النتائج أن معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ مرتفع حيث قدرت قيمته بـ 0.925 (92.5%) بينما القيمة المرجعية غالبا ما تحدد بـ 0.5 (50%) أو 0.8 (80%)، وبالتالي يمكن القول بأن أسئلة الاستبيان متناسقة داخليا وغير متناقضة ولها علاقة بموضوع البحث. أما معامل الصدق فيعد مرتفع أيضا حيث قدر بـ 0.961 وبالتالي فإن عبارات الاستبيان تمكن من الوصول إلى هدف الدراسة التي أعد من أجلها الاستبيان.

كما يظهر الجدول التالي معدلات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور المكونة للاستبيان بهدف الإطلاع على مدى تناسق أسئلة كل محور داخليا.

الجدول رقم 18: معامل الارتباط للفقرات

الرقم	اسم المحور	أرقام الفقرات	معدل الثبات
01	تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسة	39-1	0.824
02	تقييم الأداء في المؤسسة	69-40	0.866
03	العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء في المؤسسة	85-70	0.852

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

من خلال الجدول يظهر أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ذو معدل مرتفع يتجاوز 0.80 (80%) وهذا ما يدل على تكامل العبارات المتعلقة بكل محور فيما بينها، مما يجعلها مقبولة ويدل على ثبات أداة الدراسة.

بالإضافة إلى هذا الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الأخرى المكمل له، لضمان فهم أكثر لهذه الأسئلة، ومناقشة أكبر لبعض إجابات المستجيبين التي أخذت أكثر من احتمال ممكن.

### ثانيا- المقابلة

تعرف المقابلة على أنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد تتم المقابلة عن طريق مباشر أو عن طريق الهاتف أو بواسطة الحاسوب أو بالأقمار الصناعية أو أي وسيلة تكنولوجية أخرى تضمن التواصل المباشر"<sup>1</sup>.

ويتم اللجوء إلى المقابلة لكون العديد من الناس يرغبون في إيصال المعلومات شفويا أكثر من إيصالها تحريريا، وهو بذلك يعطون معلومات جاهزة وكاملة عن طريق المقابلة، ولا يمكن تقديم هذه المعلومات عن طريق الاستبيان.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 55.

وفي إطار هذه الدراسة تم مقابلة مجموعة من المدراء والإطارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي وعن الطريق المباشر أيضا، وهذا لاستيضاح مجموعة من الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، وتوضيح بعض النقاط التي كانت مبهمة لدى المستجوبين.

### ثالثا - الاختبارات

تعرف الاختبارات بأنها: "مجموعة من المتغيرات -أسئلة شفوية أو كتابية أو صور أو رسوم- أعدت لتقيس بطريقة كمية أو كيفية سلوكا معيناً"<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد في الدراسة على أسلوب الاختبار الإحصائي من خلال حساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية من خلال استخدام برنامج SPSS، وتتمثل هذه المؤشرات في التكرارات والنسب المئوية، وكذا حساب المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط، وغيرها.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، أما العينة فهي "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحاً"<sup>2</sup>.

وقد استهدفت هذه الدراسة كافة المؤسسات التي تدخل ضمن تصنيف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وفقا للشروط الواردة في القانون الجزائري، حيث تم اختيار عينة عشوائية من كافة جهات الوطن وفي مختلف القطاعات للإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا من خلال التوزيع المباشر وكذلك الاستعانة بالهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي (facebook, linkedin, viadeo) في عملية التوزيع بالنسبة للمؤسسات الواقعة في الولايات البعيدة.

وقد تم تحصيل 162 استبيان تمثل إجابات 162 مؤسسة، ألغي منها 12 استبيانا، أي بنسبة 7.41% من مجموع الاستبيانات المحصلة. وتعود أسباب الإلغاء إلى ما يلي:

- ✓ عدم الإجابة على كل أسئلة الاستبيان.
- ✓ المؤسسة المحيية مؤسسة عمومية كبيرة مثل cosider، أو مؤسسات لا تدخل ضمن إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل: مؤسسة الجزائرية للمياه.
- ✓ المؤسسة المحيية مؤسسة خاصة تمثل فرع لمؤسسة متعددة الجنسيات، أو مؤسسة كبيرة.

<sup>1</sup> عدس عبد الرحمن وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ط 03، بدون سنة، ص 217.

<sup>2</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار نجلة، الأردن، 2008، ص 161.

في النهاية تم اعتماد 150 استبيان يمثل 150 مؤسسة مصغرة وصغيرة ومتوسطة في الجهات الأربع للوطن، وكان المستهدفون من الاستبيان هم المدراء والإطارات وأصحاب هاته المؤسسات. ويعتبر حجم العينة مناسباً حسب نظرية النزعة المركزية. وقد شملت الدراسة 33 ولاية من مجموع 48 ولاية أي ما نسبته 68.75% من مجموع الولايات الجزائرية، موزعة على جنوب، شرق، غرب ووسط الجزائر بطريقة متناسبة.

وتجدر الإشارة إلى أن كل استبيان أو إجابة مقدمة من قبل المجيبين سيعبر عن رأي مؤسسة واحدة، وبالتالي سيتم استخدام مصطلحات المجيب أو المؤسسة أو فرد العينة للدلالة على نفس الأمر.

ولمعرفة إذا ما كان التوزيع، الذي يتبعه المجتمع المسحوب منه العينة، توزيعاً طبيعياً عند مستوى معنوية 5%، تم الاعتماد على اختبار كلوموجروف-سمنروف. حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية (H0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.  
الفرضية البديلة (H1): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يظهر الملحق رقم 04 نتائج اختبار كلوموجروف-سمنروف باستخدام برنامج SPSS لكل أسئلة الاستبيان (كان يمكن القيام بهذا الاختبار بالاعتماد على متغير واحد فقط بما أن كل المتغيرات تخص نفس أفراد العينة، لكن لمزيد من الثقة تم اختبار كل المتغيرات).

وقد أعطت كل النتائج قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% التي تم اعتمادها، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1). بمعنى أن المجتمع المسحوب منه عينة الدراسة لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان

يضم الاستبيان جزئين خاصين بالبيانات التعريفية، يخص الأول البيانات المتعلقة بالمؤسسة الموجه لها الاستبيان، والجزء الثاني يخص البيانات الشخصية للمجيب.

### المطلب الأول: تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمؤسسة

يضم هذا الجزء مجموعة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة المجيبة والتي قد تؤثر على الإجابات المقدمة أهمها: نوع المؤسسة، شكلها القانوني، القطاع الذي تنشط فيه، تصنيفها (أو حجمها).

### أولاً- تحليل معطيات العينة من حيث نوع المؤسسة

وزع الاستبيان على أفراد العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، والتي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت تنتمي للقطاع العام أو الخاص أو المختلط، وهو ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم 19: توزيع إجابات الاستبيان حسب نوع المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	نوع المؤسسة
02	03	عمومية
97.3	146	خاصة
0.7	01	مختلطة
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

توزعت إجابات العينة بين الأنواع الثلاثة للمؤسسة، خاصة وعمامة ومختلطة، ويلاحظ أن أغلبية المؤسسات تنتمي للقطاع الخاص حيث تمثل نسبة 97.3% من مجموع أفراد العينة، بينما لا تتجاوز المؤسسات العمومية نسبة 02% والمختلطة نسبة 0.7%. وهذا ما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تعتبر في أغلبها خاصة حسب الإحصائيات الرسمية المقدمة.

### ثانياً- تحليل معطيات العينة من حيث الشكل القانوني للمؤسسة

تأخذ المؤسسات في الجزائر العديد من الأشكال القانونية، ووفقا لذلك تم وضع مجموعة من الخيارات التي قد تنتمي إليها المؤسسة الجزائرية، وهو ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: توزيع إجابات الاستبيان حسب الشكل القانوني للمؤسسة

النسبة (%)	التكرار	الشكل القانوني للمؤسسة
38.7	58	مؤسسة فردية ذات الشخص الوحيد EURL
4.7	07	شركة تضامن SNC
2.7	04	مؤسسة التوصية البسيطة SCS
6.7	10	مؤسسة مساهمة SPA
34.7	52	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL
12.7	19	أخرى
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتخذ أحد الشكلين القانونيين، مؤسسة فردية ذات الشخص الوحيد EURL ومؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، بصفة أكبر من بقية الأشكال القانونية، حيث كانت نسبة EURL 38.7% و SARL 34.7% من مجموع أفراد العينة، بينما لم تتجاوز نسبة بقية الأشكال القانونية 6.7% بالنسبة لمؤسسات المساهمة SPA، و 4.7% بالنسبة لمؤسسات التضامن SNC و 2.7% بالنسبة لمؤسسات التوصية البسيطة، أما الأشكال القانونية الأخرى كالأشخاص الطبيعية والتعاونيات وغيرها فوصلت نسبتها إلى 12.7% من المجموع الإجمالي.

ويمكن تفسير ذلك أن الـ EURL و SARL توافقت شروط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أكثر من الأشكال الأخرى، كمؤسسات المساهمة التي تستلزم رأس مال كبير وهو ما يتنافى مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو مؤسسات التضامن التي تستلزم تضامن كل الشركاء وهو ما قد لا يجذبه بعض الشباب الراغب في الاستثمار.

### ثالثاً- تحليل معطيات العينة من حيث قطاع نشاط المؤسسة

قد تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في العديد من القطاعات كقطاع الخدمات، الصناعة، الفلاحة، التجارة، وغيرها. ويمثل الجدول الآتي إجابات أفراد العينة وفقاً لقطاع نشاط المؤسسة.

الجدول رقم 21: توزيع إجابات الاستبيان حسب قطاع نشاط المؤسسة

قطاع النشاط	التكرار	النسبة (%)
الصناعة	49	32.7
التجارة	17	11.3
الفلاحة والزراعة	07	4.7
الخدمات	62	41.3
أخرى	15	10.0
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

تظهر نتائج إجابات العينة من الجدول أن قطاع الخدمات يعد القطاع الرائد التي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (مثل قطاع الخدمات نسبة 41.3% من مجموع الإجابات)، يليه قطاع الصناعة بنسبة 32.7% ثم التجارة بنسبة 11.3%، بينما لا يمثل قطاع الفلاحة سوى 4.7% من المجموع الإجمالي، أما باقي القطاعات فتمثل في مجموعها 10.0% أغلبها يعود لمؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية.

وهذا لتفضيل العديد من المستثمرين الريح السريع فيلجئون بصفة كبيرة إلى قطاع الخدمات الذي يعتبر فرصة بالنسبة لهم، أما قطاع الصناعات فيتمثل بصفة رئيسية في الصناعات التقليدية والحرفية.

#### رابعاً- تحليل معطيات العينة من حيث تصنيف المؤسسة

شملت العينة المختارة للإجابة على أسئلة الاستبيان التصنيفات الثلاثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وردت في القانون الجزائري.

وقد كانت الإجابات كما يظهر الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	تصنيف المؤسسة
50.7	76	مصغرة (أقل من 09 عمال)
29.3	44	صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
20.0	30	متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

توزعت العينة بين التصنيفات الثلاثة للمؤسسات في الجزائر وهي المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وقد تجاوزت نسبة المؤسسات المصغرة نصف الإجابات (50.7%)، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 29.3% ثم المؤسسات المتوسطة بنسبة 20.0%.

وهذا أيضا ما يتماشى مع الإحصائيات المقدمة من قبل الهيئات الرسمية في الجزائر التي تظهر تفوق نسبة المؤسسات المصغرة عن باقي المؤسسات، بسبب سياسات الدعم التي منحتها الدولة لإقامة هذا النوع من المؤسسات وكذا شروط إقامتها التي تتماشى غالبا مع الإمكانيات المادية للشباب المستثمر.

#### المطلب الثاني: تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمستجوبين

يمثل هذا الجزء مجموع المعلومات التي لها علاقة بالفرد المجيب على الاستبيان وتضم: الجنس، السن، الخبرة، الوظيفة.

#### أولاً- تحليل معطيات العينة من حيث الجنس

توزعت أفراد العينة المختارة بين الذكور والإناث وفقا للإحصائيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين

النسبة (%)	التكرار	الجنس
90.0	135	ذكر
10.0	15	أنثى
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن أغلبية المجيبين على الاستبيان ذكور بنسبة 90% بينما بقيت نسبة الإناث تمثل 10% فقط، وهذا لطبيعة المجتمع الجزائري الذي يكون في أغلبه المستثمرون وأصحاب المشاريع من فئة الذكور بينما تقتصر استثمارات النساء على الصناعات اليدوية والحرفية المنزلية.

#### ثانيا- تحليل معطيات العينة من حيث السن

تم تقسيم الفئات العمرية للمجيبين على الاستبيان إلى ثلاث فئات حيث لا تتجاوز الفئة الأولى 30 سنة، والفئة الثانية تبلغ من العمر بين 30 و 50 سنة، أما الفئة الثالثة فتتجاوز أعمارها الـ 50 سنة. وقد تم اختيار هذا التقسيم لإدراك مدى تبني الشباب لروح المقابلة ومدى اعتمادهم على إقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 24: توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين

النسبة (%)	التكرار	السن
33.3	50	أقل من 30 سنة
55.3	83	بين 30-50 سنة
11.3	17	أكبر من 50 سنة
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

تميز أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبيان بانتمائهم للفئة العمرية بين 30-50 سنة بنسبة 55.3%، تليها نسبة السن لأقل من 30 سنة التي قدرت بـ 33.3% أما المجيبون الأكبر من 50 سنة فمثلوا نسبة 11.3%.

يفسر هذا من خلال برامج الدعم المقدمة من قبل الدولة الجزائرية لإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة كمشاريع ANSEJ و ANJEM التي تشترط شرط السن الذي ينتمي لفئة 30-50 سنة.

### ثالثا- تحليل معطيات العينة من حيث الخبرة

تم تبني نفس شكل التقسيم في السؤال السابق، حيث صنفت الخبرة المهنية في ثلاث فئات أساسية، حيث تضم الفئة الأولى المجيبين الذي يمتلكون خبرة أقل من 05 سنوات، والفئة الثانية تضم المجيبين الذين يمتلكون خبرة بين 05 و 20 سنة، وآخر فئة تضم الأفراد الذين تتجاوز مدة خبرتهم المهنية 20 سنة. وتظهر الإحصائيات الخاصة بالخبرة المهنية لأفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	55	36.7
بين 05-20 سنة	80	53.3
أكبر من 20 سنة	15	10.0
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول يظهر أن خبرة عدد كبير من الأفراد المستجوبين تتراوح بين 05 و 20 سنة، تليها الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 36.7% ثم الأفراد ذوو خبرة أكبر من 20 سنة بنسبة 10.0%.

وهذا ما يمثل انعكاس لما تم ملاحظته في الجدول السابق الذي أظهر أن أغلبية الأفراد المستجوبين ينتمون للفئة العمرية 30-50 سنة، وهو ما يعد منطقيا بالنسبة للخبرة كذلك.

### رابعا- تحليل معطيات العينة من حيث الوظيفة

لقد استهدفت الدراسة مدراء ومالكي والإطارات العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاثة أصناف هي: مدير المؤسسة، مسؤول والذي نقصد به أي إطار بالمؤسسة يملك منصبا حساسا ومؤثرا كمدير الإنتاج، مدير التسويق، ...، أما الصنف الثالث وهو الموظف الإداري فهو كل فرد يعمل بالمؤسسة يتمتع بمستوى تعليمي عالي (جامعي ودراسات عليا) لكنه يؤدي وظائف إدارية أخرى بالمؤسسة غير تلك التي يؤديها المسؤول والمدير.

ويظهر في الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب الوظيفة التي يشغلها المجيب في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 26: توزيع إجابات الاستبيان حسب وظيفة المستجوبين

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
مدير المؤسسة	74	49.3
مسؤول	62	41.3
موظف إداري	14	9.3
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

تظهر النتائج أن العينة المستجوبة تشغل في غالبيتها منصب المدير أو المالك للمؤسسة (تقدر نسبته بـ 49.3%)، تليها منصب المسؤول على اختلاف اختصاصه بنسبة 41.3%، ثم باقي الإجابات تمثل إجابات الموظفين الإداريين بنسبة 9.3%. وهذا يفسر من خلال التوزيع الانتقائي للاستبيان، حيث كان المستهدف الأساسي هم أصحاب المؤسسات ومدراءها وإدارتها، على اعتبارهم أعلم بمتغيرات الدراسة كالحوكمة وأداء المؤسسة.

## المبحث الثالث: تحليل معطيات المحور الأول من الاستبيان

يتعلق المحور الأول بتطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث يضم هذا المحور 39 عبارة تتناول كافة الجوانب التي لها علاقة بالحوكمة المؤسسية انطلاقاً بمدى إلمام المديرين والمالكين والمسؤولين بهاته المؤسسات لمفهوم الحوكمة المؤسسية، ومدى تبني مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة المؤسسية بها وانعكاس ذلك على مختلف الأطراف التي لها علاقة.

### المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم الاعتماد في عملية تحليل العبارات المكونة للمحور الأول على عدد من الاختبارات الإحصائية أهمها التكرارات والنسب المئوية للإجابات وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى حساب قيمة اختبار ستودانت (t) لكل عبارة من عبارات الاستبيان للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدم وجودها.

ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائي الخاص بعبارات المحور الأول:

الجدول رقم 27: النتائج الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول من الاستبيان

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		م.ح <sup>1</sup>	ا.م <sup>2</sup>	قيمة t
		%	ت <sup>3</sup>	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	لدي إطلاع كاف حول موضوع الحوكمة المؤسسية	2.0	03	13.3	20	18.7	28	50.7	76	15.3	23	3.64	0.96	46.23
02	أتصادف مع الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها أثناء ممارسة العمل	3.3	05	9.3	14	26.7	40	50.7	76	10.0	15	3.55	0.92	47.39
03	يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة المؤسسية في الجزائر	8.7	13	24.0	36	32.0	48	28.0	42	7.3	11	3.01	1.08	34.15
04	المساهمون هم أنفسهم المسيرين في مؤسستكم	8.7	13	14.7	22	16.7	25	32.0	48	28.0	42	3.56	1.28	34.14
05	تظهر صراعات بين أصحاب المؤسسة والمسير	20.0	30	22.0	33	27.3	41	20.0	30	10.7	16	2.79	1.27	26.92
06	تظهر صراعات بين المؤسسة والعمال	12.0	18	22.0	33	15.3	23	42.0	63	8.7	13	3.13	1.21	31.77
07	تظهر صراعات بين المؤسسة والزبائن	13.3	20	22.0	33	16.7	25	40.0	60	8.0	12	3.07	1.22	30.96
08	تقدم المؤسسة منتجاتها لزيائنها في الوقت المحدد	1.3	02	13.3	20	8.7	13	46.0	69	30.7	46	3.91	1.02	46.86
09	تقدم المؤسسة منتجاتها لزيائنها بالنعوية المطلوبة	1.3	02	6.0	09	8.0	12	48.7	73	36.0	54	4.12	0.89	56.74
10	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن	00	00	6.0	09	7.3	11	46.0	69	40.7	61	4.21	0.82	62.62
11	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لقيام العمال بوظائفهم	3.3	05	8.0	12	14.0	21	48.0	72	26.7	40	3.87	1.01	46.99
12	تحفز المؤسسة عمالها	3.3	05	8.0	12	16.0	24	43.3	65	29.3	44	3.87	1.03	45.98
13	تحفظ المؤسسة حقوق عمالها	0.7	01	9.3	14	11.3	17	44.0	66	34.7	52	4.03	0.95	52.02
14	تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ باقتراحاتهم	2.0	03	10.7	16	12.7	19	46.0	69	28.7	43	3.89	1.01	47.27
15	تحتفظ المؤسسة بعلاقات طيبة مع مقرضيها	2.0	03	3.3	05	17.3	26	44.7	67	32.7	49	4.03	0.90	54.52
16	يتم تسديد الديون في الأجل المحددة	2.0	03	14.0	21	27.3	41	33.3	50	23.3	35	3.62	1.05	42.08
17	يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة	28.7	43	28.0	42	30.0	45	8.7	13	4.7	07	2.33	1.12	25.43
18	تحصل مشكلات في عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل	10.7	16	14.0	21	15.3	23	46.0	69	14.0	21	3.39	1.20	34.48
19	تفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها	2.0	03	6.0	09	7.3	11	55.3	83	29.3	44	4.04	0.89	55.65
20	يتدخل الموردون في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة	33.3	50	36.0	54	18.0	27	6.7	10	6.0	09	2.16	1.14	23.17

1 ت = التكرار.

2 م.ح = المتوسط الحسابي.

3 ا.م = الانحراف المعياري.

47.67	0.95	3.71	24.0	36	32.0	48	36.0	54	6.7	10	1.3	02	21	تحفظ المؤسسة حقوق جميع مساهميها دون تمييز
49.27	0.94	3.81	27.3	41	34.0	51	32.0	48	5.3	08	1.3	02	22	القرارات المتخذة في المؤسسة تراعي مصلحة المساهمين
60.93	0.84	4.16	36.7	55	48.7	73	10.0	15	3.3	05	1.3	02	23	تحتزم المؤسسة القوانين في تعاملاتها
44.25	1.04	3.76	22.7	34	48.7	73	14.7	22	10.0	15	4.0	06	24	تساير المؤسسة التغير في القوانين بصفة فورية
50.54	0.95	3.93	29.3	44	46.0	69	14.7	22	8.7	13	1.3	02	25	تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه
52.16	0.94	3.99	33.3	50	42.0	63	16.0	24	8.0	12	0.7	01	26	تساهم المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه
41.94	1.13	3.87	36.0	54	32.7	49	18.7	28	8.0	12	4.7	07	27	تسعى المؤسسة إلى حماية بيئتها
43.32	1.09	3.85	32.7	49	37.3	56	15.3	23	12.0	18	2.7	04	28	تتم عملية التوظيف في المؤسسة وفقا لمعايير موضوعية
34.96	1.20	3.43	21.3	32	31.3	47	22.7	34	18.0	27	6.7	10	29	يمنح كل الموظفين نفس فرص الترقية وفقا لمعايير موضوعية
49.32	0.92	3.71	20.0	30	42.0	63	28.7	43	8.0	12	1.3	02	30	يتم تسديد ديون مختلف الجهات المقرضة حسب الأولوية
50.71	0.93	3.84	24.0	36	46.0	69	22.0	33	6.0	09	2.0	03	31	يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية حسب الشروط المتفق عليها دون تمييز
47.04	0.95	3.65	20.7	31	33.3	50	38.7	58	4.7	07	2.7	04	32	يحصل كل مساهم في المؤسسة على الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته
30.11	1.28	3.16	17.3	26	26.7	40	23.3	35	20.0	30	12.7	19	33	تنشر المؤسسة أهم المعلومات المتعلقة بنشاطها بحيث يمكن لأي فرد الاطلاع عليها
46.85	1.02	3.89	29.3	44	46.0	69	11.3	17	11.3	17	2.0	03	34	يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على أدائه
34.21	1.27	3.54	27.3	41	33.3	50	11.3	17	22.0	33	6.0	09	35	المسؤول الوحيد عن سير وأداء المؤسسة هو المدير
28.11	1.28	2.94	12.0	18	26.7	40	20.7	31	24.7	37	16.0	24	36	تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة
44.93	0.98	3.59	20.7	31	29.3	44	40.7	61	6.7	10	2.7	04	37	يحق للمساهمين ومجلس الإدارة مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة
46.60	1.01	3.85	26.0	39	48.0	72	15.3	23	6.7	10	4.0	06	38	تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنتظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات
46.30	1.01	3.82	25.3	38	46.0	69	17.3	26	8.0	12	3.3	05	39	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اختبار ستيودنت ( $t$ ) لكل عبارات المحور الأول من الاستبيان كانت ذات دلالة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول، بمعنى أن آراءهم واضحة اتجاه المتغيرات. وفيما يلي تحليل العبارات بصفة تفصيلية:

1. يؤكد أكثر من نصف أفراد العينة على أن لديهم اطلاع كافي حول موضوع الحوكمة المؤسسية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.64 مع انحراف معياري يقدر بـ 0.96 هذه النتيجة، حيث أن 50.7% من المجيبين وافقوا على ذلك.
2. أشار كذلك نفس حجم أفراد العينة إلى أنها تتصادف مع الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها أثناء ممارسة العمل، حيث وصلت نسبة الموافقين على ذلك إلى 50.7% بينما أشار 26.7% إلى الحياد الذي غالبا يعود إلى جهلهم بمبادئ الحوكمة المؤسسية أو أنها لا تظهر بصفة واضحة في المؤسسة التي يعملون بها.
3. ظهرت آراء 32.0% من أفراد العينة محايدة فيما يتعلق بتكامل وثيقة ميثاق الحكم الراشد الخاصة بالحوكمة المؤسسية في الجزائر، وقد أبدى غالبية المجيبين جهلهم بوجود هذه الوثيقة أو بما تنص عليه وبالتالي لا يمكنهم الحكم عليها إن كانت متكاملة أو لا، بينما رأى 28.0% من أفراد العينة أنها متكاملة و 24.0% رأوا عكس ذلك.
4. يعتبر المساهمون هم أنفسهم المسيرين في 60.0% من المؤسسات التي شاركت في الاستبيان، وهذا ما يظهره 32.0% من المؤسسات التي أجابت بالموافقة و 28.0% التي وافقت تماما على الأمر، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.56 مع انحراف معياري يقدر بـ 1.28.
5. أظهرت النتائج أن 44.0% من المؤسسات المستجوبة لا تظهر فيها صراعات بين أصحاب المؤسسة والمسيرين، وهذا ما يثبت قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.79، حيث أن 20.0% لا تظهر فيها صراعات تماما و 22.0% لا تظهر فيها. بينما اختار 27.3% من أفراد العينة المستجوبة الحياد. وتفسر هذه النتائج بكون أصحاب المؤسسة هم أنفسهم المسيرين في أغلبية المؤسسات المستجوبة وهو ما ظهر في نتائج العبارة السابقة.
6. أكد 42.0% من أفراد العينة المستجوبة أن مؤسساتهم تشهد صراعات مع عمالها، بينما 22.0% لا تظهر فيها هذا النوع من الصراعات و 12.0% لا تصادفه إطلاقا. ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز غالبا بالعلاقة المباشرة بين المدير (الذي يمثل المؤسسة) والعمال الذي يكون عددهم قليلا، وبالتالي هذا الاحتكاك المباشر، على غرار بعض الإيجابيات التي يتيحها، إلا أنه قد يؤدي إلى العديد من المشاكل والتصادمات، والذي أظهر المجيبون أنها تتعلق غالبا بالأجور والمكافآت، وبتوقيت العمل الذي يعتقد العديد من العمال أنه مجحف بحقهم، وكذلك المحاباة التي تعرفها بعض المؤسسات فيما يتعلق بالموظفين الأقارب.

7. كما تظهر صراعات بين المؤسسة وزبائنها بنسبة 40.0% من حجم العينة المدروسة، وينشأه هذا الوضع مع وضع العمال، حيث أن العلاقة المباشرة التي تكون بين المؤسسة وزبائنها في أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تؤثر سلبا على العلاقة بينهم. فقد يظهر الصراع بسبب الأسعار التي يتم الاتفاق عليها مسبقا ومن ثم تغير في آخر دقيقة سواء من قبل المؤسسة أو الزبون، أو بسبب نوعية المنتج المتفق عليه، أو حتى طرق وآجال التسليم.
8. أثبتت قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.02، النتائج التي تظهر أن 76.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجابت على الاستبيان تقدم منتجاتها لزبائنها في الوقت المحدد، حيث وافقت 46.0% منها على ذلك، و 30.7% وافقت تماما.
9. كما أثبتت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين على العبارة التاسعة المقدر بـ 4.12 مع تسجيل انحراف معياري بقيمة 0.89، النتائج التي تظهر أن 84.7% من المؤسسات المستجوبة تقدم منتجاتها لزبائنها بالنوعية المطلوبة، حيث أظهرت 48.7% موافقتها و 36.0% موافقتها التامة على ذلك.
10. وامتدادا للعبارتين السابقتين، فإن 130 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مجموع العينة المستجوبة أي ما نسبته 86.7% تقوم على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات زبائنها، مع عدم تسجيل أي إجابة ترفض تماما فكرة جهود المؤسسة في الأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبائن. وهو ما يثبته المتوسط الحسابي بقيمة 4.21 بانحراف معياري يبلغ 0.82.
11. عبر المجيبون في 112 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مجموع المؤسسات المشاركة في الاستبيان أن هذه المؤسسات توفر بيئة مناسبة لقيام العمال بوظائفهم أي ما يقدر نسبته بـ 74.7% من المجموع الإجمالي منها 26.7% توافق تماما على ذلك.
12. كما تظهر النسب أن 72.6% من هذه المؤسسات تقوم بتحفيز عمالها، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قيمته 3.87 مع انحراف معياري يساوي 1.03.
13. تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.03 وانحراف معياري مقدر بـ 0.95 النسب التي تشير إلى أن 44.0% من المجيبين على الاستبيان قد وافقوا على أن المؤسسات التي يعملون بها تحفظ حقوقهم و 34.7% وافقوا تماما على ذلك، بينما تبقى نسبة المؤسسات التي لا تحفظ حقوق عمالها ضئيلة لا تتجاوز 10.0% (14 مؤسسة لا تحفظ حقوق العمال ومؤسسة واحدة لا تحفظها تماما).
14. تبلغ نسبة المؤسسات التي تستمع لعمالها وتأخذ باقتراحاتهم 46.0% من المجموع الإجمالي، بالإضافة إلى 28.7% من هذه المؤسسات توافق تماما على هذا الموضوع. وتظهر هذه الاقتراحات أحيانا فيما يتعلق بالأسعار أو طرق التسليم وأحيانا الزبائن.

15. عبرت 116 مؤسسة عن علاقاتها الطيبة مع مقرضيها (67 مؤسسة أي بنسبة 44.7% أجابت بالموافقة، و49 مؤسسة أي نسبة 32.7% أعطت موافقتها التامة)، الذين غالبا ما يمثلون البنوك التجارية التي يتعامل معها أصحاب المؤسسات في إطار تسديد ديونهم المرتبطة بإقامة وإطلاق مؤسساتهم خصوصا في إطار الANSEJ.
16. وافق 33.3% من مجموع المؤسسات أن عملية تسديد الديون تتم في الآجال المحددة و23.3% وافقوا تماما على ذلك، بينما التزم 27.3% منها الحياد حيث أظهر المجيبون بها أن العديد منهم يجد إشكالا في تسديد الديون وغالبا ما يتم مراجعة البنك لإعادة جدولة الديون، وفي بعض الأحيان تتأخر عملية التسديد.
17. أكدت قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.33 مع انحراف معياري مقدر بـ 1.12 الإجابات المتعلقة بهل يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة، حيث أجاب 28.7% من المؤسسات بعدم الموافقة التامة، و28.0% بعدم الموافقة، في حين فضلت 30.0% منها أن تكون محايدة.
18. عبر 60.0% من المؤسسات عن وجود مشكلات أثناء عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل، منها 14.0% (21 مؤسسة) تواجه هذه المشكلات بصفة متواصلة. وحسب المجيبين فإن هذه المشكلات غالبا ما تتمثل في نقص وأحيانا ندرة المواد الأولية التي يحتاجونها في العمل، وفي بعض الأحيان الأسعار المرتفعة خصوصا إذا ما كانت مستوردة.
19. تقي أغلبية المؤسسات المجيبة بالتزاماتها اتجاه مورديها، وهذا ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 4.04 وانحراف معياري مقدر بـ 0.89، والنسب المئوية التي أشارت إلى أن 55.3% من المؤسسات توافق على أمر الوفاء بالالتزامات، و29.3% توافق تماما على ذلك.
20. لم توافق 54 مؤسسة (أي نسبة 36.0% من مجموع المؤسسات الإجمالي) على أن الموردين يتدخلون في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة، أما 50 مؤسسة أخرى (أي نسبة 33.3% من أفراد العينة) لم توافق تماما على ذلك، بينما نجد أن عدد المؤسسات التي يتدخل موردها في خطط عملها لا تتجاوز 19 مؤسسة.
21. التزم 36.0% من أفراد العينة الحياد فيما يتعلق بحفظ المؤسسة لحقوق جميع مساهميها دون تمييز، بينما وافق 32.0% على ذلك و24.0% وافقوا تماما. ووفقا للمتوسط الحسابي المقدر بـ 3.71 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.95، فإن معظم المؤسسات تحفظ حقوق جميع مساهميها دون تمييز. ويفسر ذلك أن المساهمين في أغلبية هذه المؤسسات هم من العائلة وعلى صلة قريبة أو مباشرة بالعمل، وبالتالي يمكنهم معرفة طريقة سير العمل وتوزيع الأرباح وبالتالي حفظ حقوقهم.
22. وامتدادا للعبارة السابقة، فإن 61.3% من هذه المؤسسات تتخذ القرارات بها بطريقة تراعي مصلحة المساهمين، بينما 32.0% التزموا الحياد اتجاه ذلك سواء لأن المجيب لا علاقة له بالمساهمين وبالتالي ينفذ القرارات فقط كالموظفين الإداريين، أو لا يرى أن القرارات المتخذة بالمؤسسة تناسبه لأنه يتطلع إلى العمل بطريقة أخرى كبعض المدراء المساهمين.

23. تظهر النتائج أن أغلبية المؤسسات تحترم القوانين في تعاملاتها حيث وصلت نسبتها إلى 85.4% منها 36.7% توافق تماما على احترام القوانين. وهو ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.84). بينما تبقى نسبة المؤسسات التي لا تحترم القوانين في عملها نسبة ضئيلة لا تتجاوز 04.6%.
24. وكما تحترم المؤسسات القوانين في تعاملاتها، فإنها تساير التغيير في القوانين بصفة فورية، حيث أن 48.7% من المؤسسات المستجوبة توافق على الأمر، و 22.7% توافق تماما على ذلك.
25. تراعي أغلبية المؤسسات عند القيام بعملها قيم المجتمع التي تنشط فيه، وقد عبر عن ذلك 75.3% من أفراد العينة.
26. كما تعمل 63 مؤسسة (ما يمثل نسبة 42.0% من المجموع الإجمالي) على خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه، و 50 مؤسسة (33.3% من المجموع الإجمالي) تعمل بصفة مكثفة ومستمرة على ذلك وتعدده من أولوياتها.
27. أصبح موضوع حماية البيئة من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات في نشاطها، وهو ما أكدته نسبة 36.0% من أفراد العينة الذين وافقوا تماما على حماية البيئة، و 32.7% أبدوا موافقتهم على الموضوع.
28. أشارت 70.0% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أن التوظيف بها يتم وفقا لمعايير موضوعية.
29. يتم منح كل الموظفين نفس فرص الترقية وفقا لمعايير موضوعية في 47 مؤسسة (31.3% من إجمالي المؤسسات المستجوبة)، و 32 مؤسسة (21.3% من المؤسسات) وافقت تماما على ذلك، بينما ظلت 34 مؤسسة (22.7% من المؤسسات) محايدة بخصوص هذا الأمر.
30. بالنسبة لتسديد ديون مختلف الجهات المقرضة حسب الأولوية، فإن 42.0% من المؤسسات المشاركة في الاستبيان تقوم بذلك، و 20.0% منها تهتم بالأمر بصورة كبيرة. بينما 28.7% من هذه المؤسسات كانت محايدة، حيث يتم أحيانا التأخر في تسديد الديون أو تقديم مقرض على آخر، كما عبر بعض المشاركين عن عدم امتلاكهم لمعلومات حول الموضوع.
31. كما عبرت 46.0% من مجموع المؤسسات أن الموردين الذين تتعامل معهم يحصلون على مستحقاتهم المالية حسب الشروط المتفق عليها دون تمييز.
32. بالرغم من أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى 3.65 مع انحراف معياري مقدر بـ 0.95 التي تتماشى مع النسب المسجلة التي وافق فيها 33.3% من المؤسسات المستجوبة على أن كل مساهم في المؤسسة يحصل على الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته، و 20.7% وافقوا تماما على هذه المسألة، إلا أن أكبر نسبة سجلت في الحياد بـ 38.7% من مجموع المؤسسات، بين من يرى أن النسبة التي يأخذها لا تعكس حقيقة مدى مساهمته ويرغب بالأكثر، وبين مجيبين لا يملكون معلومات كافية حول الموضوع.

33. أتت النتائج الخاصة بالعبارة رقم 33 المعنية بنشر المؤسسة لأهم المعلومات المتعلقة بنشاطها حيث يمكن لأي فرد الاطلاع عليها، بنسب متقاربة. حيث كانت النتائج كما يلي: 26.7% وافقوا على أن مؤسساتهم تنشر المعلومات الخاصة بها، و23.3% التزموا الحياد، و20.0% لم يوافقوا على ذلك، و17.3% وافقوا تماما، وأخيرا 12.7% لم يوافقوا تماما على الموضوع حيث يرون أن مؤسساتهم لا تقدم أي معلومات متعلقة بنشاطها للجمهور ولا يمكن لغير المرتبطين ارتباطا قانونيا بها الإطلاع على هاته المعلومات. هذه النتائج تظهر الاختلاف والتباين بين مختلف المؤسسات حول موضوع نشر المعلومات فمنها من ترى أن ذلك يدخل ضمن إطار الشفافية التي تتبناها وتعتمد عليها، ومنها من يعتبر أن ذلك يعد كسفا للأسرار المهنية المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي فإن نشر المعلومات ليس في صالح المؤسسة.
34. أكد 75.3% من أفراد العينة المستجوبة أنه يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على أداؤه، بينما المؤسسات التي تقوم بذلك لا تتعدى نسبتها 2.0%.
35. يعتبر المدير هو المسؤول الوحيد عن سير وأداء المؤسسة في 60.6% من المؤسسات المستجوبة، وبالتالي فإنه يعد الواجهة الأولى لأي نجاح أو فشل للمؤسسة.
36. تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة في 40 مؤسسة مستجوبة (26.7% من المجموع الإجمالي)، بينما لا تؤخذ بعين الاعتبار في 37 مؤسسة (24.7% من أفراد العينة).
37. فيما يخص حقوق المساهمين ومجلس الإدارة في مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة، فإن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.59 وانحراف معياري مقدر بـ 0.98، عكس النسب التي أشارت إلى أن في 29.3% من المؤسسات يمتلك المساهمون ومجلس الإدارة الحق في ذلك، وفي 20.7% منها يمتلك المساهمون ومجلس الإدارة تماما الحق في المساءلة. وتبقى نسبة أفراد العينة الذين اختاروا الحياد مرتفعة قدرت بـ 40.7% حيث يرون أن في العديد من المؤسسات لا يقوم المساهمون ومجلس الإدارة (في حال وجوده) بمساءلة المدير حول أداؤه ما داموا يحصلون على أرباحهم السنوية فلا يهتمهم طريقة تسيير المؤسسة أو أن يقوم المسير بفرض ذلك عليهم في مؤسسات أخرى، ومن المؤسسات من لا تتم فيها عملية المساءلة إلا في حالة وجود خسارة مالية أو مشاكل أخرى فيطلب من المسير عادة أن يتم تلافيها بأسرع وقت ممكن، دون البحث عن الأسباب.
38. تتم عملية المراجعة بصفة دورية ومنتظمة لتجنب حدوث أخطار وتلاعبات في أغلبية المؤسسات المستجوبة، حيث بلغت نسبتها 74.0%، بين موافق وموافق تماما على الموضوع.
39. واستمرارا للعبارة السابقة فإن 71.3% من المؤسسات تتبنى نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل، مما يسمح لها بمراقبة مختلف جوانب نشاط المؤسسة ونتائجها.

## المطلب 02: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد تحليل عبارات المحور الأول، سيتم التحقق من حالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المحصلة من أفراد العينة تعود إلى البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو بالمستجوب.

ونظرا أن المجتمع الذي سحبت منه العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي، فسيتم الاستعانة باختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) وهو اختبار لا معلمي يمكن أن يكون بديلا لاختبار أنوفا (ANOVA) الذي يسمح باستخراج قيم اختبار فيشر في حالة التوزيع الطبيعي.

سيتم هذا الاختبار من خلال اختبار الفرضيتين التاليتين:

**الفرض العدمي (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الأول وبين أي من البيانات التعريفية.

**الفرض البديل (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الأول وبين أحد البيانات التعريفية.

يتم اختبار النتائج مقارنة بمستوى معنوية يقدر بـ 5% (0.05)، فإذا كانت النتائج أكبر من مستوى المعنوية يتم قبول الفرض العدمي (H0)، وإذا كانت النتائج أقل من مستوى المعنوية سيرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل، وبالتالي ستتجزأ اختبارات أخرى لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق.

نتائج اختبار كروسكال واليس يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الأول من الاستبيان

رقم	العبرة	المتغيرات															
		نوع المؤسسة		الشكل القانوني للمؤسسة		قطاع نشاط المؤسسة		تصنيف المؤسسة		جنس المستجوب		سن المستجوب		خبرة المستجوب		وظيفة المستجوب	
		sig <sup>2</sup>	k <sup>1</sup>	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k
01	لدي إطلاع كاف حول موضوع الحوكمة المؤسسية	0.266	2.652	0.921	1.428	0.131	7.095	0.583	1.078	0.240	1.378	0.065	5.476	0.986	0.027	0.627	0.933
02	أتصادف مع الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها أثناء ممارسة العمل	0.351	2.096	0.372	5.376	0.415	3.931	0.341	2.152	0.480	0.500	0.222	3.009	0.626	0.936	0.777	0.505
03	يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة المؤسسية في الجزائر	0.177	3.462	0.317	5.891	0.151	6.720	0.215	3.072	0.917	0.011	0.518	1.315	0.721	0.654	0.050	5.985
04	المساهمون هم أنفسهم المسيرون في مؤسستكم	0.226	2.971	0.332	5.745	0.855	1.340	0.994	0.012	0.388	0.747	0.785	0.483	0.506	1.363	0.134	4.025
05	تظهر صراعات بين أصحاب المؤسسة والمسير	0.431	1.685	0.448	4.746	0.176	6.333	0.420	1.734	0.763	0.091	0.681	0.770	0.290	2.475	0.948	0.107
06	تظهر صراعات بين المؤسسة والعمال	0.142	3.901	0.593	3.701	0.353	4.417	0.160	3.669	0.228	1.453	0.910	0.189	0.447	1.609	0.176	3.475
07	تظهر صراعات بين المؤسسة والزبائن	0.275	2.583	0.820	2.208	0.739	1.984	0.141	3.914	0.520	0.415	0.676	0.784	0.794	0.462	0.240	2.856
08	تقدم المؤسسة منتجاتها لزبائنها في الوقت المحدد	0.007	9.923	0.596	3.681	0.059	9.070	0.974	0.053	0.546	0.365	0.815	0.409	0.554	1.182	0.616	0.968
09	تقدم المؤسسة منتجاتها لزبائنها بال نوعية المطلوبة	0.010	9.270	0.767	2.564	0.023	11.329	0.412	1.775	0.771	0.085	0.048	6.070	0.506	1.363	0.651	0.857

K<sup>1</sup> = قيمة اختبار كروسكال واليس.Sig<sup>2</sup> = قيمة المعنوية.

0.698	0.718	0.408	1.791	0.021	7.745	0.145	2.213	0.297	2.431	0.112	7.485	0.034	12.025	0.002	12.065	10	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن
0.038	6.528	0.680	0.771	0.067	5.415	0.065	3.410	0.136	3.992	0.239	5.503	0.075	10.014	0.049	6.047	11	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لقيام العمال بوظائفهم
0.000	16.433	0.551	1.192	0.408	1.795	0.002	9.671	0.030	6.997	0.292	4.956	0.055	10.820	0.007	10.034	12	تحفز المؤسسة عمالها
0.060	5.631	1.000	0.001	0.158	3.687	0.003	8.724	0.000	16.846	0.108	7.580	0.034	12.080	0.028	7.121	13	تحفظ المؤسسة حقوق عمالها
0.115	4.333	0.460	1.554	0.707	0.695	0.048	3.912	0.012	8.814	0.396	4.075	0.076	9.959	0.048	6.068	14	تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ باقتراحاتهم
0.701	0.710	0.461	1.551	0.317	2.297	0.006	7.557	0.268	2.633	0.324	4.656	0.126	8.603	0.192	3.302	15	تحفظ المؤسسة بعلاقات طيبة مع مقربيها
0.705	0.699	0.061	5.601	0.376	1.957	0.067	3.354	0.016	8.325	0.993	0.243	0.089	9.554	0.096	4.692	16	يتم تسديد الديون في الأجل المحددة
0.551	1.192	0.648	0.867	0.643	0.885	0.478	0.503	0.643	0.883	0.916	0.958	0.948	1.167	0.553	1.185	17	يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة
0.121	4.229	0.880	0.256	0.330	2.219	0.679	0.172	0.296	2.438	0.706	2.160	0.999	0.204	0.300	2.407	18	تحصل مشكلات في عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل
0.671	0.796	0.991	0.018	0.037	6.568	0.498	0.459	0.004	11.055	0.389	4.124	0.302	6.048	0.020	7.850	19	تفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها
0.608	0.996	0.385	1.908	0.125	4.159	0.021	5.343	0.557	1.170	0.265	5.227	0.356	5.519	0.479	1.474	20	يتدخل الموردون في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة
0.160	3.667	0.395	1.859	0.458	1.560	0.511	0.433	0.184	3.381	0.482	3.474	0.169	7.779	0.428	1.697	21	تحفظ المؤسسة حقوق جميع مساهميها دون تمييز

0.032	6.912	0.000	16.266	0.576	1.103	0.838	0.042	0.042	6.344	0.158	6.618	0.034	12.028	0.248	2.787	22	القرارات المتخذة في المؤسسة تراعي مصلحة المساهمين
0.924	0.158	0.722	0.651	0.275	2.581	0.169	1.891	0.701	0.710	0.755	1.896	0.312	5.943	0.193	3.292	23	تتحترم المؤسسة القوانين في تعاملاتها
0.864	0.291	0.833	0.366	0.662	0.824	0.767	0.087	0.722	0.650	0.188	6.155	0.993	0.485	0.308	2.353	24	تساير المؤسسة التغير في القوانين بصفة فورية
0.201	3.214	0.622	0.950	0.377	1.951	0.106	2.609	0.118	4.271	0.129	7.128	0.046	11.284	0.058	5.687	25	تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه
0.775	0.510	0.364	2.020	0.209	3.131	0.018	5.577	0.193	3.292	0.104	7.670	0.322	5.838	0.013	8.635	26	تساهم المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه
0.526	1.285	0.375	1.961	0.009	9.338	0.533	0.389	0.383	1.921	0.209	5.869	0.239	6.762	0.065	5.461	27	تسعى المؤسسة إلى حماية بيئتها
0.019	7.963	0.997	0.007	0.111	4.402	0.056	3.648	0.181	3.417	0.133	7.064	0.280	6.274	0.014	8.531	28	تتم عملية التوظيف في المؤسسة وفقا لمعايير موضوعية
0.004	11.026	0.228	2.954	0.808	0.426	0.488	0.482	0.066	5.443	0.303	4.851	0.390	5.220	0.026	7.298	29	يمنح كل الموظفين نفس فرص الترقية وفقا لمعايير موضوعية
0.236	2.884	0.397	1.848	0.535	1.250	0.421	0.648	0.268	2.637	0.659	2.421	0.035	12.016	0.933	0.139	30	يتم تسديد ديون مختلف الجهات المقرضة حسب الأولوية
0.161	3.648	0.326	2.245	0.476	1.485	0.027	4.912	0.163	3.624	0.160	6.582	0.137	8.363	0.713	0.677	31	يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية حسب الشروط المتفق عليها دون تمييز
0.510	1.348	0.288	2.491	0.607	0.998	0.549	0.359	0.025	7.417	0.214	5.807	0.063	10.474	0.694	0.730	32	يحصل كل مساهم في المؤسسة على الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته
0.339	2.165	0.159	3.675	0.044	6.244	0.002	9.825	0.030	7.043	0.053	9.355	0.002	19.336	0.176	3.477	33	تنشر المؤسسة أهم المعلومات المتعلقة بنشاطها بحيث يمكن لأي فرد الاطلاع عليها

0.617	0.966	0.411	1.779	0.041	6.383	0.408	0.684	0.123	4.196	0.848	1.376	0.476	4.530	0.024	7.492	34	يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على أدائه
0.037	6.583	0.816	0.408	0.043	6.276	0.972	0.001	0.138	3.959	0.956	0.658	0.290	6.168	0.586	1.070	35	المسؤول الوحيد عن سير وأداء المؤسسة هو المدير
0.195	3.267	0.184	3.383	0.228	2.953	0.001	11.391	0.127	4.119	0.405	4.007	0.256	6.558	0.205	3.174	36	تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة
0.188	3.343	0.340	2.160	0.570	1.123	0.033	4.543	0.008	9.721	0.861	1.301	0.076	9.961	0.174	3.492	37	يحق للمساهمين ومجلس الإدارة مساعدة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة
0.850	0.326	0.565	1.141	0.144	3.877	0.220	1.506	0.167	3.574	0.188	6.160	0.529	4.142	0.004	10.957	38	تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنتظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات
0.757	0.558	0.735	0.617	0.171	3.528	0.278	1.177	0.133	4.042	0.946	0.745	0.697	3.017	0.004	10.842	39	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الأولى الخاصة بالإطلاع الكافي على موضوع الحوكمة المؤسسية، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثانية الخاصة بمصادفة الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها في العمل، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثالثة الخاصة بميثاق الحكم الراشد في الجزائر، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الرابعة الخاصة بفصل الملكية عن الإدارة بالمؤسسة، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة غير دالة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الخامسة الخاصة بالصراع الذي قد يظهر بين أصحاب المؤسسة والمسير، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السادسة الخاصة بالصراع الذي قد يظهر بين المؤسسة والعمال، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السابعة الخاصة بالصراع الذي قد يظهر بين المؤسسة والزبائن، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة الثامنة الخاصة بتقديم المؤسسة لمنتجاتها في الوقت المحدد، حيث أن قيمة الاختبار k قدرت بـ 9.923 ودلالة sig قدرت بـ 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney)<sup>1</sup> وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 8

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.006	1.000
خاصة	0.006		0.110
مختلطة	1.000	0.110	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 29 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 1.000 و 0.110 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup> يقوم اختبار مان ويتني mann-withney على اختبار الفروق بين كل متغيرين على حدى وليس بطريقة مباشرة، وبالتالي يتم اختبار المتغير 1 مع المتغير 2، ثم المتغير 1 مع المتغير 3، ثم المتغير 2 مع المتغير 3 وهكذا. وسيتم الاختبار عند مستوى معنوية 5% فإذا كانت نتائج sig أكبر من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغيرين معا لأن متوسطاتهم الحسابية تكون تقريبا متساوية. أما إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغير ذو المتوسط الأكبر قيمة. وبما أن الاختبارات ستكون لكل متغيرين على حدى فلن يذكر في هذا البحث قيمة المتوسطات لأنها تختلف عند اختبار المتغير 1 و المتغير 2 عن اختبار 1 و المتغير 3، أي أنه لا يمكن ذكر متوسطات كل الاختبارات وبالتالي سيتم ملأ الجداول بقيم sig فقط وفي التحليل سيتم ذكر لصالح من كانت الفروق في حالة وجودها بعد مقارنة المتوسطات مع بعضها. هذه الملاحظة سارية على كل الجداول اللاحقة الخاصة باختبار مان ويتني mann-withney.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وسن المستجوب بالنسبة للعبارة التاسعة الخاصة بتقديم المؤسسة لمنتجاتها بالنوعية المطلوبة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 9.270 ودلالة sig قدرت بـ 0.010، أما متغير قطاع نشاط المؤسسة فكانت قيمة اختبار k لها مقدرة بـ 11.329 بدلالة قيمتها 0.023، بينما متغير سن المستجوب فقيمة اختبارته وصلت إلى 6.070 مع دلالة مقدرة بـ 0.048. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 30: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 9

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.003	0.083
خاصة	0.003		0.660
مختلطة	0.083	0.660	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 31: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 9

قطاع نشاط المؤسسة	الصناعة	التجارة	الفلاحة والزراعة	الخدمات	أخرى
الصناعة		0.007	0.822	0.405	0.309
التجارة	0.007		0.037	0.003	0.006
الفلاحة والزراعة	0.822	0.037		0.812	0.574
الخدمات	0.405	0.003	0.812		0.700
أخرى	0.309	0.006	0.574	0.700	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 32: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير سن المستجوب للعبارة 9

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.025	0.830
بين 30-50 سنة	0.025		0.119
أكبر من 50 سنة	0.830	0.119	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 30 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.083 و 0.660 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 31 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من القطاعات التالية: الصناعة والفلاحة (0.822)، الصناعة والخدمات (0.405)، الصناعة وقطاعات أخرى (0.309)، الفلاحة والخدمات (0.812)، الفلاحة وقطاعات أخرى (0.574)، الخدمات وقطاعات أخرى (0.700)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من القطاعات المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من قطاعات النشاط التالية: الصناعة والتجارة (0.007)، التجارة والفلاحة (0.037)، التجارة والخدمات (0.003)، التجارة وقطاعات أخرى (0.006)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من قطاعات النشاط.

وقد أثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير قطاع نشاط المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كامل قطاعات نشاط المؤسسة ما عدا قطاع التجارة.

كما يظهر الجدول رقم 32 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يبلغون سنا بين 30 و 50 سنة والمستجوبين أكبر من 50 سنة تساوي 0.830 و 0.119 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين من 30 إلى 50 سنة بلغت 0.025، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.05 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، شكلها القانوني، وسن المستجوب بالنسبة للعبارة العاشرة الخاصة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 12.065 ودلالة sig قدرت بـ 0.002، أما متغير الشكل القانوني للمؤسسة فكانت قيمة اختبار k لها مقدرة بـ 12.025 بدلالة قيمتها 0.034، بينما متغير سن المستجوب فقيمة اختباره وصلت إلى 7.745 مع دلالة مقدرة بـ 0.021. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 33: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 10

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.003	0.564
خاصة	0.003		0.069
مختلطة	0.564	0.069	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 34: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 10

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.090	0.180	0.223	0.963	0.059
SNC	0.090		0.022	0.053	0.059	0.652
SCS	0.180	0.022		0.941	0.130	0.021
SPA	0.223	0.053	0.941		0.180	0.030
SARL	0.963	0.059	0.130	0.180		0.039
أخرى	0.059	0.652	0.021	0.030	0.039	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 35: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 10

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.005	0.219
بين 30-50 سنة	0.005		0.594
أكبر من 50 سنة	0.219	0.594	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 33 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.564 و 0.069 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 34 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.090)، EURL و SCS (0.180)، EURL و SPA (0.223)، EURL و SARL (0.963)، EURL وأخرى (0.059)، SNC و SPA (0.053)، SNC و SARL (0.059)، SNC وأخرى (0.652)، SCS و SPA (0.941)، SCS و SARL (0.130)، SPA و SARL (0.180)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد، وبالتالي فبالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: SNC و SCS (0.022)، SCS وأخرى (0.021)، SPA وأخرى (0.030)، SARL وأخرى (0.039)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وقد أثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح SNC والأشكال القانونية الأخرى غير المذكورة في الاقتراحات السابقة كالأشخاص الطبيعية والتعاونيات.

كما يظهر الجدول رقم 35 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يبلغون سنا بين 30 و 50 سنة والمستجوبين أكبر من 50 سنة تساوي 0.219 و 0.594 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين من 30 إلى 50 سنة بلغت 0.005، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة.

إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة ووظيفة المستجوب بالنسبة للعبارة الحادية عشر الخاصة بتوفير بيئة مناسبة للعمال للقيام بوظائفهم، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 6.047 ودلالة sig قدرت بـ 0.049، بينما متغير وظيفة المستجوب فقيمة اختبارها وصلت إلى 6.528 مع دلالة مقدرة بـ 0.038. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 36: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 11

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.060	0.564
خاصة	0.060		0.107
مختلطة	0.564	0.107	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 37: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 11

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.018	0.116
مسؤول	0.018		0.960
إداري	0.116	0.960	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 36 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والخاصة وبين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.060 و0.564 و0.107 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كل أنواع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة أو مختلطة.

ويظهر الجدول رقم 37 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين المدراء والمستجوبين الإداريين من جهة وبين المستجوبين المسؤولين والمستجوبين الإداريين من جهة أخرى تساوي 0.116 و0.960 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين بلغت 0.018، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين

يعتبرون مسؤولين في المؤسسة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المدراء.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، تصنيف المؤسسة، جنس المستجوب ووظيفته بالنسبة للعبارة الثانية عشر الخاصة بتحفيز المؤسسة لعمالها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 10.034 ودلالة sig قدرت بـ 0.007، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 6.997 مع دلالة مقدرة بـ 0.030. أما متغير جنس المستجوب فقد كانت قيمة الاختبار مقدرة بـ 9.671 مع دلالة قيمتها 0.002، ووظيفة المستجوب قيمة اختبارها هي 16.433 بدلالة 0.000. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 38: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 12

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.006	1.000
خاصة	0.006		0.108
مختلطة	1.000	0.108	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 39: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 12

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.780	0.017
صغيرة	0.780		0.018
متوسطة	0.017	0.018	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 40: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 12

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.002
أنثى	0.002	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 41: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 12

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.000	0.012
مسؤول	0.000		0.754
إداري	0.012	0.754	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 38 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 1.000 و 0.108 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 39 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة تساوي 0.780، هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.017 والقيمة الثانية تساوي 0.018، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة وقيمة متوسط المؤسسات المصغرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة، بينما قيمة متوسطاتهم قيم مقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات المصغرة والصغيرة.

كما يظهر الجدول رقم 40 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

بينما يظهر الجدول رقم 41 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين المسؤولين والمستجوبين الإداريين تساوي 0.754، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين من جهة وبين المستجوبين المدراء والمستجوبين الإداريين من جهة أخرى بلغت 0.000

و0.012 على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير أكبر من كل من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يعتبرون مسؤولين في المؤسسة وقيمة متوسط إجابات المستجوبين الإداريين. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المدراء.

13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، تصنيفها وجنس المستجوب بالنسبة للعبارة الثالثة عشر الخاصة بحفظ المؤسسة لحقوق عمالها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 7.121 ودلالة sig قدرت بـ 0.028، وبتغير الشكل القانوني كان اختبارها مقدرا بـ 12.080 مع دلالة قيمتها 0.034، بينما بتغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 16.846 مع دلالة مقدرة بـ 0.000. أما بتغير جنس المستجوب فقد كانت قيمة الاختبار مقدرة بـ 8.724 مع دلالة قيمتها 0.003. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 42: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 13

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.036	0.564
خاصة	0.036		0.092
مختلطة	0.564	0.092	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 43: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 13

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.632	0.241	0.003	0.737	0.263
SNC	0.632		0.320	0.053	0.540	0.899
SCS	0.241	0.320		0.266	0.338	0.115
SPA	0.003	0.053	0.266		0.011	0.003
SARL	0.737	0.540	0.338	0.011		0.202
أخرى	0.263	0.899	0.115	0.003	0.202	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 44: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 13

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.058	0.002
صغيرة	0.058		0.000
متوسطة	0.002	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 45: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 13

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.003
أنثى	0.003	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 42 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.564 و 0.092 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.036 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 43 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.632)، EURL و SCS (0.241)، EURL و SARL (0.737)، EURL وأخرى (0.263)، SNC و SCS (0.320)، SNC و SPA (0.053)، SNC و SARL (0.540)، SNC وأخرى (0.899)، SCS و SPA (0.266)، SCS و SARL (0.338)، SARL وأخرى (0.115)، SARL وأخرى (0.202). هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SPA (0.003)، SPA و SARL (0.011)، SPA وأخرى (0.003)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وأثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح EURL، SARL والأشكال القانونية الأخرى غير المذكورة في الاقتراحات كالأشخاص الطبيعية والتعاونيات على حد سواء.

كما يظهر الجدول رقم 44 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات المصغرة والصغيرة تساوي 0.058، هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.002 والقيمة الثانية تساوي 0.000، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة وقيمة متوسط المؤسسات المصغرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة، بينما قيمة متوسطاتهم قيم متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات المصغرة والصغيرة.

بينما يظهر الجدول رقم 45 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح المستجوبين الإناث.

14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، تصنيف المؤسسة وجنس المستجوب بالنسبة للعبارة الرابعة عشر الخاصة بأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 6.068 ودلالة sig قدرت بـ 0.048، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 8.814 مع دلالة مقدرة بـ 0.012. أما متغير جنس المستجوب فقد كانت قيمة الاختبار مقدرة بـ 3.912 مع دلالة قيمتها 0.048. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 46: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 14

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.058	0.564
خاصة	0.058		0.109
مختلطة	0.564	0.109	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 47: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 14

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.385	0.013
صغيرة	0.385		0.006
متوسطة	0.013	0.006	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 48: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 14

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.048
أنثى	0.048	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 46 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية الخاصة وبين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.058 و0.564 و0.109 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كل أنواع المؤسسات العمومية والخاصة والمختلطة.

ويظهر الجدول رقم 47 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة تساوي 0.385، هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.013 والقيمة الثانية تساوي 0.006، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة وقيمة متوسط المؤسسات المصغرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة، بينما قيمة متوسطاتهم قيم متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات المصغرة والصغيرة.

كما يظهر الجدول رقم 48 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.048 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة الخامسة عشر الخاصة بالعلاقات الطيبة بين المؤسسة ومقرضيها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 7.557 ودلالة sig مقدرة بـ 0.006. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 49: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 15

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.006
أنثى	0.006	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 49 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة السادسة عشر الخاصة بتسديد الديون في الآجال المحددة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 8.325 ودلالة sig مقدرة بـ 0.016. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 50: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 16

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.004	0.144
صغيرة	0.004		0.423
متوسطة	0.144	0.423	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 50 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى تساوي 0.144 و 0.423 على الترتيب، أي هي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة تبلغ 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد

ب 0.050، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السابعة عشر الخاصة بتدخل المقرضين في عمل المؤسسة، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية للمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثامنة عشر الخاصة بوجود مشكلات أثناء عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل، عند مستوى معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: النوع، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: الجنس، السن، الخبرة والوظيفة في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة، تصنيف المؤسسة وسن المستجوب بالنسبة للعبارة التاسعة عشر الخاصة بوفاء المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت ب 7.850 ودلالة sig قدرت ب 0.020، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 11.055 مع دلالة مقدرة ب 0.004. أما متغير سن المستجوب فقد كانت قيمة الاختبار مقدرة ب 6.568 مع دلالة قيمتها 0.037. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 51: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 19

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.027	0.564
خاصة	0.027		0.077
مختلطة	0.564	0.077	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 52: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 19

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.003	0.300
صغيرة	0.003		0.008
متوسطة	0.300	0.008	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 53: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 19

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.010	0.491
بين 30-50 سنة	0.010		0.364
أكبر من 50 سنة	0.491	0.364	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 51 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.564 و 0.077 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 52 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.300 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات الصغيرة والصغيرة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.003 والقيمة الثانية تساوي 0.008، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة وقيمة متوسط المؤسسات المتوسطة، بينما قيمة متوسطاتهم قيم متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

كما يظهر الجدول رقم 53 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يبلغون سنا بين 30 و 50 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة تساوي 0.491 و 0.364 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين من 30 إلى 50 سنة بلغت 0.010، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة العشرون الخاصة بتدخل الموردين في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 5.343 ودلالة sig مقدرة بـ 0.021. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 20

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.021
أنثى	0.021	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 54 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الحادية والعشرين الخاصة بحفظ المؤسسة لحقوق جميع مساهميها دون تمييز، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

22. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات الشكل القانوني للمؤسسة وتصنيفها، وخبرة المستجوب ووظيفته بالنسبة للعبارة الثانية والعشرين الخاصة بمراعاة المؤسسة لمصلحة مساهميها في قراراتها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة قدرت بـ 12.028 ودلالة sig قدرت بـ 0.034، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 6.344 مع دلالة مقدرة بـ 0.042. أما متغير خبرة المستجوب فقد كانت قيمة الاختبار مقدرة بـ 16.266 مع دلالة قيمتها 0.000 ومتغير وظيفة المستجوب كانت قيمة اختبارها في حدود 6.912 مع دلالة قيمتها 0.032. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 55: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 22

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.103	1.000	0.016	0.008	0.129
SNC	0.103		0.230	0.713	0.747	0.500
SCS	1.000	0.230		0.099	0.201	0.385
SPA	0.016	0.713	0.099		0.366	0.206
SARL	0.008	0.747	0.201	0.366		0.510
أخرى	0.129	0.500	0.385	0.206	0.510	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 56: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 22

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.185	0.013
صغيرة	0.185		0.258
متوسطة	0.013	0.258	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 57: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير خبرة المستجوب للعبارة 22

خبرة المستجوب	أقل من 05 سنوات	بين 05-20 سنة	أكبر من 20 سنة
أقل من 05 سنوات		0.000	0.004
بين 05-20 سنة	0.000		0.506
أكبر من 20 سنة	0.004	0.506	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 58: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 22

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.009	0.561
مسؤول	0.009		0.307
إداري	0.561	0.307	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 55 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.103)، EURL و SCS (1.000)، EURL وأخرى (0.129)، SNC و SCS (0.230)، SNC و SPA (0.713)، SNC و SARL (0.747)، SNC وأخرى (0.385)، SCS و SPA (0.099)، SCS و SARL (0.201)، SCS وأخرى (0.500)،

SPA و SARL (0.366)، SPA وأخرى (0.206)، SARL وأخرى (0.510)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SPA (0.016)، EURL و SARL (0.008)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وأثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح SPA و SARL على حد سواء.

ويظهر الجدول رقم 56 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.185 و 0.258 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة بلغت 0.013 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات المتوسطة.

كما يظهر الجدول رقم 57 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة والمستجوبين الذين يملكون خبرة أكبر من 20 سنة تساوي 0.506، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما القيم المعنوية بين المستجوبين الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات والمستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات والمستجوبين الذين يملكون خبرة أكبر من 20 سنة من جهة أخرى، قد بلغت 0.000 و 0.004 على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة أكبر من قيمة متوسط المستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة، وقيمة متوسط كل من المستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة والمستجوبين الذين يملكون أكثر من 20 سنة خبرة أكبر من متوسط المستجوبين الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات، وقيمة متوسط كل من المستجوبين الذين يملكون خبرة بين 05 و 20 سنة والمستجوبين الذين يملكون أكثر من 20 سنة خبرة، كانت متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير خبرة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كل من الفئة التي تملك خبرة بين 05 و 20 سنة والفئة التي تملك خبرة أكبر من 20 سنة على حد سواء.

بينما يظهر الجدول رقم 58 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين المدراء والمستجوبين الإداريين من جهة وبين المستجوبين المسؤولين والمستجوبين الإداريين من جهة أخرى تساوي 0.561 و 0.307 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين بلغت 0.009، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يعتبرون مسؤولين في المؤسسة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المسؤولين.

23. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرين الخاصة باحترام المؤسسة للقوانين في تعاملاتها، عند مستوى معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

24. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرين الخاصة بمسايرة المؤسسة للتغير في القوانين، عند مستوى معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

25. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرين الخاصة بمراعاة المؤسسة لقيم المجتمع الذي تنشط فيه، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت ب 11.284 ودلالة sig مقدرة ب 0.046. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 59: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 25

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.936	0.027	0.015	0.888	0.607
SNC	0.936		0.174	0.192	0.980	0.785
SCS	0.027	0.174		0.767	0.019	0.100
SPA	0.015	0.192	0.767		0.009	0.091
SARL	0.888	0.980	0.019	0.009		0.523
أخرى	0.607	0.785	0.100	0.091	0.523	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 59 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.936)، EURL و SARL (0.888)، EURL وأخرى (0.607)، SNC و SCS (0.174)، SNC و SPA (0.192)، SNC و SARL (0.980)، وأخرى (0.785)، SCS و SPA (0.767)، SCS وأخرى (0.100)، SPA وأخرى (0.091)، SARL وأخرى (0.523)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، وبالتالي بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SCS (0.027)، EURL و SPA (0.015)، SCS و SARL (0.019)، SPA و SARL (0.009)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وأثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح EURL و SARL على حد سواء.

26. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة و جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السادسة والعشرين الخاصة بمساهمة المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 8.635 ودلالة sig قدرت بـ 0.013، بينما متغير جنس المستجوب فقيمة اختبارته وصلت إلى 5.577 مع دلالة مقدرة بـ 0.018. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney)، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 60: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 26

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.015	0.317
خاصة	0.015		0.092
مختلطة	0.317	0.092	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 61: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 26

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.018
أنثى	0.018	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 60 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.317 و 0.092 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 61 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.018 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

27. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير سن المستجوب بالنسبة للعبارة السابعة والعشرين الخاصة بحماية المؤسسة لبيئتها، حيث أن قيمة الاختبار  $k$  الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 9.338 ودلالة sig مقدرة بـ 0.009. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 62: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 27

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.003	0.066
بين 30-50 سنة	0.003		0.943
أكبر من 50 سنة	0.066	0.943	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 62 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يبلغون سنا بين 30 و 50 سنة والمستجوبين أكبر من 50 سنة تساوي 0.066 و 0.943 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين من 30 إلى 50 سنة بلغت 0.003، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل

من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

28. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة ووظيفة المستجوب بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرين الخاصة بمدى مسايرة عملية التوظيف في المؤسسة للمعايير الموضوعية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 8.531 ودلالة sig قدرت بـ 0.014، بينما متغير وظيفة المستجوب فقيمة اختبار مان ويتني (mann-whitney) مع دلالة مقدرة بـ 0.019. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 63: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 28

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.012	1.000
خاصة	0.012		0.124
مختلطة	1.000	0.124	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 64: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 28

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.006	0.956
مسؤول	0.006		0.157
إداري	0.956	0.157	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 63 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 1.000 و 0.124 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 64 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المستجوبين المدراء والمستجوبين الإداريين من جهة وبين المستجوبين المسؤولين والمستجوبين الإداريين من جهة أخرى تساوي 0.956 و 0.157 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين بلغت 0.006، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يعتبرون مسؤولين في المؤسسة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المدراء.

29. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة ووظيفة المستجوب بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرين الخاصة بمنح نفس فرص الترقية أمام كل الموظفين وفقا لمعايير موضوعية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت ب 7.298 ودلالة sig قدرت ب 0.026، بينما متغير وظيفة المستجوب بقيمة اختبار وصلت إلى 11.026 مع دلالة مقدرة ب 0.004. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 65: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 29

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.016	0.564
خاصة	0.016		0.206
مختلطة	0.564	0.206	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 66: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 29

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.001	0.259
مسؤول	0.001		0.555
إداري	0.259	0.555	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 65 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.564 و 0.206 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة

المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 66 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين المدراء والمستجوبين الإداريين من جهة وبين المستجوبين المسؤولين والمستجوبين الإداريين من جهة أخرى تساوي 0.259 و 0.555 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين بلغت 0.001، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يعتبرون مسؤولين في المؤسسة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المدراء.

30. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة بالنسبة للعبارة الثلاثون الخاصة بتسديد المؤسسة لديون مقرضها حسب الأولوية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 12.016 ودلالة sig مقدرة بـ 0.035. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 67: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 30

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.067	0.794	0.377	0.158
SNC	0.067		0.089	0.110	0.234
SCS	0.015	0.043	0.008	0.012	0.008
SPA	0.794	0.089		0.696	0.321
SARL	0.377	0.110	0.012		0.464
أخرى	0.158	0.234	0.008	0.321	0.464

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 67 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.067)، EURL و SPA (0.794)، EURL و SARL (0.377)، EURL و أخرى (0.158)، SNC و SPA (0.089)، SNC و SARL (0.110)، SNC و أخرى (0.464).

(0.234)، SPA و SARL (0.696)، SPA وأخرى (0.321)، SARL وأخرى (0.464)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SCS (0.015)، SNC و SCS (0.043)، SPA و SCS (0.008)، SARL و SCS (0.012)، SCS وأخرى (0.008)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وأثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كافة الأشكال القانونية ما عدا SCS.

31. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة الواحدة والثلاثين الخاصة بحصول الموردين على مستحقاتهم المالية حسب الشروط ودون تمييز، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 4.912 ودلالة sig مقدر بـ 0.027. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 68: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير جنس المستجوب للعبارة 31

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.027
أنثى	0.027	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 68 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح المستجوبين الإناث.

32. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثين الخاصة بحصول المساهمين في المؤسسة على الأرباح التي يستحقونها بناء على نسبة مساهمتهم، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 7.417 ودلالة sig مقدر بـ 0.025. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 69: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 32

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.128	0.010
صغيرة	0.128		0.171
متوسطة	0.010	0.171	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 69 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.128 و 0.171 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة بلغت 0.010 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة أكبر من متوسط المؤسسات المصغرة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات المتوسطة.

33. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات الشكل القانوني للمؤسسة وتصنيفها، جنس المستجوب وسنه بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثين الخاصة بنشر المؤسسة للمعلومات المتعلقة بها للإطلاع عليها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة قدرت بـ 19.336 ودلالة sig قدرت بـ 0.002، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 7.043 مع دلالة مقدره بـ 0.030. أما متغير جنس المستجوب فقد كانت قيمة اختبارها تبلغ 9.825 بدلالة 0.002، ومتغير سن المستجوب قدرت نتيجة اختبارها بـ 6.244 مع دلالة 0.044. ولتحديد مصدر هذه الفروق يجرى اختبار مان ويتي (mann-whitney) للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 70: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 33

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.000	0.250	0.052	0.227	0.023
SNC	0.000		0.016	0.195	0.001	0.100
SCS	0.250	0.016		0.470	0.659	0.618
SPA	0.052	0.195	0.470		0.164	0.888
SARL	0.227	0.001	0.659	0.164		0.128
أخرى	0.023	0.100	0.618	0.888	0.128	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 71: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 33

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.437	0.006
صغيرة	0.437		0.121
متوسطة	0.006	0.121	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 72: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 33

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.002
أنثى	0.002	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 73: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 33

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.106	0.016
بين 30-50 سنة	0.106		0.158
أكبر من 50 سنة	0.016	0.158	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 70 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SCS (0.250)، EURL و SPA (0.052) و SARL (0.227)، SNC و SPA (0.195)، SNC وأخرى (0.100)، SCS و SPA (0.470)، SARL و SCS (0.659)، SCS وأخرى (0.618)، SPA و SARL (0.164)، SPA وأخرى (0.888)، SARL وأخرى (0.128)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.000)، EURL وأخرى (0.023)، SNC و SCS (0.016)، SNC و SARL (0.001)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وأثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح EURL و SCS و SARL على حد سواء.

ويظهر الجدول رقم 71 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.437 و 0.121 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة بلغت 0.006 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات المصغرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات المصغرة.

كما يظهر الجدول رقم 72 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح المستجوبين الإناث.

بينما يظهر الجدول رقم 73 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة من جهة وبين المستجوبين الذين يبلغون سنا بين 30 و 50 سنة والمستجوبين أكبر من 50 سنة تساوي 0.106 و 0.158 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة بلغت 0.016، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.05 أي أنها قيمة دالة. تظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأكبر من 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

34. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة وسن المستجوب بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثين الخاصة بمحاسبة كل فرد في المؤسسة على أدائه، حيث أن قيمة الاختبار k لمتغير نوع المؤسسة قدرت ب 7.492 ودلالة sig قدرت ب 0.024، بينما قيمة اختبار متغير سن المستجوب وصلت إلى 6.383 مع دلالة مقدرة ب 0.041. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney)، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 74: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 34

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.006	0.083
خاصة	0.006		0.899
مختلطة	0.083	0.899	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 75: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 34

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.049	0.014
بين 30-50 سنة	0.049		0.411
أكبر من 50 سنة	0.014	0.411	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 74 أن قيم المعنوية لاختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين الخاصة والمختلطة تساوي 0.083 و 0.899 على الترتيب، وهي أكبر من مستوى المعنوية، أي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والخاصة تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية، ويظهر متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 75 أن قيمة المعنوية لاختبار مان ويتي للمستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة تساوي 0.411، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، أي هي قيمة غير دالة. بينما القيم المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة وبين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة، بلغت 0.049 و 0.014 على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط كل من إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة وإجابات المستجوبين البالغين أكبر من 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

35. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ترجع لمتغيرات سن المستجوب ووظيفته بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثين الخاصة بأن المسؤول الوحيد عن سير المؤسسة هو المدير، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير السن قدرت بـ 6.276 ودلالة sig قدرت بـ 0.043، بينما قيمة اختبار متغير الوظيفة فوصلت إلى 6.583 مع دلالة مقدرة بـ 0.037. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار (mann-whitney) والنتائج تظهر كما يلي:

الجدول رقم 76: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 35

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.015	0.607
بين 30-50 سنة	0.015		0.228
أكبر من 50 سنة	0.607	0.228	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 77: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير وظيفة المستجوب للعبارة 35

وظيفة المستجوب	مدير المؤسسة	مسؤول	إداري
مدير المؤسسة		0.018	0.604
مسؤول	0.018		0.104
إداري	0.604	0.104	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 76 أن القيم المعنوية لاختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة وبين المستجوبين البالغين بين 30 و50 سنة والأكثر من 50 سنة تساوي 0.607 و0.228 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، أي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين بين 30 و50 سنة بلغت 0.015، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية أي أنها دالة. وتظهر النتائج أن متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و50 سنة أكبر من متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح الفئة التي تبلغ بين 30 و50 سنة.

ويظهر الجدول رقم 77 أن القيم المعنوية لاختبار مان ويتي بين المدراء والإداريين من جهة وبين المسؤولين والإداريين من جهة أخرى تساوي 0.604 و0.104 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المستجوبين المدراء والمستجوبين المسؤولين بلغت 0.018، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يشغلون منصب المدير أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذين يعتبرون مسؤولين في المؤسسة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير وظيفة المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح فئة المدراء.

36. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثين الخاصة بأخذ الاعتبارات العائلية بعين الاعتبار في عملية المحاسبة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 11.391 ودلالة sig بـ 0.001. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار (mann-whitney) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 78: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 36

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.001
أنثى	0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 78 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

37. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات تصنيف المؤسسة وجنس المستجوب بالنسبة للعبارة السابعة والثلاثين الخاصة بحق المساهمين ومجلس الإدارة في مساهمة المسير حول توجيه رؤوس الأموال، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة قدرت بـ 9.721 ودلالة sig قدرت بـ 0.008، بينما قيمة اختبار متغير جنس المستجوب وصلت إلى 4.543 مع دلالة مقدرة بـ 0.033. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، وتظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم 79: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 37

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.021	0.006
صغيرة	0.021		0.472
متوسطة	0.006	0.472	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 80: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 37

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.033
أنثى	0.033	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 79 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.472 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما القيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات المصغرة والمتوسطة بلغت 0.021 و0.006 على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة، وقيمة متوسط المؤسسات المتوسطة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة. في حين أن قيمة متوسطات كل من

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح كل من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.

ويظهر الجدول رقم 80 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.033 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

38. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة الثامنة والثلاثين الخاصة بقيام المؤسسة بعملية المراجعة دوريا لتجنب الأخطاء، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 10.957 ودلالة sig مقدره بـ 0.004. ولتحديد مصدر هذه الفروق يجرى اختبار مان ويتي (mann-whitney)، وتظهر النتائج في:

الجدول رقم 81: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 38

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.005	0.083
خاصة	0.005		0.073
مختلطة	0.083	0.073	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 81 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.083 و 0.073 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

39. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة التاسعة والثلاثين الخاصة باعتماد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 10.842 ودلالة sig مقدره بـ 0.004. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 82: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 39

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.005	0.083
خاصة	0.005		0.073
مختلطة	0.083	0.073	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 82 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.083 و 0.073 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

## المبحث الرابع: تحليل معطيات المحور الثاني من الاستبيان

يتعلق المحور الثاني بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث يضم هذا المحور 30 عبارة ترتبط بمختلف المفاهيم المتعلقة بعملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من مدى قيام المؤسسات المستجوبة بعملية التقييم لأدائها، مروراً بمختلف أنواع ومستويات الأداء التي يمكن مصادفتها والعوامل المؤثرة عليها، وصولاً إلى مختلف النماذج والمؤشرات التي يتم الاعتماد عليها من قبل المؤسسة في عملية قياس وتقييم الأداء.

**المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الثاني الخاص بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

لقد تم الاعتماد في عملية تحليل العبارات المكونة للمحور الثاني على عدد من الاختبارات الإحصائية، أهمها التكرارات والنسب المئوية للإجابات وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى حساب قيمة اختبار ستودانت (t) لكل عبارة من عبارات الاستبيان للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدم وجودها.

ويظهر الجدول رقم 83، نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان:

الجدول رقم 83: النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من الاستبيان

رقم	العبرة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		م.ح	إ.م	قيمة t
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
40	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة ودورية	2.7	04	8.7	13	14.7	22	50.7	76	23.3	35	3.83	0.97	48.29
41	تسجل المؤسسة العديد من الانحرافات بين المخطط و المحقق	4.7	07	15.3	23	24.0	36	47.3	71	8.7	13	3.40	1.00	41.50
42	يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بصفة فورية	2.7	04	10.7	16	19.3	29	44.7	67	22.7	34	3.74	1.01	45.22
43	تقدم الاجراءات التصحيحية كافتراحات، يحدد صاحب المؤسسة مدى قابلية تطبيقها	2.7	04	10.7	16	30.0	45	46.7	70	10.0	15	3.51	0.91	47.17
44	استفادت المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها	6.7	10	14.7	22	30.7	46	36.0	54	12.0	18	3.32	1.08	37.77
45	تسعى المؤسسة لتحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد	0.7	01	00	00	12.0	18	40.7	61	46.7	70	4.33	0.74	71.87
46	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد	4.0	06	2.0	03	17.3	26	42.7	64	34.0	51	4.01	0.98	50.09
47	يتم قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل فقط	3.3	05	7.3	11	26.0	39	46.0	69	17.3	26	3.67	0.96	46.77
48	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء على مستوى كل وظيفة وقسم	3.3	05	12.0	18	32.0	48	41.3	62	11.3	17	3.45	0.95	44.08
49	تقوم المؤسسة بتقييم أداء أفرادها	1.3	02	6.7	10	17.3	26	50.7	76	24.0	36	3.89	0.89	53.51
50	يتميز أداء المؤسسة بالاستقرار نوعا ما	2.7	04	11.3	17	19.3	29	48.0	72	18.7	28	3.69	0.99	45.57
51	تؤثر العوامل التقنية والبشرية العاملة في المؤسسة على أدائها	0.7	01	4.0	06	12.7	19	36.0	54	46.7	70	4.24	0.87	59.53
52	يتأثر أداء المؤسسة كثيرا بالعوامل الخارجية	1.3	02	13.3	20	19.3	29	39.3	59	26.7	40	3.77	1.03	44.68
53	تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بمنافسيها	4.7	07	12.0	18	22.0	33	37.3	56	24.0	36	3.64	1.11	40.05
54	تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بمؤسسة معيارية	6.7	10	16.7	25	24.7	37	34.7	52	17.3	26	3.39	1.15	36.07
55	تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بأدائها السابق فقط	6.0	09	26.7	40	25.3	38	28.7	43	13.3	20	3.17	1.14	33.91
56	الأداء بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق الأهداف	0.7	01	4.7	07	12.0	18	41.3	62	41.3	62	4.18	0.87	59.01
57	الأداء بالنسبة للمؤسسة هو أمثلية استخدام الموارد	2.0	03	6.7	10	20.7	31	48.0	72	22.7	34	3.83	0.92	50.66
58	الأداء بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء الأطراف التي لها علاقة بها	0.7	01	12.0	18	27.3	41	34.7	52	25.3	38	3.72	0.99	45.67
59	الأداء بالنسبة للمؤسسة هو كل ما سبق	0.7	01	11.3	17	36.7	55	44.0	66	14.7	22	3.53	0.90	47.95
60	تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات الإنتاج كنسبة تطور الإنتاج والخطة الإنتاجية	2.0	03	9.3	14	30.7	46	44.0	66	14.0	21	3.59	0.91	48.08
61	تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على المؤشرات المالية كميير الربحية والسيولة	0.7	01	6.0	09	26.7	40	45.3	68	21.3	32	3.81	0.86	53.92

50.82	0.90	3.75	20.7	31	43.3	65	28.0	42	6.7	10	1.3	02	تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات البيع كنسبة تطور المبيعات والحصة السوقية	62
38.57	1.02	3.22	9.3	14	34.7	52	27.3	41	26.0	39	2.7	04	مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية كافية بالنسبة للمؤسسة لتقييم أدائها	63
44.43	0.97	3.53	16.0	24	38.7	58	29.3	44	14.7	22	1.3	02	تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع	64
50.99	0.88	3.65	15.3	23	44.7	67	30.0	45	9.3	14	0.7	01	تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها	65
41.84	1.03	3.53	16.0	24	42.0	63	25.3	38	12.7	19	4.0	06	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها	66
33.51	1.09	2.97	9.3	14	21.3	32	34.7	52	26.7	40	8.0	12	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لكنها تهتم بالجانب المالي فقط	67
42.28	0.93	3.20	8.0	12	26.0	39	48.7	73	12.7	19	4.7	07	تعتمد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بها	68
41.85	1.01	3.44	16.0	24	29.3	44	42.0	63	8.0	12	4.7	07	تعتبر محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو) أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة	69

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن اختبار ستودنت ( $t$ ) لكل عبارات المحور الثاني من الاستبيان كانت ذات دلالة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني، بمعنى أن آراءهم واضحة اتجاه المتغيرات. وفيما يلي تحليل العبارات بصفة تفصيلية:

40. وافقت أكثر من نصف المؤسسات المستجوبة (50.7%) على قيامها بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة ودورية، و23.3% وافقت تماما على ذلك. أما المؤسسات التي لا تقوم بعملية تقييم الأداء أو تقوم بها أحيانا يقدر بـ 17 مؤسسة (04 مؤسسات لا توافق تماما و13 لا توافق).

يفسر ذلك بأن المؤسسات التي تقوم بعملية التقييم تدرك أهمية ذلك لبقائها واستمرارها ومستقبلها لأن عملية التقييم توضح لها موقعها الحالي وأي اختلال قد يظهر تستطيع تجاوزه، بينما المؤسسات التي لا تقوم بذلك عبرت عن رأيها بقولها أنها تكتفي بتحقيق الأرباح وفي حالة وجود خسارة يتم تغطيتها والاستمرار دون إعطاء أهمية كبيرة لموقع المؤسسة في الأمد البعيد.

41. تسجل العديد من الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو محقق في 71 مؤسسة من مؤسسات العينة (أي بنسبة 47.3%)، بينما لا تسجل هذه الانحرافات إلا نادرا في 23 مؤسسة (15.3%) ولا تسجل تماما في 07 مؤسسات (04.7%)، أما المؤسسات التي أبدت حيادها في الموضوع فبلغ عددها 36 مؤسسة (24.0%). وقد أوضح العديد من المجيبين أن هاته الانحرافات تنشأ غالبا من عدم استقرار السوق سواء من حيث الطلب أو الأسعار أو التسليم، وأحيانا بسبب القروض التي قد يعرقل تأخر الحصول عليها السير الحسن للعمل بالمؤسسة، وبالتالي يضطر المسير إلى إدخال تغييرات عديدة على خطط العمل ما يشكل هذه الانحرافات.

42. مع تسجيل الانحرافات في العديد من المؤسسات كما أظهرته العبارة السابقة، إلا أن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها وتطبيقها بصفة فورية لدى 67.4% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

43. هاته الاجراءات التصحيحية يتم تقديمها في شكل اقتراحات ويقوم صاحب المؤسسة بتحديد مدى قابلية تطبيقها، هذا ما وافقت عليه 70 مؤسسة مستجوبة (46.7%) لأن غالبا ما يكون صاحب المؤسسة هو المسير، وبالتالي يتمكن من تحديد مدى ملاءمة الاقتراحات المقدمة كإجراءات تصحيحية، ويقرر اعتمادها في المؤسسة أو رفضها تماما أو تأجيلها إلى وقت وظرف آخر يراه أنسب لتطبيق هذه الاقتراحات. أما 45 مؤسسة (30.0%) أجابت على العبارة بالحياد أغلبهم لا يملكون علاقة مباشرة بالإجراءات التصحيحية كالموظفين الإداريين والمسؤولين ببعض المصالح.

44. أبرزت 36.0% من مجموع المؤسسات المستجوبة استفادتها من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها، و30.7% منها التزمت الحياد بسبب عدم قيامها بعمليات تقييم الأداء، أو أنها لا تأخذ بنتائج تقييم الأداء في تحسين طرق الإدارة وإنما فقط لضمان استمرار العمل وتستفيد من عملية التقييم فقط في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيح الأخطاء والثغرات في حال وجودها.

45. أكدت 87.4% من مجموع المؤسسات المستجوبة أنها تسعى إلى تحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد، منها 46.7% أبدت موافقتها التامة، بينما لم نجد أي مؤسسة لم توافق ذلك. وهذا ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي المسجلة التي بلغت 4.33 مع انحراف معياري مقدر بـ 0.74. وتعد هذه النتائج منطقية كون أن الهدف الأساسي لإنشاء أي مؤسسة هو تحقيق الربح وتحقيق أداء مالي جيد حتى تتمكن من الاستمرار والنمو والتوسع.

46. تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.01 مع انحراف معياري 0.98 أهمية الأداء البيئي والاجتماعي لدى العديد من المؤسسات المستجوبة، حيث أبدت 42.7% من هاته المؤسسات الموافقة وأبدت 34.0% منها الموافقة التامة حول موضوع سعي المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد. جاءت هاته النتائج انعكاسا لزيادة الوعي لدى أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة بأهمية المسؤولية البيئية والاجتماعية ودورها في النمو والاستمرار، حيث أكد العديد منهم عن قيامهم باستطلاعات ميدانية لمعرفة مدى تأثير نشاطهم على البيئة أو المجتمع المحيط بهم.

47. يتم قياس وتقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة فقط في 46.0% من المؤسسات المدروسة.

48. بينما تتم عملية قياس وتقييم الأداء على مستوى كل وظيفة وقسم في 41.3% من المؤسسات، ونجد أن 32.0% من هاته المؤسسات اختارت الحياد حول هذه المسألة، حيث بررت ذلك بأن مؤسساتها تقوم بعملية تقييم كاملة وفي حال وجود اختلال تتجه نحو الوظائف أو الأقسام لاكتشاف مركز الخلل، أما إذا كانت نتائج التقييم مرضية فهي تكفي بعملية التقييم الإجمالية.

49. أما تقييم أداء الأفراد فإن أغلبية المؤسسات تقوم به حيث أبدت 50.7% موافقتها و 24.0% موافقتها التامة. بينما تقل المؤسسات التي لا تقوم بتقييم أداء أفرادها (12 مؤسسة بنسبة 8.0%).

50. أكد 48.0% من أفراد العينة أن مؤسساتهم تعرف استقرارا نسبيا في أدائها، بينما تقاربت نسبة الموافقين تماما والمحايدين على ذلك. وهذا لأن العديد من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة أو مصغرة وأحيانا متوسطة يكون مجالها الجغرافي محدود ونشاطها محدود أيضا بالإضافة إلى مبيعاتها وحصتها السوقية وغيرها، وبالتالي لا يختلف أداءها بصفة كبيرة من سنة لأخرى.

51. تؤثر العوامل التقنية والبشرية العاملة في المؤسسة على أدائها، وهذا ما أكدته نسبة 82.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شاركت في الاستبيان منها 46.7% وافقت تماما على ذلك، وهو ما أثبتته قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المسجلة 4.24 و 0.87 على التوالي. حيث أن كفاءات ومهارات الأفراد التي تعمل بالمؤسسة، ودرجة تقدم التقنيات المستعملة في العمل يؤثر على مستوى الأداء بها.

52. يتأثر الأداء في المؤسسة كثيرا بالعوامل الخارجية حسب رأي 66.0% من المؤسسات منها 39.3% وافقت على ذلك والباقي وافقوا تماما. وأهمها القوانين المفاجئة، والتعاملات مع الموردين أو المقرضين.

53. إن نسبة المؤسسات التي تقوم بقياس أدائها مقارنة بمنافسيها وصلت إلى حدود 61.3% من مجموع المؤسسات المجيبة، منها 37.3% وافقت على قيامها بالأمر و 24.0% وافقت تماما.
54. وافقت 34.7% من المؤسسات المستجوبة على أنها تقوم بقياس أدائها مقارنة بمؤسسة معيارية، بينما كانت النسبة التي تلتها تخص المؤسسات المحايدة حيث وصلت إلى 27.3% من المجموع الإجمالي. وقد عبر المجيبون عن حيادهم لأن مؤسساتهم لا تقوم بالمقارنة مع المؤسسة المعيارية إلى في حالات استثنائية، لكن عبر غالبيتهم عن غياب هاته المؤسسة المعيارية وأنه لا يمكن لأي مؤسسة تنشط في مجالهم أن تستوفي شروط المؤسسة المعيارية، وهو ما دفعهم لاختيار الحياد.
55. أما بالنسبة لقياس المؤسسة لأدائها الحالي مقارنة بأدائها السابق، فإنه في حين وافقت 43 مؤسسة (28.7% من مجموع المؤسسات) على ذلك وأكدت قيامها بذلك، فإن 40 مؤسسة (26.7% من مجموع المؤسسات) لم توافق على الموضوع وأشارت إلى أنها لا تقوم بمقارنة أدائها السابق والحالي. بينما التزمت 38 مؤسسة (25.3% من المؤسسات) الجانب الحيادي.
56. يعبر الأداء بالنسبة للمؤسسة عن تحقيق الأهداف لدى 82.06% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة، حيث عبرت 41.3% عن موافقتها، ونفس النسبة أبدت موافقتها التامة. وهو ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 4.18 مع قيمة انحراف معياري مقدرة بـ 0.87. وهو ما يعد أمرا طبيعيا تسعى كافة المؤسسات للوصول إليه، حيث تعتبر هذه المؤسسات أنها لم تحقق شيئا إذا لم تصل إلى أهدافها المسطرة، وأن بقاءها لن يستمر إذا لم يكن مرتبطا بالوصول إلى الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقا.
57. والأداء هو أمثلية استخدام الموارد لدى 70.7% من المجموع الإجمالي لعدد المؤسسات المستجوبة. وهو ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.83 وانحراف معياري بقيمة 0.92.
58. الأداء بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء الأطراف التي لها علاقة بها، لاقت هذه العبارة موافقة من 52 مؤسسة (أي بنسبة 34.7% من مجموع المؤسسات) وموافقة تامة من 38 مؤسسة (أي بنسبة 25.3% من مجموع المؤسسات)، بينما أبدت 41 مؤسسة (أي نسبة 27.3% من مجموع المؤسسات) الحياد. يرجع هذا الحياد إلى كون هاته المؤسسات تهتم بأطراف معينة دون الأخرى كالزبائن والمساهمين، وبالرغم من ذلك فهي تحقق نتائج أداء مقبولة.
59. يرى 36.7% من مجموع أفراد العينة أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو كل ما سبق، إلا أن نفس النسبة أجابت بالحياد، فمنهم من يرى أن الأداء هو تحقيق الأرباح فقط وبالتالي لا يعلم مدى تأثير العناصر السابقة على هذا الأداء.
60. تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات الإنتاج كنسبة تطور الإنتاج والخطة الإنتاجية عند 66 مؤسسة مستجوبة (41.0% من مجموع أفراد العينة)، في حين عبرت 46 مؤسسة (30.7% من مجموع أفراد العينة) عن حيادها، وهي غالبا المؤسسات الخدمية التي لا تضع خطة لتقديم خدماتها وإنما تكتفي بالطلب والتسليم المنفق عليه مع الزبائن دون تخطيط مسبق.

61. كما تعتمد 90 مؤسسة (66.6% من المؤسسات المستجوبة) على المؤشرات المالية كمعيار الربحية والسيولة لقياس وتقييم أدائها، بينما المؤسسات التي لا تعتمد على هذه المؤشرات تقدر بـ 10 مؤسسات منها مؤسسة واحدة أشارت إلى عدم الاستعمال التام لهذه المؤشرات. وتفسر النسبة المرتفعة للمؤسسات التي تعتمد على المؤشرات المالية لقياس وتقييم أدائها إلى أن هذه المؤشرات المالية تعد الصورة الأولى التي تظهر وتوضح مستوى أداء المؤسسة.

62. أما مؤشرات البيع كنسبة تطور المبيعات والحصة السوقية فتعتمد لقياس الأداء في 96 مؤسسة مستجوبة (64.0%)، ويفسر ذلك كون هذه المؤشرات تعد انعكاس لمدى جودة أداء المؤسسة حيث أن المؤسسة التي لا تستطيع بيع منتجها لا يمكنها أن تحقق أرباح وبالتالي لا يمكنها الاستمرار.

63. يوافق 34.7% من أفراد العينة على أن مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية كافية بالنسبة للمؤسسة لتقييم أدائها، في حين أن 26.0% لم يوافقوا على ذلك، حيث يرون أن هاته المؤشرات لا تقدم دائما نتائج واقعية حول أداء المؤسسة، حيث تكون نتائجها غالبا مرتبطة بالظروف الحالية لزيادة المبيعات مثلا لا تعني الفوز بحصة سوقية دائمة مستقبلا، فقد يكون لظرف عابر فقط، وبالتالي وجب وجود مؤشرات أخرى تثبت مدى فعالية هذه النتائج. بينما اختار 27.3% منهم الحياد مبررين ذلك بأن الحالة التي تكون عليها المؤسسة عند القيام بعملية التقييم تختلف من فترة لأخرى، وبالتالي في بعض الأحيان يكون مؤشر واحد فقط كاف للحكم على أدائها، وأحيانا لا تقدم هذه المؤشرات منفردة صورة صحيحة للمؤسسة ويجب الاعتماد على أكثر من مؤشر في آن واحد.

64. أبرزت 38.7% من المؤسسات اهتمامها بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع، تظهر غالبا في الخدمات التي قدمتها للمجتمع كتقديم الدعم المادي لبعض المرضى أو رعاية بعض النشاطات على المستوى المحلي. و 29.3% من باقي المؤسسات التزموا الحياد حول هذا الموضوع معللين رأيهم بكونهم لم يستطيعوا تحديد نوع القيمة المضافة التي يمكن تقديمها للمجتمع، ومنها من تقدم قيمة مضافة للمجتمع لكن دون أن تعي أو تهدف لذلك.

65. بلغت المؤسسات التي تهتم بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها نسبة 44.7% أبدوا موافقتهم و 15.3% موافقتهم التامة، في حين أن نسبة 30.0% من المؤسسات فضلت الحياد. وتتحصر عادة القيمة المضافة المقدمة للأطراف ذات العلاقة، حسب رأي بعض المؤسسات، في الأرباح بالنسبة للمساهمين، والمنتج/الخدمة ذات الجودة بالنسبة للزبائن، وبعض المكافآت بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى حماية البيئة قدر الإمكان، والحفاظ على قيم المجتمع والعمل على تطويره وترقيته في حدود إمكانيات المؤسسة التي تولي اهتماما بالغاً بهذه القضايا.

66. تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها بنسبة معتبرة، حيث وافقت 42.0% من مجموع المؤسسات على استعمالها لهذه اللوحة، و 16.0% وافقت تماما على ذلك. أما المؤسسات المحايدة فقد بلغت نسبتها 25.3% عبرت غالبيتها عن عدم معرفتهم للوحة القيادة. بينما بلغت نسبة المؤسسات التي لا تعتمد على هذه اللوحة نسبة 12.7%.

67. تنص العبارة على أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة لكنها تهتم بالجانب المالي فقط، وكانت قيمة المتوسط 2.97 والانحراف المعياري قدر بـ 1.09، أما النسب المسجلة فقد بلغت 34.7% للحياد، و 26.7% لعدم الموافقة و 21.3% للموافقة. وقد تم تفسير الحياد كما ذكر سابقا بعدم معرفة المجيبين للوحة القيادة، بينما تظهر عدم الموافقة أن الاهتمام لا يكون فقط بالجانب المالي.

68. أظهرت العديد من المؤسسات المستجوبة حيادها حول اعتمادها على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بها حيث بلغت نسبتها 48.7% من مجموع المؤسسات. ويفسر الموضوع دائما بجهل بطاقة الأداء المتوازن، وعدم امتلاك أي معلومة حولها.

69. وامتدادا للعبارة السابقة فإن 42.0% من المؤسسات أبدوا أيضا حيادهم حول العبارة التي تشير إلى أن محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو) هي أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة.

### المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الثاني الخاص بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد تحليل عبارات المحور الثاني، سيتم التحقق من حالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المحصلة من أفراد العينة تعود إلى البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو بالمستجوب.

ونظرا أن المجتمع الذي سحبت منه العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي، فسيتم الاستعانة باختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) وهو اختبار لا معلمي يمكن أن يكون بديلا لاختبار أنوفا (ANOVA) الذي يسمح باستخراج قيم اختبار فيشر في حالة التوزيع الطبيعي. سيتم هذا الاختبار من خلال اختبار الفرضيتين التاليتين:

**الفرض العدمي (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثاني وبين أي من البيانات التعريفية.

**الفرض البديل (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثاني وأحد البيانات التعريفية.

يتم اختبار النتائج مقارنة بمستوى معنوية 5% (0.05)، فإذا كانت النتائج أكبر من مستوى المعنوية يتم قبول الفرض العدمي (H0)، وإذا كانت النتائج أقل من مستوى المعنوية سيرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل، وبالتالي ستتجزأ اختبارات أخرى لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق.

نتائج اختبار كروسكال واليس الخاصة بالمحور الثاني تظهر في الجدول رقم 84 الوارد

في الصفحة الموالية:

الجدول رقم 84: اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الثاني من الاستبيان

رقم	العبرة	المتغيرات															
		نوع المؤسسة		الشكل القانوني للمؤسسة		قطاع نشاط المؤسسة		تصنيف المؤسسة		جنس المستجوب		سن المستجوب		خبرة المستجوب		وظيفة المستجوب	
		sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k
40	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة ودورية	0.033	6.816	0.662	3.245	0.306	4.825	0.308	2.358	0.102	2.671	0.328	2.228	0.240	2.857	0.716	0.668
41	تسجل المؤسسة العديد من الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو محقق	0.807	0.429	0.727	2.825	0.529	3.178	0.924	0.159	0.459	0.547	0.375	1.964	0.237	2.877	0.750	0.575
42	يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بصفة فورية	0.018	8.071	0.087	9.625	1.161	0.885	0.226	2.972	0.116	2.464	0.271	2.610	0.811	0.419	0.606	1.002
43	تقدم الاجراءات التصحيحية كاقتراحات، يحدد صاحب المؤسسة مدى قابلية تطبيقها	0.052	5.901	0.200	7.284	0.195	6.053	0.021	7.770	0.203	1.621	0.111	4.404	0.828	0.379	0.496	1.404
44	استفادت المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها	0.084	4.958	0.601	3.650	0.568	2.937	0.210	3.124	0.261	1.263	0.008	9.597	0.466	1.525	0.812	0.417
45	تسعى المؤسسة لتحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد	0.186	3.368	0.920	1.438	0.593	2.796	0.026	7.314	0.984	0.000	0.061	5.588	0.789	0.475	0.751	0.573
46	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد	0.159	3.680	0.570	3.859	0.704	2.170	0.125	4.167	0.198	1.657	0.307	2.363	0.948	0.107	0.736	0.613
47	يتم قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل فقط	0.231	2.934	0.706	2.960	0.293	4.942	0.061	5.577	0.031	4.627	0.577	1.101	0.390	1.885	0.320	2.279
48	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء على مستوى كل وظيفة وقسم	0.102	4.562	0.467	4.601	0.900	1.061	0.258	2.709	0.115	2.478	0.185	3.372	0.941	0.122	0.481	1.462
49	تقوم المؤسسة بتقييم أداء أفرادها	0.027	7.194	0.192	7.406	0.650	2.469	0.117	4.284	0.117	2.462	0.410	1.785	0.972	0.057	0.291	2.466



0.312	2.331	0.313	2.326	0.616	0.970	0.348	0.879	0.722	0.650	0.956	0.661	0.175	7.761	0.784	0.486	62	تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات البيع كنسبة تطور المبيعات والحصة السوقية
0.457	1.568	0.940	0.125	0.914	0.179	0.647	0.209	0.101	4.592	0.362	4.338	0.168	7.786	0.290	2.472	63	مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية كافية بالنسبة للمؤسسة لتقييم أدائها
0.350	2.097	0.895	0.221	0.488	1.435	0.039	4.253	0.132	4.049	0.106	7.634	0.439	4.811	0.010	9.200	64	تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع
0.774	0.513	0.528	1.279	0.197	3.253	0.173	1.857	0.024	7.429	0.039	10.087	0.065	10.403	0.063	5.520	65	تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها
0.494	1.408	0.046	6.153	0.378	1.943	0.023	5.140	0.047	6.113	0.767	1.831	0.161	7.918	0.336	2.184	66	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها
0.850	0.325	0.274	2.589	0.839	0.351	0.080	3.059	0.198	3.240	0.582	2.857	0.420	4.963	0.264	2.664	67	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لكنها تهتم بالجانب المالي فقط
0.252	2.754	0.237	2.881	0.115	4.323	0.050	3.844	0.024	7.419	0.230	5.611	0.801	2.335	0.165	3.606	68	تعتمد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بها
0.067	5.413	0.963	0.075	0.276	2.578	0.000	12.396	0.257	2.714	0.085	8.190	0.398	5.153	0.090	4.823	69	تعتبر محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو) أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتم استنتاج ما يلي:

40. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة الأربعون الخاصة بقيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة ودورية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 6.816 ودلالة sig مقدره بـ 0.033. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney)<sup>1</sup> وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 85: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 40

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.060	0.157
خاصة	0.060		0.068
مختلطة	0.157	0.068	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 85 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات العمومية والخاصة وبين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.060، 0.157 و 0.068 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة.

إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كافة المؤسسات العمومية منها والخاصة والمختلطة.

41. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الواحدة والأربعون الخاصة بتسجيل الانحرافات على مستوى المؤسسة بين ما هو مخطط وما هو محقق، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

<sup>1</sup> يقوم اختبار مان ويتني mann-withney على اختبار الفروق بين كل متغيرين على حدى وليس بطريقة مباشرة، وبالتالي يتم اختبار المتغير 1 مع المتغير 2، ثم المتغير 1 مع المتغير 3، ثم المتغير 2 مع المتغير 3 وهكذا. وسيتم الاختبار عند مستوى معنوية 5% فإذا كانت نتائج sig أكبر من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغيرين معا لأن متوسطاتهم الحسابية تكون تقريبا متساوية. أما إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغير ذو المتوسط الأكبر قيمة. وبما أن الاختبارات ستكون لكل متغيرين على حدى فلن يذكر في هذا البحث قيمة المتوسطات لأنها تختلف عند اختبار المتغير 1 و المتغير 2 عن اختبار 1 و المتغير 3، أي أنه لا يمكن ذكر متوسطات كل الاختبارات وبالتالي سيتم ملأ الجداول بقيم sig فقط وفي التحليل سيتم ذكر لصالح من كانت الفروق في حالة وجودها بعد مقارنة المتوسطات مع بعضها. هذه الملاحظة سارية على كل الجداول اللاحقة الخاصة باختبار مان ويتني mann-withney.

42. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة الثانية والأربعون الخاصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 8.071 ودلالة sig مقدرة بـ 0.018. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 86: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 42

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.017	0.564
خاصة	0.017		0.117
مختلطة	0.564	0.117	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 86 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 0.564 و 0.117 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

43. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الثالثة والأربعون الخاصة باعتماد الإجراءات التصحيحية كإقتراحات يحدد صاحب المؤسسة مدى قابليتها للتطبيق، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 7.770 ودلالة sig مقدرة بـ 0.021. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) لهذه العبارة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 87: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 43

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.079	0.108
صغيرة	0.079		0.008
متوسطة	0.108	0.008	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 87 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة من جهة وبين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة أخرى تساوي 0.079 و 0.108 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغت 0.008، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

44. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير سن المستجوب بالنسبة للعبارة الرابعة والأربعون الخاصة باستفادة المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت ب 9.597 ودلالة sig مقدرة ب 0.008. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 88: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 44

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.005	0.016
بين 30-50 سنة	0.005		0.742
أكبر من 50 سنة	0.016	0.742	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

كما يظهر الجدول رقم 88 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين البالغين لسن يتراوح بين 30 و 50 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة تساوي 0.742، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما القيم المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين لسن يتراوح بين 30 و 50 سنة من جهة، وبين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد ب 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.005 والقيمة الثانية تساوي 0.016، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من كل من قيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة وقيمة متوسط إجابات المستجوبين الأكبر من 50 سنة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة التي تبلغ أقل من 30 سنة.

45. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الخامسة والأربعون الخاصة بسعي المؤسسة لتحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد، حيث أن قيمة الاختبار  $k$  الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 7.314 ودلالة sig مقدره بـ 0.026. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 89: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 45

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.614	0.010
صغيرة	0.614		0.026
متوسطة	0.010	0.026	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 89 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة تساوي 0.614، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.010 والقيمة الثانية تساوي 0.026، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات المصغرة وقيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المتوسطة، في حين أن قيمة متوسطاتهما متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح كل من المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة.

46. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السادسة والأربعون الخاصة بسعي المؤسسة لتحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

47. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السابعة والأربعون الخاصة بقياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل، حيث أن قيمة الاختبار  $k$  الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 4.627 ودلالة sig مقدره بـ 0.031. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 90: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 47

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.031
أنثى	0.031	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 90 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح المستجوبين الإناث.

48. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثامنة والأربعون الخاصة بقياس وتقييم الأداء على مستوى كل وظيفة وقسم في المؤسسة، عند مستوى معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: النوع، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنسه، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

49. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير نوع المؤسسة بالنسبة للعبارة التاسعة والأربعون الخاصة بقيام المؤسسة بتقييم أداء أفرادها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 7.194 ودلالة sig مقدرة بـ 0.027. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 91: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 49

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.038	1.000
خاصة	0.038		0.082
مختلطة	1.000	0.082	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 91 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 1.000 و 0.082 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، أي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.038 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

50. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الخمسون الخاصة باستقرار أداء المؤسسة نوعا ما، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
51. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الواحدة والخمسون الخاصة بتأثير العوامل التقنية والبشرية العاملة في المؤسسة على أدائها، عند معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: النوع، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنسه، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
52. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثانية والخمسون الخاصة بتأثير أداء المؤسسة بالعوامل الخارجية، عند معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
53. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثالثة والخمسون الخاصة بقياس المؤسسة لأدائها مقارنة بمنافسيها، عند معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.
54. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير قطاع نشاط المؤسسة بالنسبة للعبارة الرابعة والخمسون الخاصة بقياس المؤسسة لأدائها مقارنة بمؤسسة معيارية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 11.567 ودلالة sig مقدرة بـ 0.021. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 92: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 54

قطاع نشاط المؤسسة	الصناعة	التجارة	الفلاحة والزراعة	الخدمات	أخرى
الصناعة		0.005	0.221	0.081	0.399
التجارة	0.005		0.347	0.132	0.008
الفلاحة والزراعة	0.221	0.347		0.813	0.108
الخدمات	0.081	0.132	0.813		0.061
أخرى	0.399	0.008	0.108	0.061	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 92 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من القطاعات التالية: الصناعة والفلاحة (0.221)، الصناعة والخدمات (0.081)، الصناعة وقطاعات أخرى (0.399)، التجارة والفلاحة (0.347)، التجارة والخدمات (0.132)، الفلاحة والخدمات (0.813)، الفلاحة وقطاعات أخرى (0.108)، الخدمات وقطاعات أخرى (0.061)، هي قيم غير دالة لأنها أكبر من مستوى المعنوية 0.050، والمقارنة بين متوسط كل زوج من القطاعات المذكورة تظهر أنها متساوية.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من قطاعات النشاط التالية: الصناعة والتجارة (0.005)، التجارة وقطاعات أخرى (0.008)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية 0.050. وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من قطاعات النشاط. وقد أثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير قطاع نشاط المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح قطاع التجارة.

55. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الخامسة والخمسون الخاصة بقياس المؤسسة لأدائها مقارنة بأدائها السابق فقط، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 10.319 ودلالة sig مقدرة بـ 0.006. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 93: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 55

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.011	0.007
صغيرة	0.011		0.720
متوسطة	0.007	0.720	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 93 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.720، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة من جهة والمؤسسات المصغرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.011 والقيمة الثانية تساوي 0.007، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة وقيمة متوسط المؤسسات المتوسطة أكبر أيضا من قيمة متوسط المؤسسات المصغرة، في حين أن قيمة متوسط كل من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة كانت متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.

56. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السادسة والخمسون الخاصة بأن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق الأهداف، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

57. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السابعة والخمسون الخاصة بأن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو أمثلية استخدام الموارد، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

58. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثامنة والخمسون الخاصة بأن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء الأطراف التي لها علاقة بها، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

59. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة التاسعة والخمسون الخاصة بأن الأداء في المؤسسة هو كل ما ذكر سابقا، حيث أن قيمة الاختبار  $k$  الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 11.975 ودلالة sig مقدرة بـ 0.003. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 94: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 59

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.008	0.190
صغيرة	0.008		0.001
متوسطة	0.190	0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 94 أن قيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة تساوي 0.190، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، حيث أن القيمة الأولى تساوي

0.008 والقيمة الثانية تساوي 0.001، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط كل من المؤسسات المصغرة والمؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

60. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة الستون الخاصة باعتماد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات الإنتاج، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 8.338 ودلالة sig مقدر بـ 0.004. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 95: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 60

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.004
أنثى	0.004	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 95 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

61. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الواحدة والستون الخاصة باعتماد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على المؤشرات المالية، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

62. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثانية والستون الخاصة باعتماد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات البيع، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

63. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثالثة والستون الخاصة بكفاية مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية لتقييم المؤسسة لأدائها، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

64. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات نوع المؤسسة وجنس المستجوب بالنسبة للعبارة الرابعة والستون الخاصة باهتمام المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير نوع المؤسسة قدرت بـ 9.200 ودلالة sig قدرت بـ 0.010، بينما متغير جنس المستجوب فقيمة اختبارها وصلت إلى 4.253 مع دلالة مقدرة بـ 0.039. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع للعبارة وفقا للمتغيرات ذات الدلالة المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 96: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للعبارة 64

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.008	1.000
خاصة	0.008		0.125
مختلطة	1.000	0.125	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 97: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 64

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.039
أنثى	0.039	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 96 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة وبين المؤسسات الخاصة والمختلطة من جهة أخرى تساوي 1.000 و 0.125 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.050)، وبالتالي هي قيم غير دالة.

بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات العمومية. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الخاصة.

ويظهر الجدول رقم 97 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.039 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة كانت لصالح المستجوبين الإناث.

65. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات قطاع نشاط المؤسسة وتصنيفها بالنسبة للعبارة الخامسة والستون الخاصة باهتمام المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير قطاع نشاط المؤسسة قدرت بـ 10.087 ودلالة sig قدرت بـ 0.039، بينما متغير تصنيف المؤسسة فقيمة اختبارها وصلت إلى 7.429 مع دلالة مقدرة بـ 0.024. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار (mann-whitney)، والنتائج تظهر كما يلي:

الجدول رقم 98: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للعبارة 65

قطاع نشاط المؤسسة	الصناعة	التجارة	الفلاحة والزراعة	الخدمات	أخرى
الصناعة		0.070	0.361	0.363	0.070
التجارة	0.070		0.578	0.252	0.004
الفلاحة والزراعة	0.361	0.578		0.679	0.042
الخدمات	0.363	0.252	0.679		0.016
أخرى	0.070	0.004	0.042	0.016	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 99: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 65

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.123	0.076
صغيرة	0.123		0.010
متوسطة	0.076	0.010	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 98 أن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من القطاعات التالية: الصناعة والتجارة (0.070)، الصناعة والفلاحة (0.361)، الصناعة والخدمات (0.0363)، الصناعة وقطاعات أخرى (0.070)، التجارة والفلاحة (0.578)، التجارة والخدمات (0.252)، الفلاحة والخدمات (0.679)، هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من القطاعات المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متقاربة.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من قطاعات النشاط التالية: التجارة وقطاعات أخرى (0.004)، الفلاحة وقطاعات أخرى (0.042)، الخدمات وقطاعات أخرى (0.016)، هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من قطاعات النشاط.

وقد أثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير قطاع نشاط المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح قطاع التجارة، قطاع الفلاحة والزراعة، وقطاع الخدمات.

ويظهر الجدول رقم 99 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات المصغرة والمتوسطة تساوي 0.123 و 0.076 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، أي هي قيم غير دالة. بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغت 0.010، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.050، أي أنها قيمة دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من متوسط المؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

66. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات تصنيف المؤسسة وجنس المستجوب بالنسبة للعبارة السادسة والستون الخاصة باعتماد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة قدرت بـ 6.113 ودلالة sig قدرت بـ 0.047، بينما متغير جنس المستجوب فقيمة اختبارها وصلت إلى 5.140 مع دلالة مقدرة بـ 0.023. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) للعبارة وفقا للمتغيرات المذكورة سابقا، والنتائج تظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم 100: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 66

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.045	0.044
صغيرة	0.045		0.816
متوسطة	0.044	0.816	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 101: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 66

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.023
أنثى	0.023	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 100 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.816، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.050)، أي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات المصغرة والمتوسطة، أقل من مستوى المعنوية، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.045 والثانية تساوي 0.044، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من متوسط المؤسسات المصغرة ومتوسط المؤسسات المتوسطة أكبر أيضا من متوسط المؤسسات المصغرة، بينما قيمة متوسطاتهم متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويظهر الجدول رقم 101 أن قيمة معنوية اختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.023 وهي أقل من المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

67. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة السابعة والستون الخاصة باعتماد المؤسسة على لوحة القيادة لكن تهتم بالجانب المالي فقط، عند معنوية (0.05) ترجع للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: النوع، الشكل القانوني، قطاع النشاط والتصنيف، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنسه، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

68. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الثامنة والستون الخاصة باعتماد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بها، حيث أن قيمة الاختبار k للمتغير بلغت 7.419 ودلالة sig بلغت 0.024. ولتحديد مصدر الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney)، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم 102: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 68

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.015	0.818
صغيرة	0.015		0.022
متوسطة	0.818	0.022	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 102 أن قيمة معنوية اختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة تساوي 0.818، وهي أكبر من المعنوية (0.050)، أي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أقل من مستوى المعنوية، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.015 والثانية تساوي 0.022، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط

المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة كل من متوسط المؤسسات المصغرة والمؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

69. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة التاسعة والستون الخاصة باعتبار محاور بطاقة الأداء المتوازن أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة، حيث أن قيمة الاختبار k لهذا المتغير بلغت 12.396 ودلالة sig بلغت 0.000. ولتحديد مصدر الفروق سيتم إجراء اختبار (mann-whitney)، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم 103: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 69

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.000
أنثى	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 103 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والإناث، تساوي 0.000 وهي أقل من المعنوية 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من متوسط إجابات المستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

## المبحث الخامس: تحليل معطيات المحور الثالث من الاستبيان

يرتبط المحور الثالث بدراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ويضم هذه المحور 16 عبارة تتعلق بدراسة مدى تأثير مختلف مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية على مستويات الأداء في المؤسسات التي تتبنى نظام الحوكمة.

المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الثالث الخاص بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم الاعتماد في عملية تحليل العبارات المكونة للمحور الثالث على عدد من الاختبارات الإحصائية، أهمها التكرارات والنسب المئوية للإجابات وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى حساب قيمة اختبار ستيودانت (t) لكل عبارة من عبارات الاستبيان. ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائي الخاص بعبارات المحور الثالث:

الجدول رقم 104: النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث من الاستبيان

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		م.ح	إ.م	قيمة t
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
70	تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية	01	00	07	09	6.0	53	35.3	60	40.0	27	3.69	0.86	52.48
71	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تسمح بتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة المؤسسية	00	00	05	05	3.3	77	51.3	53	35.3	15	3.52	0.72	59.80
72	تطبيق الحوكمة المؤسسية يحسن من الأداء	00	00	07	07	4.7	40	26.7	72	48.0	31	3.85	0.80	58.85
73	تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من فعالية الإجراءات التصحيحية للأداء	02	02	06	06	4.0	45	30.0	73	48.7	24	3.74	0.82	55.67
74	الإعتماد على مسير غير مساهم في إدارة المؤسسة يحسن من أدائها	11	11	20	20	13.3	53	35.3	43	28.7	23	3.31	1.11	36.49
75	الأداء الجيد للمؤسسة على مختلف المستويات يعزز الثقة بها	00	00	01	01	0.7	22	14.7	76	50.7	51	4.18	0.69	73.57
76	حفظ حقوق أصحاب المصلحة يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة	00	00	05	05	3.3	37	24.7	70	46.7	38	3.94	0.79	60.60
77	العلاقات الطيبة بين المؤسسة والأطراف التي لها علاقة بها يساعدها على تحسين الأداء	01	01	01	01	0.7	26	17.3	78	52.0	44	4.09	0.74	67.52
78	تبني مبادئ العدالة والمحاسبة يحفز الأفراد للرفع من أدائهم	02	02	06	06	4.0	30	20.0	71	47.3	41	3.95	0.87	55.67
79	قيام المؤسسة بعمليات التدقيق يزيد من إمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب	01	01	02	02	1.3	27	18.0	68	45.3	52	4.12	0.79	63.58
80	تحلي المؤسسة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية يحسن مستوى الأداء	01	01	07	07	4.7	37	24.7	71	47.3	34	3.87	0.84	56.32
81	تدفع الحوافز المقدمة العمال إلى تحسين الأداء	02	02	03	03	2.0	18	12.0	59	39.3	68	4.25	0.84	61.65
82	الفصل الدقيق بين صلاحيات الموظفين في المؤسسة يرفع أداءها	03	03	09	09	6.0	32	21.3	66	44.0	40	3.87	0.94	50.28
83	مشاركة العمال في وضع خطط العمل يفيد المؤسسة ويحسن من أدائها	04	04	07	07	4.7	27	18.0	65	43.3	47	3.96	0.96	50.44
84	أخذ اقتراحات العملاء بعين الاعتبار يحسن من أداء المؤسسة	02	02	05	05	3.3	24	16.0	71	47.3	48	4.05	0.86	57.88
85	يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية	00	00	03	03	2.0	31	20.7	60	40.0	56	4.13	0.80	62.77

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اختبار ستيودنت ( $t$ ) لكل عبارات المحور الثالث من الاستبيان كانت ذات دلالة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث، بمعنى أن آراءهم واضحة اتجاه المتغيرات. وفيما يلي تحليل العبارات بصفة تفصيلية:

70. وافق 40.0% من أفراد العينة على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية، ووافق تماما 18.0% منهم على ذلك، في حين اختار 35.3% منهم الحياد. ويفسر الحياد بكون المجيبين من أفراد العينة لم يروا بعد نتائج الحوكمة المؤسسية بمؤسساتهم لأنها جديدة التبنى في العديد منها، أو أنها معتمدة لكن بطريقة ضمنية وغير واضحة مما يخلط الأمور على العديد منهم في حالة زيادة المبيعات إذا كانت هي السبب في ذلك أو لا.

71. أجابت 77 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (51.3% من العينة المستجوبة) أنها محايدة فيما يتعلق باعتبار بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تسمح بتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة المؤسسية. ويعود ذلك إلى جهل أغلبية المجيبين بطاقة الأداء المتوازن وأنهم لا يملكون أي معلومات عنها ولم يصادفوها أبدا. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الأفراد الذين لا يوافقون تماما على الموضوع منعدمة.

72. وافق 48.0% من أفراد العينة على أن تطبيق الحوكمة يحسن من الأداء، و20.7% وافقوا تماما على ذلك، والتزم 26.7% منهم الحياد، بينما لم نجد ولا إجابة رفضت الفكرة تماما. وهذا ما يؤكد على الانعكاس الإيجابي الذي يتركه تبني نظام الحوكمة في المؤسسات، حيث أنه حتى لو لم تكن المؤسسات المحببة قد اعتمدها أصلا إلا أنها تفكر بإيجابية نحوها.

73. بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 وانحراف معياري 0.82، حيث أكدت أن 64.7% من العينة ترى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسة يزيد من فعالية الإجراءات التصحيحية للأداء.

74. أظهرت 35.3% من المؤسسات المستجوبة حيادها حول موضوع تحسين الأداء بالاعتماد على مسير غير مساهم في الإدارة، حيث باعتبار أن أغلبية المؤسسات المستجوبة يعد المساهمون فيها هم المسيرون فإن المجيبين لم يتمكنوا من الحكم عن مدى صحة العبارة من عدمها.

75. أكد 84.7% من المجيبين على أن الأداء الجيد للمؤسسة على مختلف المستويات يعزز الثقة بها، بينما نجد أن مؤسسة واحدة فقط لم توافق على ذلك، ولم تسجل أي مؤسسة رفضت الفكرة تماما. وهو ما يثبت العلاقة المتينة التي تربط عنصر الثقة بمستويات الأداء المرتفعة أو الجيدة على الأقل، حيث أن اختلال أداء المؤسسة على أحد المستويات سواء المالي أو البيئي أو الاجتماعي يخلق نوعا من عدم الثقة في التعامل مع المؤسسة.

76. وأكد 72.0% من أفراد العينة على أن حفظ حقوق أصحاب المصلحة يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة، منها 25.3% وافقوا تماما على ذلك. وذلك أن حفظ الحقوق يحد من الصراعات التي قد تنشأ بين أطراف المصلحة والمؤسسة، ويشكل لديهم رضا نحو المؤسسة يدفعهم إلى تقديم الأفضل في تعاملاتهم معها، وهذا ما ينعكس لا محالة إيجابيا على أدائها بمختلف مستوياته.
77. أثبت المتوسط الحسابي (4.09) والانحراف المعياري (0.74) قيمة النسبة المقدرة بـ 81.3% من المستجوبين الذين يرون أن العلاقات الطيبة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بها يساعد على تحسين الأداء، منهم 52.0% موافقون و 29.3% موافقون تماما. ما يؤكد العبارة السابقة.
78. أثبتت النسبة المسجلة والتي وصلت إلى 74.6% بين موافق وموافق تماما، على أن العبارة التي تقول أن تبني مبادئ العدالة والمحاسبة يحفز الأفراد للرفع من أدائهم، صحيحة ولها قبول كبير. لأن هذه المبادئ تخلق راحة نفسية لدى الأفراد الذين يتقون بالمؤسسة وتصرفاتها، وبالتالي يظهر ما يعرف بالولاء للمؤسسة الذي يجعلهم يقدمون دائما مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية.
79. إن قيام المؤسسة بعمليات التدقيق يزيد من إمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي خضعت للاستبيان، وهو ما تثبته النسب المئوية المسجلة، حيث أن 45.3% من المؤسسات وافقت على العبارة و 34.7% منها وافقت تماما. لأن اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يمنح الفرصة للمؤسسة للتدارك قبل أن تؤثر عليها وعلى نتائجها.
80. وافق 47.3% من أفراد العينة على أن تحلي المؤسسة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية يحسن مستوى الأداء بها، و 22.7% أبدوا موافقتهم التامة، بينما أظهر 24.7% منهم الحياد. وذلك بسبب الصورة الحسنة التي ستركها المؤسسة في أذهان المجتمع بما فيها الأطراف التي لها علاقة بها وأصحاب المصلحة.
81. أبدى 45.3% من أفراد العينة موافقتهم التامة و 39.3% موافقتهم على أن الحوافز المقدمة للعمال تدفعهم إلى تحسين الأداء، بينما الراضون لذلك لم تتجاوز نسبتهم 3.3%.
82. الفصل الدقيق بين صلاحيات الموظفين في المؤسسة يرفع من أدائها لدى 44.0% من المشاركين في الاستبيان، بالإضافة إلى 26.7% منهم عبروا عن موافقتهم التامة على هذا الأمر. لأن الفصل بين الصلاحيات يحد من التداخل بين عمل مختلف الأطراف وبالتالي يحد من النزاعات التي قد تنشأ بين هاته الأطراف، مما يقلل من فرص تسجيل نتائج أداء ضعيفة.
83. 74.6% من المؤسسات ترى أن مشاركة العمال في وضع خطط العمل يفيد المؤسسة ويحسن من أدائها، مع إبداء 31.3% منها موافقتها التامة، وهو ما يثبتته المتوسط الحسابي بقيمة 3.96 وانحراف معياري قيمته 0.96. حيث عبر المجيبون أن العامل غالبا ما يكون على اتصال مباشر بالعمل وبالتالي يكون أدرى بحيثياته، مما يمكنه من اكتشاف بعض الأساليب التي قد تزيد من الأداء أو تحد من التكلفة.

84. سجل المتوسط الحسابي قيمة 4.05 مع انحراف معياري مقدر بـ 0.86، وهو ما أثبت قيمة النسب المئوية التي سجلت موافقة لدى 47.3% من المؤسسات وموافقة تامة لدى 32.0% منها على أن اخذ اقتراحات العملاء بعين الاعتبار يحسن من أداء المؤسسة. لأنه كلما تم تحقيق رغبات الزبائن كلما زاد ذلك من رضاهم وولائهم للمؤسسة.

85. يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وجدت هذه العبارة الموافقة لدى 40.0% من المؤسسات المشاركة في الدراسة، والموافقة التامة لدى 37.3% منها، بينما المؤسسات التي لم توافق على العبارة لم تتجاوز 03 مؤسسات. وهذا ما يبرز الارتباط الوثيق بين الحوكمة المؤسسية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى العينة المدروسة.

### المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الثالث الخاص بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد تحليل عبارات المحور الثالث، سيتم التحقق من حالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المحصلة من أفراد العينة تعود إلى البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو بالمستجوب.

ونظرا أن المجتمع الذي سحبت منه العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي، فسيتم الاستعانة باختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) وهو اختبار لا معلمي يمكن أن يكون بديلا لاختبار أنوفا (ANOVA) الذي يسمح باستخراج قيم اختبار فيشر في حالة التوزيع الطبيعي.

سيتم هذا الاختبار من خلال اختبار الفرضيتين التاليتين:

**الفرض العدمي (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وبين أي من البيانات التعريفية.

**الفرض البديل (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وبين أحد البيانات التعريفية.

يتم اختبار النتائج مقارنة بمستوى معنوية يقدر بـ 5% (0.05)، فإذا كانت النتائج أكبر من مستوى المعنوية يتم قبول الفرض العدمي (H0)، وإذا كانت النتائج أقل من مستوى المعنوية سيرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل، وستتجز اختبارات أخرى لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق.

نتائج اختبار كروسكال واليس المتعلقة بالمحور الثالث تظهر في الجدول رقم 105:

الجدول رقم 105: اختبار كروسكال واليس الخاص بعبارات المحور الثالث من الاستبيان

رقم	العبرة	المتغيرات															
		نوع المؤسسة		الشكل القانوني للمؤسسة		قطاع نشاط المؤسسة		تصنيف المؤسسة		جنس المستجوب		سن المستجوب		خبرة المستجوب		وظيفة المستجوب	
		sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k	sig	k
70	تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية	0.103	4.540	0.394	5.182	0.727	2.046	0.061	5.585	0.010	6.635	0.294	2.447	0.690	0.741	0.661	0.828
71	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تسمح بتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة المؤسسية	0.073	5.246	0.361	5.469	0.075	8.491	0.128	4.117	0.009	6.860	0.039	6.495	0.555	1.177	0.399	1.839
72	تطبيق الحوكمة المؤسسية يحسن من الأداء	0.313	2.324	0.396	5.166	0.763	1.853	0.112	4.378	0.596	0.281	0.708	0.689	0.545	1.214	0.693	0.733
73	تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من فعالية الإجراءات التصحيحية للأداء	0.283	2.523	0.016	13.931	0.865	1.279	0.329	2.222	0.719	0.129	0.957	0.051	0.415	1.757	0.838	0.353
74	الإعتماد على مسير غير مساهم في إدارة المؤسسة يحسن من أدائها	0.269	2.630	0.584	3.763	0.706	2.160	0.124	4.174	0.886	0.021	0.426	1.705	0.777	0.505	0.070	5.308
75	الأداء الجيد للمؤسسة على مختلف المستويات يعزز الثقة بها	0.110	4.412	0.892	1.673	0.105	7.653	0.057	5.739	0.201	1.632	0.415	1.757	0.661	0.827	0.750	0.575
76	حفظ حقوق أصحاب المصلحة يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة	0.346	2.121	6.557	0.256	0.260	5.280	0.149	3.812	0.017	5.688	0.593	1.045	0.627	0.935	0.725	0.643
77	العلاقات الطيبة بين المؤسسة والأطراف التي لها علاقة بها يساعدها على تحسين الأداء	0.293	2.454	3.896	0.565	0.377	4.217	0.163	3.626	0.009	6.728	0.647	0.869	0.695	0.728	0.810	0.420
78	تبني مبادئ العدالة والمحاسبة يحفز الأفراد للرفع من أدائهم	0.970	0.062	11.091	0.050	0.604	2.727	8.148	0.017	3.269	0.071	0.611	0.985	0.828	0.376	0.799	0.448
79	قيام المؤسسة بعمليات التدقيق يزيد من إمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب	0.921	0.165	9.326	0.097	0.204	5.942	0.255	2.730	0.457	0.255	0.617	0.965	0.285	2.514	0.946	0.112

0.061	5.600	0.685	0.758	0.628	0.930	0.012	6.279	0.624	0.944	0.183	6.230	0.717	2.890	0.968	0.066	80	تحلي المؤسسة بمسئوليتها البيئية والاجتماعية يحسن مستوى الأداء
0.656	0.843	0.887	0.240	0.775	0.511	0.640	0.218	0.674	0.790	0.600	2.753	0.716	2.895	0.580	1.089	81	تدفع الحوافز المقدمة العمال إلى تحسين الأداء
0.957	0.087	0.302	2.396	0.840	0.349	0.973	0.001	0.943	0.118	0.991	0.273	0.739	2.744	0.989	0.023	82	الفصل الدقيق بين صلاحيات الموظفين في المؤسسة يرفع أداؤها
0.938	0.127	0.845	0.337	0.804	0.435	0.533	0.389	0.074	5.198	0.169	6.440	0.114	8.871	0.952	0.099	83	مشاركة العمال في وضع خطط العمل يفيد المؤسسة ويحسن من أداؤها
0.711	0.682	0.728	0.634	0.618	0.961	0.102	2.670	0.323	2.261	0.879	1.194	0.729	2.814	0.093	4.756	84	أخذ اقتراحات العملاء بعين الاعتبار يحسن من أداء المؤسسة
0.977	0.046	0.386	1.906	0.647	0.870	0.220	1.502	0.911	0.186	0.995	0.217	0.098	9.301	0.275	2.585	85	يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يمكن استخراج ما يلي:

70. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السبعون الخاصة بزيادة مبيعات المؤسسة بتطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 6.635 ودلالة sig مقدرة بـ 0.010. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney)<sup>1</sup> وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 106: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 70

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.010
أنثى	0.010	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 106 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.010 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

71. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغيرات جنس المستجوب وسنه بالنسبة للعبارة الواحدة والسبعون الخاصة بتحسين الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بمتغير جنس المستجوب قدرت بـ 6.860 ودلالة sig قدرت بـ 0.009، بينما متغير سن المستجوب فقيمة اختبارته وصلت إلى 6.495 مع دلالة مقدرة بـ 0.039. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لامعلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع وفقا للمتغيرات المذكورة سابقا، والنتائج في الجدول التالي:

<sup>1</sup> يقوم اختبار مان ويتي mann-withney على اختبار الفروق بين كل متغيرين على حدى وليس بطريقة مباشرة، وبالتالي يتم اختبار المتغير 1 مع المتغير 2، ثم المتغير 1 مع المتغير 3، ثم المتغير 2 مع المتغير 3 وهكذا. وسيتم الاختبار عند مستوى معنوية 5% فإذا كانت نتائج sig أكبر من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغيرين معا لأن متوسطاتهم الحسابية تكون تقريبا متساوية. أما إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 يكون الفرق لصالح المتغير ذو المتوسط الأكبر قيمة. وبما أن الاختبارات ستكون لكل متغيرين على حدى فلن يذكر في هذا البحث قيمة المتوسطات لأنها تختلف عند اختبار المتغير 1 و المتغير 2 عن اختبار 1 و المتغير 3، أي أنه لا يمكن ذكر متوسطات كل الاختبارات وبالتالي سيتم ملأ الجداول بقيم sig فقط وفي التحليل سيتم ذكر لصالح من كانت الفروق في حالة وجودها بعد مقارنة المتوسطات مع بعضها. هذه الملاحظة سارية على كل الجداول اللاحقة الخاصة باختبار مان ويتي mann-withney.

الجدول رقم 107: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 71

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.009
أنثى	0.009	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

الجدول رقم 108: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير سن المستجوب للعبارة 71

سن المستجوب	أقل من 30 سنة	بين 30-50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		0.629	0.010
بين 30-50 سنة	0.629		0.024
أكبر من 50 سنة	0.010	0.024	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 107 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

كما يظهر الجدول رقم 108 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين البالغين لسن يتراوح بين 30 و 50 سنة تساوي 0.629، هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما القيم المعنوية بين المستجوبين الأقل من 30 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة، والمستجوبين البالغين لسن يتراوح بين 30 و 50 سنة والمستجوبين الأكبر من 50 سنة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.010 والقيمة الثانية تساوي 0.024، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأكبر من 50 سنة، وقيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة أكبر من قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأكبر من 50 سنة، في حين أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين الأقل من 30 سنة وقيمة متوسط إجابات المستجوبين البالغين بين 30 و 50 سنة متقاربة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير سن المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح الفئة اللتين تبلغان أقل من 30 سنة والفئة التي تبلغ بين 30 و 50 سنة على حد سواء.

72. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثانية والسبعون الخاصة بتحسين الأداء في المؤسسة بمجرد تطبيق الحوكمة المؤسسية، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

73. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة بالنسبة للعبارة الثالثة والسبعون الخاصة بزيادة فعالية الاجراءات التصحيحية للأداء بتطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 13.931 ودلالة sig مقدرة بـ 0.016. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney)، والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 109: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير الشكل القانوني للمؤسسة للعبارة 73

الشكل القانوني للمؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	أخرى
EURL		0.033	0.142	0.021	0.119	0.275
SNC	0.033		1.000	0.745	0.147	0.028
SCS	0.142	1.000		0.816	0.314	0.111
SPA	0.021	0.745	0.816		0.166	0.016
SARL	0.119	0.147	0.314	0.166		0.046
أخرى	0.275	0.028	0.111	0.016	0.046	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 109 أن القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SCS (0.142)، EURL و SARL (0.119)، EURL وأخرى (0.275)، SNC و SCS (1.000)، SNC و SPA (0.745)، SNC و SARL (0.147)، SPA و SCS (0.816)، SCS و SARL (0.314)، SCS وأخرى (0.111)، SPA و SARL (0.166). هي قيم غير دالة لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%)، وبالتالي فإن بالمقارنة بين متوسط كل زوج من الأشكال القانونية المذكورة سابقا تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا.

أما القيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لكل زوج من الأشكال القانونية التالية: EURL و SNC (0.033)، EURL و SPA (0.021)، SNC وأخرى (0.028)، SPA وأخرى (0.016)، SARL وأخرى (0.046). هي قيم دالة لأن قيمتها أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050 (5%). وبالتالي يتم مقارنة المتوسطات لكل زوج مذكور من الأشكال القانونية.

وقد أثبتت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للمؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح SNC و SPA و SARL على حد سواء.

74. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الرابعة والسبعون الخاصة بتحسين الأداء في المؤسسة بالاعتماد على مسير غير مساهم في الإدارة، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

75. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الخامسة والسبعون الخاصة بتعزيز الثقة في المؤسسة من خلال أدائها الجيد، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم k المذكورة ليس لها دلالة.

76. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السادسة والسبعون الخاصة بتحسين الأداء في المؤسسة من خلال حفظ حقوق أصحاب المصلحة، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 5.688 ودلالة sig مقدره بـ 0.017. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 110: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 76

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.017
أنثى	0.017	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 110 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

77. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة السابعة والسبعون الخاصة بتحسين الأداء من خلال العلاقات الطيبة بين المؤسسة والأطراف التي لها علاقة بها، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 6.728 ودلالة sig مقدره بـ 0.009. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 111: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير جنس المستجوب للعبارة 77

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.009
أنثى	0.009	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 111 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

78. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للعبارة الثامنة والسبعون الخاصة بأن تبني مبادئ العدالة والمحاسبة تحفز الأفراد للرفع من أدائهم، حيث أن قيمة الاختبار k الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 8.148 ودلالة sig مقدره بـ 0.017. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتني (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، تظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 112: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لمتغير تصنيف المؤسسة للعبارة 78

تصنيف المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة		0.020	0.486
صغيرة	0.020		0.008
متوسطة	0.486	0.008	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 112 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المؤسسات المصغرة والمتوسطة تساوي 0.486، هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي هي قيمة غير دالة. بينما قيم المعنوية بين المؤسسات المصغرة والصغيرة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، هي قيم أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05، حيث أن القيمة الأولى تساوي 0.020 والقيمة الثانية تساوي 0.008، أي أنها قيم دالة. وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات الصغيرة أكبر من قيمة متوسط كل من المؤسسات المصغرة والمؤسسات المتوسطة. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير تصنيف المؤسسة لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المؤسسات الصغيرة.

79. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة التاسعة والسبعون الخاصة بإمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب من خلال قيام المؤسسة بعمليات التدقيق، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

80. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (0.05) ترجع لمتغير جنس المستجوب بالنسبة للعبارة الثمانون الخاصة بتحسين مستوى الأداء في المؤسسة من خلال تحليلها بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، حيث أن قيمة الاختبار  $k$  الخاصة بهذا المتغير قدرت بـ 6.279 ودلالة sig مقدره بـ 0.012. ولتحديد مصدر هذه الفروق سيتم إجراء اختبار مان ويتي (mann-whitney) وهو اختبار لا معلمي يتماشى مع التوزيع غير الطبيعي للمجتمع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 113: قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي لمتغير جنس المستجوب للعبارة 80

جنس المستجوب	ذكر	أنثى
ذكر		0.012
أنثى	0.012	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات IBM SPSS STATISTICS 20.

يظهر الجدول رقم 113 أن القيمة المعنوية الخاصة باختبار مان ويتي بين المستجوبين الذكور والمستجوبين الإناث، تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.050. وتظهر نتائج الاختبار أن قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الإناث أكبر من قيمة متوسط الإجابات الخاصة بالمستجوبين الذكور. إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير جنس المستجوب لهذه العبارة من الاستبيان كانت لصالح المستجوبين الإناث.

81. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الواحدة والثمانون الخاصة بتحسين الأداء من خلال الحوافز المقدمة للعمال، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

82. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثانية والثمانون الخاصة برفع أداء المؤسسة من خلال الفصل الدقيق بين صلاحيات الموظفين، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

83. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الثالثة والثمانون الخاصة بتحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركة العمال في وضع خطط العمل، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

84. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الرابعة والثمانون الخاصة بتحسين أداء المؤسسة من خلال الأخذ باقتراحات العملاء بعين الاعتبار، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

85. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة الخامسة والثمانون الخاصة بأن تحسين أداء المؤسسة يعد من أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية، عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها للمتغيرات التعريفية الخاصة بالمؤسسة: نوع المؤسسة، الشكل القانوني لها، قطاع نشاطها وتصنيفها، ولا إلى المتغيرات الخاصة بالمستجوب: جنس المستجوب، سنه، خبرته ووظيفته في المؤسسة. حيث أن قيم  $k$  المذكورة ليس لها دلالة.

## خلاصة الفصل الرابع

تعد الدراسة الميدانية التطبيقية جانبا مهما جدا لاستكمال وتعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، وهو ما تم تطبيقه في هذه الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الوسائل التطبيقية أهمها: المقابلة، الاختبارات الإحصائية والاستبيان، هذا الأخير تم توزيعه على عينة مختارة من مجتمع محدد ومن ثم إعادة جمع الإجابات وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها، من خلال تنظيمها وفقا للمحاور الذي يضمها الاستبيان والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وبالتالي تم استخراج مختلف التكرارات والقيم الإحصائية المتعلقة بكل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة للاستبيان، بالإضافة إلى تعزيز عملية التحليل بدراسة الفروق الإحصائية، والبحث عن من كانت هذه الفروق لصالحه في حالة وجودها.

وانطلاقا من مختلف الاختبارات الإحصائية والنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل نتائج الاستبيانات المتحصل عليها، فقد تم التوصل إلى ما يلي:

✓ تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حدا أدنى من الوعي الكافي لمفهوم الحوكمة المؤسسية، وتقبلا واضحا لتطبيق أهم القواعد التي جاء بها هذا المفهوم في إطار السير العام لعملياتها وأنشطتها.

✓ أبدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اهتمامها البالغ بحقوق ومصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بها انطلاقا من ملاكها ومساهميها ومديريها، عمالها وعملاءها، مورديها ومقرضيها، وصولا إلى المجتمع والبيئة التي تعمل في إطارها. وهذا ما يبرز اهتمامها المتنامي بمفهوم مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية اتجاه مجتمعها.

✓ تواظب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قياس وتقييم مختلف أنواع ومستويات أدائها بصورة دورية، إلا أنها لا تزال تضع الأداء المالي كأولوية بالنسبة لها حتى لو كان على حساب أداءات أخرى كالأداء البيئي والاجتماعي إذا ما رأت أن هذين الأخيرين قد يخفضان مستويات ربحها وسيولتها.

✓ أثبتت النتائج المتحصل عليها أن تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يحسن من مستويات الأداء فيها.

خاتمة

أضحت الحوكمة المؤسسية من أهم الآليات التي يتم الاعتماد عليها في تسيير المؤسسات على اختلاف أحجامها وتنوع مجالات نشاطها، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو ضمنية، مع اختلاف الأهداف التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيقها للحوكمة المؤسسية.

حيث بالرغم من تنوع ظروف تطبيقها إلا أنها قدمت نتائج إيجابية في الدول والمؤسسات التي أدخلتها ضمن نظامها التسييري، حيث نجحت في الحد من الصراعات التي قد تنشأ بين الأطراف ذوي المصلحة مع المؤسسة بسبب تضارب هذه المصالح في بعض الأحيان، بالإضافة إلى قدرة الحوكمة المؤسسية على التقليل من معدلات الفساد والاختلاسات والأخطاء التي قد تقع أثناء تسيير المؤسسة، وذلك بسبب سيادة نوع من الثقة والشعور بالمسؤولية بين هذه الأطراف والمؤسسة على اعتبار أنها تحفظ حقوقهم جميعاً، ولا تفضل طرفاً على الآخر، من خلال المبادئ الهامة التي تعتمدها كالعادلة والمساواة والشفافية والمسؤولية.

بالإضافة إلى هذا الدور للحوكمة المؤسسية، فقد أثبتت نجاعتها في تحسين الأداء بالمؤسسات التي تطبقها، وهو ما دفع بالمؤسسات الأخرى إلى الحذو حذوها وتبنيها بطريقة كاملة أو تدريجية، من خلال توفير المناخ والثقافة والوسائل اللازمة لضمان نجاحها والاستفادة من إيجابياتها خصوصاً على المدى الطويل.

كما توسع مجال تطبيق الحوكمة المؤسسية وانتقل من المؤسسات الكبيرة الحجم إلى بقية الأنواع، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تلعب دورها هاماً في الاقتصادات العالمية بمختلف مستويات نموها، وهو ما يدفع العديد من الباحثين إلى أفضل الطرق والأساليب التي تعمل على زيادة إنتاجية هذه المؤسسات وترفع من مستويات أدائها.

وهذا ما مثل إشكالية هذه الدراسة، التي حاولت إظهار مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الجزائر على وجه الخصوص، من خلال تطبيقها واعتمادها كنظام تسييري واضح وجلي.

وما لوحظ من خلال الدراسة الميدانية هو قابلية أصحاب وإطارات هذه المؤسسات لاعتماد وتبني نظام الحوكمة بشرط أن يكون إدراجها بصفة تدريجية، تبدأ أساساً من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، كتكوين المسيرين وتوفير الوسائل اللازمة، ومختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تعمل على ضمان نجاح الحوكمة والاستفادة القصوى من نتائجها الإيجابية.

## أولا- نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة وبناء على الجانب النظري والتطبيقي لها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تماشيا مع خطة الدراسة والأهداف المسطرة، ويمكن تقديم هذه النتائج كما يلي:

✓ إن فعالية وجودة تطبيق الحوكمة المؤسسية يقف على مدى توفر البيئة المناسبة لذلك، سواء داخل المؤسسة من خلال وجود وعي كافي لدى الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة (المساهمون، مجلس الإدارة والمدراء)، أو البيئة الخارجية (أصحاب المصالح الأخرى، المؤسسات الخاصة بالحوكمة، المعايير والقواعد المحددة مسبقا، قطاع مالي جيد وأسواق فعالة).

✓ تعتبر تجربة الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية حديثة نسبيا، حيث تم عقد أول ملتقى حول الموضوع سنة 2007، وتم إصدار مدونة جزائرية لحوكمة المؤسسة سنة 2009 بقصد تحسين المؤسسات بأهميتها، كما تم إطلاق "مركز حوكمة الجزائر" سنة 2010. ويعتبر ميثاق الحكم الراشد الصادر سنة 2009 بمثابة دليل يساعد المؤسسات على القيام بالحوكمة بشكل فعال.

✓ مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث ازدادت أهميتها من اعتبارها قطاعا هامشيا، إلى قطاع مكمل وداعم للمؤسسات العمومية، وصولا إلى الاهتمام البالغ بها من قبل الهيئات المختصة، خصوصا بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، الذي قدم تعريفا رسميا لها وحدد إطارها العملي.

✓ يعرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تزايدا مستمرا وملحوظا على مدى السنوات الماضية، إلا أن هذه الزيادة تخص القطاع الخاص خلافا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية التي تعرف تراجعا مستمرا.

✓ تنشط غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات لا تقدم إضافة حقيقية للنتائج الوطني حيث أن أغلبها ينشط بقطاع الخدمات بسبب سهولة تأسيسه وسرعة الحصول على نتائجه، مقارنة بقطاعات أخرى تتطلب مجهودات أكبر لكنها ذات فائدة للاقتصاد الوطني كقطاعي الفلاحة والصناعة. أما العدد المعتبر من هذه المؤسسات الذي ينشط بقطاع الأشغال العمومية فأغلبها مرتبط بالمشاريع الكبرى المنطلق فيها وطنيا، واستمراريتها بعد الانتهاء من إنجاز هذه المشاريع غير مضمونة.

✓ تزداد نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل، والنتائج الداخلي الخام والقيمة المضافة من سنة إلى أخرى، إلا أن معدلات مساهمتها تبقى متوسطة. ويمكنها أن تدعم الاقتصاد الجزائري بصفة أكبر إذا تبنت الرؤى طويلة الأمد وتقبلت ثقافة التغيير والتكيف مع المستجدات العالمية على مستواها الإداري أو الإنتاجي أو التسويقي أو كافة أوجه نشاطها.

- ✓ تعد غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجابت على الاستبيان مؤسسات خاصة تأخذ شكل مؤسسة فردية ذات الشخص الوحيد EURL أو مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، وتنشط أغلبيتها في قطاع الخدمات يليها قطاع الصناعة، مع نسبة ضئيلة بالفلاحة والزراعة.
- ✓ يملك نصف عدد أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة معلومات كافية حول موضوع الحوكمة المؤسسية ويصادفونها أثناء عملهم، بينما أبدى أغلبيتهم جهلهم بميثاق الحكم الراشد في الجزائر.
- ✓ يعتبر المساهمون هم المسيرون في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا يظهر في غالبيتها صراعات بينهم، بينما تظهر صراعات بين العديد من المؤسسات وعمالها وزبائنها بالرغم من أن هذه المؤسسات تعمل على تحقيق رضا زبائنها وتوفر لهم منتجاتها بالنوعية والكمية والتوقيت المناسب، وفي نفس الوقت تحفظ حقوق عمالها وتوفر بيئة عمل مناسبة لهم، كما تحافظ هذه المؤسسات على علاقات طيبة مع مقرضيها ومورديها ومساهميها.
- ✓ أظهرت أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شاركت في الدراسة احترامها للقوانين السائدة ولقيم المجتمع الذي تنشط فيه وتحمي بيئتها، مع تحليها بمبادئ العدالة والمساواة في تعاملها مع كافة الأطراف التي لها علاقة بها بدءا بالأطراف الداخلية وصولا إلى الأطراف الخارجية.
- ✓ بالرغم من الوعي الذي عرفه أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلا أن الفكر السائد بأن المدير وحده هو المسؤول عن سير المؤسسة، وأن نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة غير مقبول، لا يزال ساريا في العديد منها.
- ✓ تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية تقييم لأدائها بصفة منتظمة، لكنها تصادف في غالب الأحيان انحرافات هامة بين المخطط والمحقق، وتتخذ بناء على ذلك الإجراءات التصحيحية اللازمة بصفة فورية. هذا ما سمح لها بالاستفادة من عملية التقييم في تحسين أدائها المالي والاقتصادي، مع زيادة الاهتمام بالأداء البيئي والاجتماعي لدى هذه المؤسسات.
- ✓ يختلف مفهوم الأداء لدى أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث منهم من يراها تحقيق الأهداف، ومنهم من يراها أمثلية استخدام الموارد ومنهم من يرى أنها إرضاء الأطراف التي لها علاقة بها. ولتتمكن المؤسسة من معرفة موقعها تقوم بعملية المقارنة بين أدائها وأداء منافسيها وأحيانا بمؤسسة معيارية أو بأدائها السابق.
- ✓ تستخدم العديد من المؤسسات محل الدراسة مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية لقياس أدائها، وفي حين أشار عدد منها إلى استخدام لوحة القيادة في عملية القياس والتقييم، إلا أنهم يجهلون بطاقة الأداء المتوازن واستعمالاتها.
- ✓ تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد من مبيعاتها وحصتها السوقية، وتحسن من أدائها من خلال زيادة فعالية الإجراءات التصحيحية وحفظ حقوق أصحاب المصلحة.

✓ العلاقات الجيدة بين المؤسسة وأطراف ذات المصلحة بها يعزز من الثقة بها، كما أن تبني مبادئ العدالة والمساواة وتحفيز العمال كلها عوامل تساعد على رفع الأداء على مختلف المستويات انطلاقاً من المستوى الفردي للأفراد وصولاً إلى المستوى الكلي للمؤسسة.

### ثانياً- اختبار الفرضيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، سيتم اختبار مجموعة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي تم وضعها في البداية، وذلك للتعرف على مدى صحتها أو خطئها.

#### (1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث أن عدداً هاماً من أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على علم وإطلاع بموضوع الحوكمة المؤسسية، حيث عبر العديد منهم عن امتلاكهم معلومات عن الموضوع، لكن في غالب الأحيان تظل هذه المعلومات غير كافية تستلزم مزيداً من البحث، خصوصاً بالنسبة لميثاق الحكم الراشد بالجزائر والذي أكد أغلبية مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن جهلهم به.

#### (2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج كذلك صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون معلومات عن موضوع الحوكمة المؤسسية غالباً ما يصادفونها أثناء العمل بمؤسساتهم حتى لو كانت ضمنية. بينما الأفراد الذين يجهلون موضوع الحوكمة، وبعد تقديم الشرح لهم حول أهم مبادئها وقواعدها، يؤكدون على مصادقتهم لهذه المبادئ والقواعد أثناء عملهم، خصوصاً المبادئ الخاصة بالعدالة والمساواة والمسؤولية، مع التحفظ على مبدأ الشفافية. وبالتالي فإن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتبنى مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية أو لها قابلية لذلك.

#### (3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أما الفرضية الفرعية الثالثة فهي خاطئة، حيث أوضحت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تهتم كثيراً بمصالح أصحابها ومساهميها لكنها في نفس الوقت تهتم بكافة الأطراف الأخرى التي لها علاقة بها. حيث أنها تحافظ على حقوق عمالها وتحفزهم وتضمن بيئة عمل مناسبة لهم، وتحاول قدر الإمكان إرضاء زبائنهم من خلال تقديم منتجاتها بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد دون إهمال رغباتهم، تسدد ديونها وتبني علاقات ثقة بينها وبين مقريها، ونفس الأمر مع مورديها، كما أنها لا تهمل الجانب البيئي لعملها وتسعى إلى الحفاظ على محيطها، وفي نفس السياق حماية وخدمة قيم

المجتمع الذي تنشط فيه. وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تهتم بمصالح كل الأطراف ذات العلاقة بها، رغم ظهور بعض المشاكل في بعض الأحيان التي تعمل على حلها بما يحفظ مصالح الكل.

#### (4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بعملية تقييم لأدائها، في سبيل تحديد وضعيتها في السوق ومدى قدرتها على ضمان بقاءها واستمرارها. لكن تجدر الإشارة إلى أن بعض هذه المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم إلا في حالة ملاحظة خلل في نهاية السنة المالية.

#### (5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة، فإن النتائج المتحصل عليها توضح أنها صحيحة نسبيا، حيث بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أبدت وعيا كبيرا بأهمية الأداء البيئي والاجتماعي وأنها تبذل جهدا كبيرا لتحسينهما، إلا أن الأداء المالي يظل الهدف الأول لعدد كبير من هذه المؤسسات لدرجة تخليها عن الاهتمام بأدائها البيئي والاجتماعي في حالة تأثر أرباحها، حتى لو كان ذلك على المدى القريب.

#### (6) اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

وفقا لنتائج الدراسة فإن هذه الفرضية خاطئة، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على المؤشرات والنماذج الحديثة لقياس وتقييم أدائها، حيث لا زالت تعتمد على المؤشرات التقليدية كمؤشر الربحية والسيولة ومؤشرات البيع، لكنها لا تلجأ أبدا إلى النماذج الحديثة للتقييم كلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن الذي أبدى أغلبية الأفراد العاملين بهذه المؤسسات جهلهم التام بها.

#### (7) اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

أثبتت النتائج صحة الفرضية الفرعية السابعة، حيث أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية، ويزيد من فعالية الإجراءات التصحيحية للأداء، وحفظ حقوق أصحاب المصلحة وبناء العلاقات الطيبة بينهم وبين المؤسسة يساعد على تعزيز الثقة وتحسين الأداء بها.

### ➤ اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية، تم التوصل إلى النتيجة النهائية المتعلقة بالفرضية الرئيسية كما يلي:

على الرغم من النقص المعرفي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بموضوع الحوكمة المؤسسية، وانخفاض نسبة تبنيها كنظام واضح من قبل هذه المؤسسات، إلا أن تطبيق مبادئها وقواعدها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحسن من مستويات الأداء بها.

### ثالثا - الاقتراحات المقدمة

انطلاقاً من جملة النتائج المذكورة سابقاً، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار لتجاوز النقائص وجوانب القصور التي أظهرتها الدراسة. من بين هذه الاقتراحات والتوصيات نذكر ما يلي:

- ✓ على أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكافة المؤسسات بصفة عامة، أن يتحلوا بروح البحث، حيث لا بد من الاطلاع المستمر على أحدث أساليب التسيير وتكييفها مع خصائص المؤسسة للاستفادة من إيجابياتها، وعدم الخوف من التغيير.
- ✓ زيادة الوعي لدى أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأهمية الدراسات الميدانية التي يقوم بها الباحثون، وبالتالي بناء الثقة فيما بينهم، ما يسمح بالحصول على نتائج أكثر صدقاً وواقعية.
- ✓ لا بد من اقتناع أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن الشفافية لا تتعارض أبداً مع مصالح مؤسساتهم، ولا تشكل خطراً عليها.
- ✓ على الهيئات الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تضمن المتابعة والتوجيه المستمرين لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في بداية انطلاقها لتجنب الفشل المبكر، وليس الانسحاب من عملية المتابعة بمجرد انطلاق المشروع.
- ✓ على الهيئات الخاصة بمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تكوين أصحاب وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأساليب الإدارية الحديثة، وربط منح تراخيص إنشائها بحيازة شهادات تبرز كفاءة صاحب المشروع.
- ✓ على الوزارات المختصة بقطاعي الفلاحة والصناعة والتنسيق مع الوزارة المختصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في سبيل دعم وتسهيل إنشاء هذا النوع من المؤسسات في المجالات المنتجة كالفلاحة والصناعة بدلا من توجه أغليبتها إلى قطاع الخدمات، من خلال التسهيلات التي قد تقدم للمستثمرين في المجالات المنتجة دون غيرها من المجالات.

- ✓ التعريف أكثر بمفهوم بميثاق الحكم الراشد بالجزائر من قبل السلطات المخولة بذلك بالتنسيق مع الوزارة المختصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بين أوساط هذه المؤسسات حتى يتم الاستفادة من تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى حتى تتمكن الهيئات المختصة بتقييم مدى فعالية هذا الميثاق حتى لا يبق مجرد حبر على ورق.
- ✓ إقامة الندوات والأيام الدراسية المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية، بشرط ألا تبقى محصورة في الجامعات أو قاعات المؤتمرات وأن تمس فقط النخبة المثقفة من المجتمع، وإنما يجب تبسيط الموضوع أكثر وتقريبه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف المستوى التعليمي والثقافي لأصحابها، وإبراز إيجابياتها لتشجيعها على تبنيها دون قلق.

#### رابعاً - آفاق الدراسة

أثناء إنجاز هذه الدراسة ظهرت العديد من الأفكار والمواضيع التي يمكن أن تكون محل بحث ودراسات لاحقة من قبل المهتمين بها، وهذا لتكون استمراراً وإضافة علمية في هذه المجال. وفيما يلي مجموعة مقترحة من العناوين التي يمكن أن تشكل انطلاقة لدراسة جديدة:

- ✓ أهمية تبني معايير الشفافية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تحسين أدائها.
- ✓ المساهمة في بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ أهمية الأداء البيئي والاجتماعي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ إسقاط ميثاق الحكم الراشد على واقع مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الحد من الصراعات بها.

# قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية:

## 1-الكتب:

1. أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
2. أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
3. أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2005.
4. أحمد محمد المصري، "الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية - التكلفة، الوقت، الأداء"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
5. أحمد يوصف الشحات، "الخصخصة والكفاءة الاقتصادية"، دار النيل للطباعة والتوزيع، مصر، 2001.
6. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
7. أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي مقارن"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
8. توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية - مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
11. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، "إدارة المشاريع الصغيرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
12. جون سوليفان، "الدليل السابع لحوكمة المؤسسات"، مؤسسة التمويل الدولي، واشنطن، 2009.
13. جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، "حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط 03، 2009.
14. حمد سليمان المشوخي، "تقنيات ومناهج البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
15. حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
16. خالد محمد بن حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
17. رايح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

18. راوية توفيق، "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا - دراسة تحليلية لمبادرة النيباد"، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005.
19. رحيم حسين، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
20. رحيم يونس كرو العزاوي، "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة، الأردن، 2008.
21. رمزي أحمد عبد الحي، "تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، دار الرفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
22. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
23. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
24. سعيد عبد الرزاق بن حسين، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
25. صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
26. طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
27. طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 2، 2007/2008.
28. طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
29. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
30. طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
31. طوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1982.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
33. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
34. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
35. عبد السلام أبو قحف، "سياسات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1992.

36. عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000.
37. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000.
38. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
39. عبد الله خبابة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013.
40. عبد الله خبابة، "تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014.
41. عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
42. عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
43. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات: في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
44. عدس عبد الرحمن وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ط 03، بدون سنة.
45. عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007.
46. عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
47. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي"، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.
48. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
49. علي الحطاب، "استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
50. علي السلمي، "المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
51. علي الضلاعين، "إدارة المشروعات الصغيرة"، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005.
52. علي عبد الهادي مسلم، "تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

53. عمرو علاء الدين زيدان، "مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
54. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
55. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.
56. فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
57. فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999/1998.
58. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000.
59. فريد النجار، "الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم - مدخل رواد الأعمال"، دار الجامعة، الاسكندرية، 2007.
60. فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق، الأردن، 2006.
61. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدولي، "إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2003.
62. فليح حسن خلف، طارق الحاج، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
63. فليح حسن خلف، "اقتصاديات الأعمال"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
64. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الحامد، الأردن، 2000.
65. كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
66. كيم كينيث، جون نوفسنجر، ترجمة: محمد عبد الفتاح العشماوي، "حوكمة المؤسسات الأطراف الرائدة والمشاركة"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
67. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2، 2004.
68. مجموعة خبراء، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
69. مجموعة خبراء، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي-أعمال مؤتمرات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

70. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
71. محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
72. محمد الصيرفي، "حدد الشكل القانوني لمشروعك"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
73. محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
74. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
75. محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
76. محمد هيكل، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
77. محمد وجيه بدوي، "تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
78. مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2005.
79. مروة أحمد، نسيم برهم، "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
80. مزهر شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
81. مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2000.
82. من دون ذكر الكاتب، "حوكمة الشركات"، اتحاد الشركات الاستثمارية، الكويت، سبتمبر 2011.
83. ميسر إبراهيم أحمد وآخرون، "المشروعات الصغيرة - بحوث محكمة ومنتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
84. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
85. نبيل ابراهيم محمود الطائي، "تحليل المتغيرات الاقتصادية"، دار البداية، الأردن، 2008.
86. نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
87. نصر حمود مزيان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
88. هالة محمد لبيب عنبة، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

89. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
90. وجيه عبد الرسول علي، "الإنتاجية، مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، 1983.
91. يسري فاروق داود، وسيم وجيه الكسان، "قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
92. يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.

## 2- أطروحات الدكتوراه:

1. شعبان فرج، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر - دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
2. عثمان لخلف، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.
3. كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2010/2011.
4. نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005.
5. يوسف بومدين، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة ISO"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
6. يوسف قريشي، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، جانفي 2005.

## 3- رسائل الماجستير:

1. ميرة عثمان، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2011/2012.

## 4- المجالات:

1. أحمد جميل، ميلود وعيل، "دور الصيغ الاستثمارية لدى البنوك الإسلامية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة معارف، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، العدد 06، جوان 2009.
2. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، "القدرة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 27، العدد 01، يونيو 2007.
3. إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد 05، 2007.
4. أيمن سليمان القطاونة، "مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 1، 2011.
5. حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، العدد 08، جوان 2010.
6. خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، 2006.
7. خديجة لدرع، "تعزيز دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 06، 2011.
8. رحيم حسين، أحمد بونقيب، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 04، ديسمبر 2008.
9. سامية عزيز، "مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد 02، جوان 2011.
10. سناء عبد الكريم الخناق، "الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية - التجربة الماليزية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 12، 2012.

11. سيد عبد الرحمن عباس بله، "دور تطبيق حوكمة المؤسسات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 12، 2012.
12. شريف غياط، محمد بوقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، ديسمبر 2009.
13. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 07، 2010/2009.
14. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة بين شركتي الحضنة/المراعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013.
15. صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ط 54، جويلية 1997.
16. الطيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات - حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 11، 2011.
17. عبد الشكور عبد الرحمن الفراء، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع - دراسة تحليلية للتقارير والقوائم المالية السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية"، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 15، العدد 01، 2013.
18. عبد الغني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 04، 2006.
19. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
20. كمال دمدم، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، مجلة دراسات اقتصادية، مؤسسة ابن خلدون للدراسات والبحوث، الجزائر، العدد 02، 2000.
21. كمال قاسمي، "متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، العدد 09، 2009.

22. مجدي محمد سامي، "دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 02، المجلد 46، جويلية 2009.
23. محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 09، 2011.
24. محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
25. محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس، "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد الافتتاحي، 2015.
26. مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد 34، ديسمبر 2010.
27. منصف بن خديجة، "رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 10، 2013.
28. وليد عباس جبر الدعيمي، هاشم فوزي دباس العبادي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) - دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 16، 2010.

### 5-الملتقيات والندوات والأيام الدراسية:

1. إياد عيسى السرطاوي وآخرون، "أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية - دراسة تحليلية-"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013.
2. بريش السعيد، يحيى نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
3. بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام

- المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.
4. بلواضح عبد العزيز، سويسي طه عبد الرحمان، "الحوكمة: أسباب ظهور مفهوما والأطراف الفاعلة في عملياتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الثاني حول "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 30-31 أكتوبر 2012.
5. بوحفص رواني، مهدي شرقي، "الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال - تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة"، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعنابة، 18-19 نوفمبر 2009.
6. تقوروت محمد، بوججر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013، الجزء الثاني.
7. حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، "النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات - دراسة مقارنة لـ م أ وفرنسا"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013.
8. زايددي عبد السلام، خلف الله كريم، "حوكمة المؤسسات بين الأسس النظرية وآليات التطبيق مع الإشارة إلى واقع الحوكمة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013، الجزء الثاني.
9. زايري بلقاسم، وهيبه مقدم، "الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.
10. زين الدين بروش، جابر دهيمي، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الاسمنت"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02 (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

11. شوقي جباري، بوديار زهية، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
12. عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
13. عمار عصام السامرائي، "أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاکمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013.
14. فرحات عباس وآخرون، "الاهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.
15. قرين ربيع، عطا الله ياسين، "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
16. كتوش عاشور، طرشي محمد، "تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006.
17. كمال بوعظم، زبيدي عبد السلام، "حوكمة المؤسسات ودوره في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة"، جامعة باجي مختار بعنابة، 18-19 نوفمبر 2009.
18. مسدوي دليلة، "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 18-19 ماي 2011.

19. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات - دراسة ميدانية"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 02: (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
20. نوال بن عمارة، مختار بونقاب، "تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية - دراسة حالة مجموعة النقل الدولية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013.
21. نوال العزيمي، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013.
22. همام جمعة، شاوي شافية، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع/تطور"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 18-19 ماي 2011.

## 6- القوانين والتقارير والنشريات:

1. القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، السنة 38.
2. منظمة الأمم المتحدة، "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة"، تقرير وحدة التفتيش المشتركة الصادر بتقرير منظمة الأمم المتحدة، الدورة 146، روما، 22-26 أبريل 2013.
3. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، وGOAL2008، "ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر"، الجزائر، 2009.
4. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 06 لسنة 2004.
5. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 08 لسنة 2005.
6. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 10 لسنة 2006.

7. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 12 لسنة 2007.
8. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 14 لسنة 2008.
9. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 16 لسنة 2009.
10. وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18 لسنة 2010.
11. وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20 لسنة 2011.
12. وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22 لسنة 2012.
13. وزارة الصناعة والمناجم، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 24 لسنة 2013.

## 7- الملفات والمواقع الالكترونية:

1. أحمد مخيمر، "تفاعلات مالية ماليزية لصالح الاقتصاد الإسلامي"، على الرابط: <http://fiqh.islammesssage.com>، أضيف في 2009/02/10.
- جلال العبد، "حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم"، جريدة عكاظ، على الرابط: <http://gulf.argaam.com>
2. شهيرة عبد الشهيد، "قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً - ماذا يمكن عمله في مصر؟"، ورقة عمل مقدمة إلى إدارة بحوث وتنمية الأسواق ببورصتي القاهرة والإسكندرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، سبتمبر 2001، رابط التحميل: [www.cipe-arabia.org/.../Corporate\\_Governance\\_in%20Egypt\\_2001.pdf](http://www.cipe-arabia.org/.../Corporate_Governance_in%20Egypt_2001.pdf)
3. علي العيادي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر"، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، العدد 21، 2011، على: [http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT\\_21\\_AR.pdf](http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf)

4. مريم بالليل مدجوبي، "الحوكمة في الجزائر"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، العدد 26، مارس 2010، رابط التحميل :  
[http://cipe-arabia.org/images/abook\\_file/2611.pdf](http://cipe-arabia.org/images/abook_file/2611.pdf)
5. ميكرا كراسنيكي، "حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة - نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح"، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، واشنطن، أوت 2008، رابط التحميل:  
[www.cipe.org/sites/...docs/CGToolkit1012arabic.pdf](http://www.cipe.org/sites/...docs/CGToolkit1012arabic.pdf)

## ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية:

### 1- الكتب:

1. Abdellatif Khemakhem, "**La dynamique du contrôle de gestion**", Bordas édition, Paris, 2<sup>em</sup> édition, 1976.
2. Ahmed Slami, "**Petite et moyenne industrie et développement économique**", ENAL, Alger, 1985.
3. Alain Beitone et autres, "**Dictionnaire des sciences économiques**", Editions Mehdi, Algérie, 3<sup>em</sup> édition, 2013.
4. Albéric Hounounou, "**100 fiches pour comprendre le management**", Bréal édition, France, 3<sup>em</sup> édition, 2013.
5. Angèle Renaud, Nicolas Berland, "**Mesure de la performance globale des entreprises**", HAL SHS édition, France, Mai 2007.
6. Bencel Frank, "**la gouvernance des entreprises**", economica édition, Paris, 1997.
7. Benoit Pigé, "**Gouvernance, contrôle et audit des organisations**", economica édition, Paris, 2008.
8. Benoit Pigé, Xavier Paper, "**Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises - les sens des normes IFRS**", éditions EMS, 2<sup>em</sup> édition, 2009.
9. Bernard Dervaux Charlésia Groce, "**Les 10 leviers d'une gestion performante**", les éditions d'organisation, Paris, 1985.
10. Boislandelle, "**Dictionnaire de gestion**", economica édition, Paris, 1998.

11. C.Bussenault, M.Pretet, "**Organisation et gestion de l'entreprise**", librairie Vuibert, Paris, 1991.
12. Françoise Giraud et autres, "**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**", 2<sup>em</sup> édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
13. Frédéric Parrat, "**Le gouvernement d'entreprise**", DUNOD, Paris, 2003.
14. Galen Spencer Hull, "**La petite entreprise à l'ordre du jour**", édition l'Harmattan, Paris, 1987.
15. Gérard Chareaux, "**Le gouvernement des entreprises: corporate governance théorie et fait**", economica édition, Paris, 1997.
16. Gilbert Pillot, "**Maitrise du contrôle de gestion**", édition Sedifor, France, 3<sup>em</sup> édition, 1986.
17. Grégory Denglos, "**Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises**", economica édition, Paris, 2010.
18. Harold Demsetz, "**L'économie de la firme – sept commentaires critiques**", éditions EMS, France, 1998.
19. Jacques Defourny, "**Démocratie coopérative et efficacité économique– la performance comparée des SCOP Françaises**", De Boeck Wesmael, Bruxelles, 1990.
20. Jean Brillman, "**Les meilleurs pratiques de management**", Editions Organisation, Paris, 2<sup>em</sup> édition, 2001.
21. Jean Chevalier et autres, "**Gestion des ressources humaines**", deback éditions, Québec, 1993.
22. Jean-claude Papillon, "**Economie de l'entreprise – de l'entrepreneur à la gouvernance**", éditions management et société, France, 2<sup>em</sup> édition, 2000.
23. Jean Gerbier, Boris Evgrafov, "**Organisation et fonctionnement de l'entreprise**", Tech & Doc éditions Lavoisier, France, 1993.
24. Jean-Pierre Mercier, "**Mésurer et développer les performances**", Québecor éditions, Canada, 2003.
25. Lasary, "**Economie de l'entreprise**", El dar el Othmania Editions, Alger, 2001,

26. Lasary, "**Tout sur le management**", El Dar El Othmania Editions, Alger. sans date.
27. Manuel Cartier et autres, "**Maxi fiches de stratégie**", DUNOD, Paris, 2010.
28. Marcel Laflame, "**Le management – approche systémique**", Gaetan Morin edition, Canada, 3<sup>em</sup> édition, 1981.
29. MEDEF, "**Guide sur la définition d'une PME**", rédaction agence Poison d'Avril, France, décembre 2006.
30. Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "**La responsabilité d'entreprise**", éditions la découverte, Paris, 2007.
31. Michel Darbelet et autres, "**L'essentiel sur le management**", Foucher éditions, Vanves, 5<sup>em</sup> édition, 2007.
32. Olivier Mieir, Guillaume Schier, "**entreprises multinationales – stratégie, restructuration, gouvernance**", DUNOD, Paris, 2005.
33. Peter Druker, "**L'avenir du management selon Druker**", éditions village mondial, Paris, 1999.
34. Robert le DUFF, "**Encyclopédie de la gestion et du management**", éditions Dalloz, Paris, 1999.
35. Robert S.Kaplan, David P.Norton, "**Le tableau de bord prospectif**", édition d'Organisation, Paris, 2002.
36. Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "**Gestion des performances au travail: bilan des connaissances**", De Boeck éditions, Belgique, 2007.
37. Yves Brissy et autres, "**Gouvernance et communication financière**", EYROLLES éditions d'organisation, Paris, 2008.

## 2- أطروحات الدكتوراه:

1. Amir Louizi, "**Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises Françaises: études empiriques**", thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale: sciences économiques et de gestion, université Jean Moulin Lyon 3, université de Sfax, avril 2011.

2. Fanny Lepage, "**Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises – analyse comparative des exploitations laitières France/Québec**", thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale d'économie et gestion, Centre International d'Etude Supérieure en Sciences Agronomiques, Montpellier, novembre 2011.

### 3-المجلات:

1. Achour Zyed, Abdelwahd Omri, "**Philanthropie et gouvernance d'entreprise dans le contexte tunisien**", revue de l'Economie et de Management, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Tlemcen, N°07: "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise", Avril 2008.
2. Claire Gauzente, "**Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**", Revue Finance Contrôle Stratégie, France, Volume 3, n°2, juin 2000.
3. Fateh Debla, "**Gouvernance d'entreprise et gestion de l'immatériel dans les entreprises privatisées en Algérie: exemple des ressources humaines**", revue des recherches économiques et managériales, faculté des sciences économiques et de gestion, université Mohamed Khider Biskra, n°02, Décembre 2007.
4. Hichem Atouch, "**La performance globale de l'entreprise revisitée**", revue des économies nord africaines, Université Chlef, n °05, Janvier 2008.
5. Yveline Lecler, "**Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises**", revue d'économie industrielle, éditions Techniques et Economiques, France, n°17, 3<sup>em</sup> trimestre 1981.

## 4- الملتقيات والندوات والأيام الدراسية:

1. Angèle Renaud, Nicolas Berland, "**Mesure de la performance globale des entreprises**", 28<sup>em</sup> congrès de l'AFC, IAE de Poitiers, France, 23-25 May 2007.
2. Chelil Abdelatif, Ayad Sidi Mohamed "**PME en Algérie: réalités et perspectives**", feuille de travail présentée au colloque international sur (Les PME Maghrébines: un facteur d'intégration régional), faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, 27-28 mai 2009.
3. Farida Merzouk, "**PME et compétitivité en Algérie**", feuille de travail présentée au colloque international sur (Les PME Maghrébines: un facteur d'intégration régional), faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, 27-28 mai 2009.
4. Gérard Naro, "**Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**", séminaire national sur (management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques), cité internationale universitaire, Paris, 23-26 août 2005.
5. Hamana Kamel, "**La mesure de la performance organisationnelle – cas des entreprises économiques publiques – EPE – Algérie**", feuille de travail présentée au colloque international sur (La performance et l'efficacité de l'organisation au sein du développement durable), faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, université Mohamed Boudiaf Msila, 10-11 Novembre 2009.
6. Khalil Assala, "**PME en Algérie: de la création à la mondialisation**", feuille de travail présentée au 8<sup>em</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur (L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales), Suisse, 25-27 octobre 2006.
7. Sans auteur, "**Idéal activité engineering et développement de PME en Algérie**", séminaire national sur la PME en Algérie, Avril 1983.

### 5- القوانين والتقارير والنشريات:

1. Ministère de l'industrie et de l'énergie, "**Plan de développement de la PME 1974 – 1977**", Algérie, 1972.
2. Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, "**Bulletin d'information économique n°06**", Algérie, 2004.
3. Sans auteur, "**Recommandation de la commission du 03 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises**", journal officiel des Communautés Européennes, loi 107 du 30/04/1996.
4. Sans auteur, "**Recommandation de la commission du 06 mai 2003 concernant la définition des petites et moyennes entreprises**", journal officiel de l'Union Européenne, loi 124 du 20/05/2003.

### 6- الملفات والمواقع الإلكترونية:

1. Nicolas Berland, "**Mesurer et piloter la performance**", 2009, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr),
2. OCDE, "**Le financement des PME et des entrepreneurs 2012: tableau de bord de l'OCDE**", éditions OCDE, 2013. téléchargé depuis : <http://www.oecd-ilibrary.org>
3. Philippe Bernoux, "**Le cas ENRON – fiche de synthèse**", téléchargé sur: [https://www.google.dz/Enron\\_fiche\\_de\\_synthese.pdf](https://www.google.dz/Enron_fiche_de_synthese.pdf)
4. Samia Gharbi, "**Les PME/PMI en Algérie: état des lieux**", cahiers du Lab.RII, N°238, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, Université du Littoral Cote d'Opale, Mars 2001. Lien de téléchargement: <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf>
5. Stéphane Jacquet, "**Management de la performance: des concepts aux outils**". téléchargé depuis: <http://www.creg.ac-versailles.fr>
6. "**Indice de perception de la corruption 2010**", rapport publié par: Transparency International, 2010, téléchargé depuis : <http://www.transparency.org/cpi2010/results>

7. "**Corruption perceptions index 2011**", rapport publié par: Transparency International, 2011, téléchargé depuis :  
<http://www.transparency.org/cpi2011/results>
8. "**Indice de la perception de la corruption 2012**", rapport publié par: Transparency International, 2012, téléchargé depuis :  
<http://www.transparency.org/cpi2012/results>
9. "**Indice de la perception de la corruption 2013**", rapport publié par: Transparency International, 2013, téléchargé depuis :  
<http://www.transparency.org/cpi2013/results>

### ثالثا - المراجع باللغة الانجليزية:

#### 1-الكتب:

1. Jean Jacques du Plessis et autres, "**Principles of contemporary corporate governance**", Cambridge University Press, Grande-Bretagne, 2<sup>nd</sup> édition, 2011.
2. Kamal Khir et autres, "**Islamic banking: a practical perspective**", Longman édition, Malaysia, 2008.
3. Magdi R.Iskander, Nadereh Chamlou, "**Corporate Governance: a framework for implementation**", World Bank Group, USA, 2000.
4. Mark Vernon, "**Business: the key concepets**", Routledge, London, 2002.
5. Oswald Jones, Fiona Tilley, "**Competitive advantage in SMEs – organising for innovation and change**", Wiley éditions, England, 2003.
6. Peter Atrill, Eddie Mclaney, "**Management accounting for non-specialists**", financial times prentice hall, England, 2002.
7. Peter S. Rose, "**Commercial Bank Management**", Irwin McGraw Hill édition, London, 1999.
8. United States International Trade Commission, "**Small and medium sized enterprises: overview of participation in US exports**", USITC publication, Washington, january 2010.

9. Warren Peterson et autres, "**An organizational Performance, Assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures**", ISNAR Research Management Guidelines n°07, USA, 2003

## 2- المجالات:

1. Jay Dahya, John J.McConnell, "**The cadbury committee, corporate performance and top management turnover**", the journal of finance, Wiley publications, England, vol 57, n°01, Feb 2002.
2. Kaplan Robert, Norton David, "**The balanced scorecard: measures that drive performance**", Harvard Business Review, vol 70, n°01, January/February 1992.
3. Marc Hirschey et autres, "**Corporate governance: a global perspective**", advances in financial economics, Emerald Group Publishing Limited, England, vol 11, 2005

## 3- القوانين والتقارير والنشريات:

1. Stijn Claessens, "**Corporate governance and development Focus 1**", the World Bank, Washington, 2003.
2. Stijn Claessens, Burcin Yurtoglu, "**Corporate governance and development Focus 10**", the World Bank, Washington, 2012.

## 4-الملفات والمواقع الالكترونية:

1. Report of the Cadbury committee on "**The financial aspects of corporate governance**", Burgess Science Press, 1st published, December 1992.  
Found on: <https://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/index.html>.
2. "**Sarbanes–Oxley Act**", public law 107–204, july 30,2002, found on: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>  
"OECD Principales of Corporate Governance", OECD, 2004, download on: <http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique  
Université Mohamed Boudiaf – Msila (Algérie)  
Faculté des Sciences économiques, de Gestion et Commerciales

### استبيان Questionnaire

سيداتي، سادتي،  
في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه حول "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة. علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا  
الباحث

Mesdames, Messieurs,  
Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat sur "La gouvernance des entreprises comme outil d'améliorer la performance des PME", nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions du questionnaire joint pour la réalisation des objectifs de l'étude. Notez que toutes les données rendues seront traitées confidentiellement et à des fins de recherche scientifique.

Merci d'avance  
Le chercheur

#### 1. بيانات خاصة بالمؤسسة:

اسم المؤسسة: .....

- نوع المؤسسة:  عمومية  خاصة  عائلية
- الشكل القانوني للمؤسسة:  مؤسسة مساهمة SPA  مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL
- مؤسسة فردية ذات الشخص الوحيد EURL  شركة تضامن SNC
- قطاع النشاط: الصناعة  التجارة  الفلاحة والزراعة  الخدمات
- تصنيف المؤسسة:  مؤسسة مصغرة (أقل من 09 عمال)  مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
- مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)

## 2. بيانات خاصة بالمستجوب:

الجنس: أنثى  ذكر

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الوظيفة: مدير المؤسسة  عضو مجلس الإدارة  رئيس مصلحة  موظف إداري

## 3. عبارات الاستبيان:

ر	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>أولا - تطبيق الحوكمة في المؤسسة</b>						
01	لدي معلومات كافية حول موضوع حوكمة المؤسسات					
02	غالبًا ما أتصادف مع الحوكمة المؤسسية أو احد مبادئها أثناء ممارسة العمل					
03	يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة في الجزائر					
04	المساهمون هم أنفسهم المسيرين في مؤسساتكم					
05	يتم وضع شخص لا ينتمي للعائلة (غير مساهم) لإدارة المؤسسة					
06	غالبًا ما تظهر صراعات بين أصحاب المؤسس والمسير					
07	غالبًا ما تظهر صراعات بين المؤسسة والعمال					
08	غالبًا ما تظهر صراعات بين المؤسسة والمقرضين والموردين والزبائن					
09	تقدم المؤسسة منتجاتها وخدماتها لزملائها في الوقت المحدد وبالنوعية المطلوبة في غالب الأحيان					
10	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن، مع أخذ اقتراحاتهم ومتطلباتهم بعين الاعتبار					
11	توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتحفزهم ماديا ومعنويا، وتعمل على حفظ حقوقهم					
12	تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بأرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار					
13	تحتفظ المؤسسة بعلاقات طيبة مع مقرضيها سواء كانوا أفراد أو بنوك					
14	يتم تسديد الديون في الأجل المحددة في غالب الأحيان					
15	يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة					
16	نادرا ما تحصل مشكلات في عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل					
17	دائما تفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها دون تأخير					
18	يتدخل الموردون في السياسات والخطط المعتمدة من قبل المؤسسة					
19	يمكن لأفراد خارج العائلة امتلاك أسهم في المؤسسة					

				تحفظ المؤسسة حقوق جميع مساهميها ولا تفرق بين المساهمين الصغار والكبار أو المساهمين من العائلة وخارجها سواء في توزيع الأرباح أو تقديم المعلومات	20	
				الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تراعي مصلحة المساهمين	21	
				لا تخرق المؤسسة أي قانون أو تشريع وتمارس كل تعاملاتها في إطار القوانين السائدة في البلد	22	
				تأخذ المؤسسة أي تغيير في التشريعات والقوانين بعين الاعتبار بصفة فورية	23	
				تراعي المؤسسة عند القيام بعملها عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تنشط فيه	24	
				تساهم المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه من خلال تقديم الدعم والمساعدة اللازمين ورعاية العديد من النشاطات الاجتماعية والثقافية	25	
				تسعى المؤسسة إلى حماية بيئتها ومحيطها	26	
				تتم عملية التوظيف في المؤسسة وفقا للخبرات وللمؤهلات ولا تلعب العلاقات الشخصية والعائلية دورا في الموضوع	27	
				يمنح كل الموظفين نفس فرص الترقية وفقا لشروط بعيدة عن الذاتية	28	
				يتم تسديد ديون مختلف الجهات المقرضة حسب الأولوية وفقا لاعتبارات الأجل وشروط التسديد وليس لاعتبارات شخصية	29	
				يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية بصفة منتظمة حسب الشروط المتفق عليها، ولا يتم تقديم مورد عن الآخر بسبب العلاقات الشخصية	30	
				يحصل كل مساهم في المؤسسة على جزء من الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته وتوزع الأرباح على كامل المساهمين في نفس الفترة	31	
				تنشر المؤسسة كامل المعلومات المتعلقة بسياساتها ونتائجها وتقاريرها السنوية وحتى انذاراتها (في حالة وجودها)، بحيث يمكن لأي فرد الاطلاع عليها	32	
				تقدم المؤسسة معلومات محددة فقط وللجهات المعنية فقط	33	مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة المؤسسية
				تقدم المؤسسة لكامل مساهمين والمقرضين ولأطراف التي لها علاقة بالمعلومات التي تهمهم عند طلبها	34	
				يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على حصيلته وأدائه	35	
				المدير أو المسير هو فقط المسؤول عن سير وأداء المؤسسة وبالتالي يتم محاسبته له فقط	36	
				تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة	37	
				يحق للمساهمين ومجلس الإدارة مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة	38	
				تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنتظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	39	
				تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة	40	
<b>ثانيا - تقييم الأداء في المؤسسة</b>						
				تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للمؤسسة	41	
				تقوم المؤسسة بعملية تقييم للأداء بصفة منتظمة ودورية	42	عملية تقييم الأداء
				تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة نادرة ومناسباتية	43	

				تسجل المؤسسة العديد من الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو محقق	44	
				يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	45	
				تقدم الإجراءات التصحيحية كاقترحات، يحدد صاحب المؤسسة تطبيقها من عدمه	46	
				استفادت المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها وتسييرها وقراراتها	47	
				تسعى المؤسسة لتحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد	48	أنواع الأداء في المؤسسة
				تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد	49	
				الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح والحصة السوقية ويأتي حماية البيئة والمجتمع كهدف ثانوي	50	
				يتم قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل فقط	51	
				تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الاداء على مستوى كل وظيفة وقسم على حدى	52	
				تقوم المؤسسة بتقييم أداء أفرادها	53	
				يتميز أداء المؤسسة بالاستقرار نوعا ما	54	مستويات الأداء والعوامل المؤثرة عليها
				يعرف الأداء في المؤسسة تذبذبا كبيرا فيكون جيدا في سنة وضعيفا في السنة التي تليها أو العكس	55	
				تؤثر العوامل التقنية والبشرية العاملة في المؤسسة على أدائها	56	
				يتأثر أداء المؤسسة كثيرا بالعوامل الخارجية	57	
				تعتمد المؤسسة على نماذج معينة لقياس وتقييم الأداء بها	58	نماذج ومؤشرات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة
				تقيس المؤسسة أداءها مقارنة منافسيها	59	
				تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بمؤسسة رائدة	60	
				تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بأدائها السابق فقط	61	
				الأداء بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق الأهداف	62	
				الأداء بالنسبة للمؤسسة هو أمثلية استخدام الموارد	63	
				الأداء بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة كالعمال والزيائن والمساهمين والموردين والمقرضين والمجتمع	64	
				الأداء بالنسبة للمؤسسة هو كل ما سبق	65	
				تعتمد المؤسسة على مؤشرات الإنتاج كنسبة تطور الإنتاج ونسبة تحقيق الخطة الإنتاجية لقياس وتقييم أدائها	66	
				تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على المؤشرات المالية كمعيار الربحية والسيولة	67	
				تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات البيع كنسبة تطور المبيعات والحصة السوقية	68	
				تركز المؤسسة في عملية تقييم أدائها على مدخلاتها وموادها الأولية	69	
				تركز المؤسسة في عملية تقييم أدائها على عملياتها الداخلية	70	
				تركز المؤسسة في عملية تقييم أدائها على تحقيق أهدافها ومخرجاتها	71	
				مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية كافية بالنسبة للمؤسسة لتقييم أدائها	72	
				تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع	73	
				تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها	74	

				تعد لوحة القيادة من الأساليب الفعالة لقياس وتقييم الأداء	75
				تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها	76
				تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لكنها تهتم بالجانب المالي فقط	77
				تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أساليب قياس وتقييم الأداء في المؤسسة	78
				تعتمد المؤسسة أو تفكر في الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها	79
				تعتبر محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو)، هي أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة	80
<b>ثالثا - العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي</b>					
				تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من أرباح المؤسسة	81
				تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية	82
				تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تسمح بتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة	83
				تطبيق الحوكمة المؤسسية يحسن من الأداء	84
				اختلف مستوى الأداء في المؤسسة بعد تطبيق الحوكمة بها	85
				تطبيق الحوكمة يزيد من فعالية اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية للأداء	86
				الاعتماد على مسير غير مساهم ولا ينتمي للعائلة في إدارة المؤسسة يحسن من أدائها	87
				الأداء الجيد للمؤسسة يزيد من ثقة المساهمين والمقرضين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة	88
				يتم بناء الثقة مع الزبائن والمجتمع من خلال تحقيق أداء بيئي واجتماعي وأخلاقي جيد	89
				حفظ حقوق أصحاب المصلحة مع المؤسسة يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة	90
				بناء جسور الثقة والعلاقات الطيبة وتجنب أي صراع بين المؤسسة والأطراف التي لها علاقة بها يساعدها على تحسين أدائها	91
				الاعتماد على مبادئ الحوكمة كالعادلة والمحاسبة يحفز الأفراد على محاولة الرفع من أدائهم مما ينعكس على أداء المؤسسة	92
				قيام المؤسسة بعمليات التدقيق والمراجعة بصفة دورية يسمح باكتشاف الانحرافات والأخطاء مبكرا وبالتالي يزيد من إمكانية تصحيحها في الوقت المناسب	93
				تحلي المؤسسة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية كأحدى مبادئ الحوكمة يزيد من مستوى الاداء البيئي والاجتماعي بها	94
				توفير الحوافز المناسبة التي تتماشى مع مستوى الأداء المقدم يزيد من ثقة الأفراد موظفين أو مسيرين في المؤسسة، وبالتالي العمل على تحسين أدائها	95
				التوضيح الدقيق لمهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة وحدود وصلاحيات المسير يحسن من أداء المؤسسة	96
				مشاركة العمال في وضع بعض خطط العمل يفيد المؤسسة ويحسن من أدائها	97

					أخذ اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار في إطار حفظ حقوقهم يزيد من ثقتهم في المؤسسة ويدفعها إلى تحسين أدائها	98	
					العلاقات الجيدة مع الموردين والمقرضين يسمح للمؤسسة بالحصول على مدخلاتها من أموال ومواد أولية بالجودة والكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب، مما يؤثر إيجاباً على عملياتها الداخلية ومخرجاتها ويمكنها من تحقيق أهدافها	99	
					يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات	100	

## الملحق رقم 02: الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique  
Université Mohamed Boudiaf – Msila (Algérie)  
Faculté des Sciences économiques, de Gestion et Commerciales

### استبيان Questionnaire

سيداتي، سادتي،  
في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه بعنوان "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة. علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا  
الباحث

Mesdames, Messieurs,  
Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat sur "La gouvernance des entreprises comme outil d'améliorer la performance des PME", nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions du questionnaire joint pour la réalisation des objectifs de l'étude. Notez que toutes les données rendues seront traitées confidentiellement et à des fins de recherche scientifique.

Merci d'avance

Le chercheur

➤ **Données concernant l'entreprise :**

Nom de l'entreprise: .....  
Wilaya: .....

Type de l'entreprise:  
Publique   
Privé   
Mixte

Statue juridique de l'entreprise:  
Entreprise unipersonnelle à  
responsabilité limitée EURL   
Société à nom collectif SNC   
Société en commandite simple SCS   
Société par action SPA   
Société à responsabilité limitée SARL   
Autre  Indique

Secteur d'activité:  
Industrie   
Commerce   
Agriculture   
Services   
Autre  indique.....

Catégorie de l'entreprise :  
Très petite entreprise TPE (moins de 09 employés)   
Petite entreprise PE (entre 10-49 employés)   
Moyenne entreprise ME (entre 50-249 employés)

➤ **بيانات خاصة بالمؤسسة:**

اسم المؤسسة .....  
الولاية: .....  
نوع المؤسسة:

عمومية  
 خاصة  
 مختلطة

الشكل القانوني للمؤسسة:

مؤسسة فردية ذات  
الشخص الواحد EURL   
شركة تضامن SNC   
مؤسسة التوصية البسيطة SCS   
مؤسسة مساهمة SPA   
مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL   
أخرى  حدد

قطاع النشاط:

الصناعة   
التجارة   
الزراعة والرياسة   
الخدمات   
أخرى  حدد .....

تصنيف المؤسسة:

مؤسسة مصغرة (أقل من 09 عمال)   
مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)   
مؤسسة متوسطة (50 إلى 249 عامل)

➤ **البيانات الشخصية:**

➤ **Données personnelles:**

Sexe:  
Femme   
Homme

الجنس:  
أنثى   
ذكر

Age :  
Moins de 30 ans   
Entre 30-50 ans   
Plus que 50 ans

السن:  
أقل من 30 سنة   
من 30 إلى 50 سنة   
أكبر من 50 سنة

Experience:  
Moins de 05 ans   
Entre 05 – 20 ans   
Plus que 20 ans

الخبرة:  
أقل من 05 سنوات   
من 05 إلى 20 سنة   
أكثر من 20 سنة

La fonction :  
Le directeur de l'entreprise   
Responsable   
Agent administratif

الوظيفة:  
مدير مؤسسة   
مسؤول   
موظف إداري

## Les axes du questionnaire:

## محاور الاستبيان:

N°	Synthèse	توافق تماما	لا توافق تماما	محايد	أوافق	أوافق تماما	D'accord	Neutre	Pas	Pas du tout	العبارة	ر
01	J'ai suffisamment d'informations à propos de la gouvernance d'entreprise										لدي اطلاع كاف حول موضوع الحوكمة المؤسسية	01
02	Je rencontre la gouvernance de l'entreprise ou un de ses principes au sein du travail										أتصادف مع الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها أثناء ممارسة العمل	02
03	La charte de la bonne gouvernance en Algérie est un document suffisamment riche en informations										يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة المؤسسية في الجزائر	03
04	Les actionnaires sont eux-mêmes les gestionnaires dans votre entreprise										المساهمون هم أنفسهم المديرون في مؤسستكم	04
05	Il apparait des conflits entre les propriétaires et le gestionnaire										تظهر صراعات بين أصحاب المؤسسة والمدير	05
06	Il apparait des conflits entre l'entreprise et les employés										تظهر صراعات بين المؤسسة والعمال	06
07	Il apparait des conflits entre l'entreprise et les clients										تظهر صراعات بين المؤسسة والزبائن	07
08	L'entreprise offre ses produits aux clients en temps précis										تقدم المؤسسة منتجاتها لزبائنهم في الوقت المحدد	08
09	L'entreprise offre ses produits aux clients selon la qualité requise										تقدم المؤسسة منتجاتها لزبائنهم بالنعوية المطلوبة	09
10	L'entreprise développe ses produits en considérant les besoins de ses clients										تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن	10
11	L'entreprise assure un environnement propice pour ses employés lors d'achever leurs tâches										توفر المؤسسة بيئة مناسبة لقيام العمال بوظائفهم	11
12	L'entreprise motive ses employés										تحفز المؤسسة عمالها	12
13	L'entreprise protège les droits de ses employés										تحفظ المؤسسة حقوق عمالها	13
14	L'entreprise écoute ses employés et prend en considération leurs suggestions										تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ باقتراحاتهم	14
15	L'entreprise garde de bonnes relations avec ses prêteurs										تحتفظ المؤسسة بعلاقات طيبة مع مقرضيه	15
16	Les dettes sont remboursées en temps précis										يتم تسديد الديون في الأجل المحددة	16
17	Les prêteurs interviennent dans les plans du travail de l'entreprise										يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة	17

18	Il y a des problèmes avec le fournissement des matières premières nécessaires										تحصل مشكلات في عملية توريد المواد الأولية اللازمة للعمل	18
19	L'entreprise remplit ses obligations envers ses fournisseurs										تفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها	19
20	Les fournisseurs interviennent dans les plans du travail de l'entreprise										يتدخل الموردون في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة	20
21	L'entreprise préserve les droits de tous les actionnaires sans discrimination										تحفظ المؤسسة حقوق جميع مساهميها دون تمييز	21
22	Les décisions prises au sein de l'entreprise prennent en compte les intérêts des actionnaires										القرارات المتخذة في المؤسسة تراعي مصلحة المساهمين	22
23	L'entreprise respecte les lois dans son activité										تحتزم المؤسسة القوانين في تعاملاتها	23
24	L'entreprise suit les changements dans les lois immédiatement										تساير المؤسسة التغير في القوانين بصفة فورية	24
25	L'entreprise prend en compte les valeurs de la communauté où elle exerce ses activités										تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه	25
26	L'entreprise contribue au développement de la communauté dans laquelle elle active										تساهم المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه	26
27	L'entreprise protège son environnement										تسعى المؤسسة إلى حماية بيئتها	27
28	Le recrutement dans l'entreprise se fait sur des critères objectifs										تتم عملية التوظيف في المؤسسة وفقا لمعايير موضوعية	28
29	Tous les employés de l'entreprise ont les mêmes possibilités de promotion selon des critères objectifs										يمنح كل الموظفين نفس فرص الترقية وفقا لمعايير موضوعية	29
30	L'entreprise paye les dettes des prêteurs par ordre de priorité										يتم تسديد ديون مختلف الجهات المقرضة حسب الأولوية	30
31	Les fournisseurs obtiennent leurs créances financières selon les conditions convenues sans discrimination										يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية حسب الشروط المتفق عليها دون تمييز	31
32	Chaque actionnaire dans l'entreprise reçoit les bénéfices qu'ils méritent en fonction de sa contribution										يحصل كل مساهم في المؤسسة على الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته	32
33	L'entreprise publie les informations importantes sur son activité de sorte que toute personne peut y accéder										تنشر المؤسسة أهم المعلومات المتعلقة بنشاطها بحيث يمكن لأي فرد الاطلاع عليها	33
34	Chaque personne dans l'entreprise est responsable de sa performance										يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على أدائه	34
35	Le gestionnaire est le seul responsable de la conduite et de la performance de l'entreprise										المسؤول الوحيد عن سير وأداء المؤسسة هو المدير	35
36	Les liens familiaux sont pris en considération lors de prendre les décisions du prise de compte										تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة	36

37	Les actionnaires et le conseil d'administration ont le droit d'intervenir et de questionner le gestionnaire à propos de la gestion du capital et le résultat obtenu										يحق للمساهمين ومجلس الإدارة مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة	37
38	L'entreprise adopte un processus de contrôle périodique et régulier pour éviter toute erreur ou manipulation										تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنتظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	38
39	L'entreprise contient un système de contrôle efficace pour vérifier l'avancement des travaux										تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل	39
40	L'entreprise évalue sa performance d'une façon régulière et périodique										تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة ودورية	40
41	L'entreprise enregistre de nombreuses déviations entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé										تسجل المؤسسة العديد من الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو محقق	41
42	Les mesures correctives sont prises immédiatement										يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	42
43	On suggère des mesures correctives que le propriétaire décide de son applicabilité										تقدم الإجراءات التصحيحية كاقتراعات، يحدد صاحب المؤسسة مدى قابلية تطبيقها	43
44	L'entreprise a bénéficié de la procédure d'évaluation de la performance pour améliorer ses méthodes de gestion										استفادت المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحسين طرق إدارتها	44
45	L'entreprise cherche à obtenir une bonne performance économique et financière										تسعى المؤسسة لتحقيق أداء اقتصادي ومالي جيد	45
46	L'entreprise cherche à atteindre une bonne performance environnementale et sociale en parallèle avec la bonne performance financière										تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أداء بيئي واجتماعي جيد بالموازاة مع تحقيقها لأداء مالي جيد	46
47	La mesure et l'évaluation de la performance est faite au niveau de l'entreprise dans son ensemble										يتم قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل فقط	47
48	La mesure et l'évaluation de la performance est faite au niveau de chaque service										تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء على مستوى كل وظيفة وقسم	48
49	L'entreprise évalue la performance de ses employés										تقوم المؤسسة بتقييم أداء أفرادها	49
50	La performance de l'entreprise est caractérisée par la stabilité										يتميز أداء المؤسسة بالاستقرار نوعا ما	50
51	Les facteurs techniques et humains de l'entreprise ont un effet sur sa performance										تؤثر العوامل التقنية والبشرية العاملة في المؤسسة على أدائها	51
52	La performance de l'entreprise est très influencée par des facteurs externes										يتأثر أداء المؤسسة كثيرا بالعوامل الخارجية	52
53	L'entreprise mesure sa performance par rapport à ses concurrents										تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بمنافسيها	53

54	L'entreprise mesure sa performance par rapport à une entreprise exemple											تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بمؤسسة معيارية	54
55	L'entreprise mesure sa performance par rapport à sa performance précédente seulement											تقيس المؤسسة أداءها مقارنة بأدائها السابق فقط	55
56	La performance pour l'entreprise est d'atteindre les objectifs											الأداء بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق الأهداف	56
57	La performance pour l'entreprise est d'optimiser l'utilisation des ressources											الأداء بالنسبة للمؤسسة هو أمثلية استخدام الموارد	57
58	La performance pour l'entreprise est la satisfaction des parties prenantes											الأداء بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء الأطراف التي لها علاقة بها	58
59	La performance pour l'entreprise est tout ce qui a précédé											الأداء بالنسبة للمؤسسة هو كل ما سبق	59
60	L'entreprise emploie les indicateurs de la production comme la progression de la production pour évaluer sa performance											تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات الإنتاج كنسبة تطور الإنتاج والخطة الإنتاجية	60
61	Pour mesurer et évaluer sa performance, l'entreprise emploie les indicateurs financiers comme la rentabilité et la liquidité											تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على المؤشرات المالية كمعيار الربحية والسيولة	61
62	Pour mesurer et évaluer sa performance, l'entreprise emploie les indicateurs de la vente comme le développement des ventes et la part du marché											تعتمد المؤسسة لقياس وتقييم أدائها على مؤشرات البيع كنسبة تطور المبيعات والحصة السوقية	62
63	Les indicateurs de la production, de la vente et financiers sont suffisants pour évaluer la performance de l'entreprise											مؤشرات الإنتاج والبيع والمؤشرات المالية كافية بالنسبة للمؤسسة لتقييم أدائها	63
64	L'entreprise se soucie de la valeur ajoutée fournie à la communauté											تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للمجتمع	64
65	L'entreprise se soucie de la valeur ajoutée fournie aux parties prenantes											تهتم المؤسسة بالقيمة المضافة التي قدمتها للأطراف ذات العلاقة بها	65
66	L'entreprise utilise le tableau de bord pour mesurer et évaluer sa performance											تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لقياس وتقييم أدائها	66
67	L'entreprise utilise le tableau de bord mais elle est seulement intéressée par le coté financier											تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة لكنها تهتم بالجانب المالي فقط	67
68	L'entreprise utilise la "Balanced Scorecard" (BSC) pour mesurer et évaluer sa performance											تعتمد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بها	68
69	Les axes de la BSC (axe financier, axe des clients, axe des processus internes, axe d'apprentissage) sont considérés comme les aspects les plus importants pour une bonne performance de l'entreprise											تعتبر محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو) أهم جوانب تحقيق أداء فعال في المؤسسة	69

70	L'application de la gouvernance d'entreprise augmente les ventes et la part du marché de l'entreprise										تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية	70
71	La BSC est un des moyens qui permettront à l'amélioration de la performance en tenant compte des parties liées à la gouvernance d'entreprise										تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تسمح بتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة المؤسسية	71
72	L'application de la gouvernance d'entreprise améliore la performance										تطبيق الحوكمة المؤسسية يحسن من الأداء	72
73	L'application de la gouvernance d'entreprise augmente l'efficacité des mesures correctives adoptées										تطبيق الحوكمة المؤسسية يزيد من فعالية الإجراءات التصحيحية للأداء	73
74	L'emploi d'un gestionnaire non actionnaire pour la gestion de l'entreprise améliore sa performance										الاعتماد على مسير غير مساهم في إدارة المؤسسة يحسن من أدائها	74
75	La bonne performance à différents niveaux renforce la confiance à l'égard de l'entreprise										الأداء الجيد للمؤسسة على مختلف المستويات يعزز الثقة بها	75
76	La protection des droits des parties prenantes contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise										حفظ حقوق أصحاب المصلحة يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة	76
77	Les bonnes relations entre l'entreprise et ses parties prenantes améliorent sa performance										العلاقات الطيبة بين المؤسسة والأطراف التي لها علاقة بها يساعدها على تحسين الأداء	77
78	L'adoption des principes de la justice et de responsabilité motive les employés à augmenter leur performance										تبني مبادئ العدالة والمحاسبة يحفز الأفراد للرفع من أدائهم	78
79	Le processus du contrôle au sein de l'entreprise augmente la possibilité de corriger les erreurs en temps opportun										قيام المؤسسة بعمليات التدقيق يزيد من إمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب	79
80	L'engagement de l'entreprise vers sa responsabilité sociale et environnementale améliore sa performance										تحلي المؤسسة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية يحسن مستوى الأداء	80
81	La motivation pousse les employés à améliorer la performance										تدفع الحوافز المقدمة العمال إلى تحسين الأداء	81
82	La séparation entre les tâches des employés dans l'entreprise augmente sa performance										الفصل الدقيق بين صلاحيات الموظفين في المؤسسة يرفع أداءها	82
83	La participation des employés dans les plans du travail de l'entreprise améliore sa performance										مشاركة العمال في وضع خطط العمل يفيد المؤسسة ويحسن من أدائها	83
84	La prise en considération des suggestions des clients améliore la performance de l'entreprise										أخذ اقتراحات العملاء بعين الاعتبار يحسن من أداء المؤسسة	84
85	L'amélioration de la performance est considérée parmi les plus importants objectifs de l'application de la gouvernance d'entreprise										يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية	85

## الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	إسم المحكم	ر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بوقرة رابح	01
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	خبابة عبد الله	02
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	سليمان ناصر	03
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	مقري زكية	04
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	قاسمي كمال	05
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	فرحات عباس	06
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	فراح رشيد	07
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	يحياوي سمير	08
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة البويرة	أستاذ محاضر ب	وعيل ميلود	09

## الملحق رقم 04: اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	ddl	Signification
type de l'entreprise	,513	150	,000
statut juridique de l'entreprise	,270	150	,000
secteur d'activité	,294	150	,000
catégorie de l'entreprise	,318	150	,000
sexe	,530	150	,000
age	,303	150	,000
expérience	,297	150	,000
la fonction	,313	150	,000
01- J'ai suffisamment d'informations à propos de la gouvernance d'entreprise	,306	150	,000
02- Je rencontre la gouvernance de l'entreprise ou un de ses principes au sein du travail	,296	150	,000
03- La charte de la bonne gouvernance en Algérie est un document suffisamment riche en informations	,173	150	,000
04- Les actionnaires sont eux-mêmes les gestionnaires dans votre entreprise	,235	150	,000
05- Il apparaît des conflits entre les propriétaires et le gestionnaire	,154	150	,000
06- Il apparaît des conflits entre l'entreprise et les employés	,270	150	,000
07- Il apparaît des conflits entre l'entreprise et les clients	,257	150	,000
08- L'entreprise offre ses produits aux clients en temps précis	,300	150	,000
09- L'entreprise offre ses produits aux clients selon la qualité requise	,293	150	,000
10- L'entreprise développe ses produits en considérant les besoins de ses clients	,265	150	,000
11- L'entreprise assure un environnement propice pour ses employés lors d'achever leurs tâches	,299	150	,000
12- L'entreprise motive ses employés	,276	150	,000
13- L'entreprise protège les droits de ses employés	,275	150	,000
14- L'entreprise écoute ses employés et prend en considération leurs suggestions	,291	150	,000
15- L'entreprise garde de bonnes relations avec ses prêteurs	,262	150	,000
16- Les dettes sont remboursées en temps précis	,208	150	,000
17- Les prêteurs interviennent dans les plans du travail de l'entreprise	,181	150	,000
18- Il y a des problèmes avec le fournissement des matières premières nécessaires	,295	150	,000
19- L'entreprise remplit ses obligations envers ses fournisseurs	,329	150	,000
20- Les fournisseurs interviennent dans les plans du travail de l'entreprise	,249	150	,000
21- L'entreprise préserve les droits de tous les actionnaires sans discrimination	,211	150	,000
22- Les décisions prises au sein de l'entreprise prennent en compte les intérêts des actionnaires	,194	150	,000
23- L'entreprise respecte les lois dans son activité	,277	150	,000
24- L'entreprise suit les changements dans les lois immédiatement	,305	150	,000

25- L'entreprise prend en compte les valeurs de la communauté où elle exerce ses activités	,281	150	,000
26- L'entreprise contribue au développement de la communauté dans laquelle elle active	,256	150	,000
27- L'entreprise protège son environnement	,231	150	,000
28- Le recrutement dans l'entreprise se fait sur des critères objectifs	,254	150	,000
29- Tous les employés de l'entreprise ont les mêmes possibilités de promotion selon des critères objectifs	,210	150	,000
30- L'entreprise paye les dettes des prêteurs par ordre de priorité	,242	150	,000
31- Les fournisseurs obtiennent leurs créances financières selon les conditions convenues sans discrimination	,268	150	,000
32- Chaque actionnaire dans l'entreprise reçoit les bénéfices qu'ils méritent en fonction de sa contribution	,212	150	,000
33- L'entreprise publie les informations importantes sur son activité de sorte que toute personne peut y accéder	,183	150	,000
34- Chaque personne dans l'entreprise est responsable de sa performance	,295	150	,000
35- Le gestionnaire est le seul responsable de la conduite et de la performance de l'entreprise	,248	150	,000
36- Les liens familiaux sont pris en considération lors de prendre les décisions du prise de compte	,183	150	,000
37- Les actionnaires et le conseil d'administration ont le droit d'intervenir et de questionner le gestionnaire à propos de la gestion du capital et le résultat obtenu	,226	150	,000
38- L'entreprise adopte un processus de contrôle périodique et régulier pour éviter toute erreur ou manipulation	,298	150	,000
39- L'entreprise contient un système de contrôle efficace pour vérifier l'avancement des travaux	,284	150	,000
40- L'entreprise évalue sa performance d'une façon régulière et périodique	,308	150	,000
41- L'entreprise enregistre de nombreuses déviations entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé	,285	150	,000
42- Les mesures correctives sont prises immédiatement	,275	150	,000
43- On suggère des mesures correctives que le propriétaire décide de son applicabilité	,273	150	,000
44- L'entreprise a bénéficié de la procédure d'évaluation de la performance pour améliorer ses méthodes de gestion	,216	150	,000
45- L'entreprise cherche à obtenir une bonne performance économique et financière	,286	150	,000
46- L'entreprise cherche à atteindre une bonne performance environnementale et sociale en parallèle avec la bonne performance financière	,264	150	,000
47- La mesure et l'évaluation de la performance est faite au niveau de l'entreprise dans son ensemble	,269	150	,000
48- La mesure et l'évaluation de la performance est faite au niveau de chaque service	,242	150	,000
49- L'entreprise évalue la performance de ses employés	,294	150	,000
50- La performance de l'entreprise est caractérisée par la stabilité	,291	150	,000

51- Les facteurs techniques et humains de l'entreprise ont un effet sur sa performance	,275	150	,000
52- La performance de l'entreprise est très influencée par des facteurs externes	,249	150	,000
53- L'entreprise mesure sa performance par rapport à ses concurrents	,240	150	,000
54- L'entreprise mesure sa performance par rapport à une entreprise exemple	,221	150	,000
55- L'entreprise mesure sa performance par rapport à sa performance précédente seulement	,187	150	,000
56- La performance pour l'entreprise est d'atteindre les objectifs	,244	150	,000
57- La performance pour l'entreprise est d'optimiser l'utilisation des ressources	,281	150	,000
58- La performance pour l'entreprise est la satisfaction des parties prenantes	,211	150	,000
59- La performance pour l'entreprise est tout ce qui a précédé	,211	150	,000
60- L'entreprise emploie les indicateurs de la production comme la progression de la production pour évaluer sa performance	,255	150	,000
61- Pour mesurer et évaluer sa performance, l'entreprise emploie les indicateurs financiers comme la rentabilité et la liquidité	,255	150	,000
62- Pour mesurer et évaluer sa performance, l'entreprise emploie les indicateurs de la vente comme le développement des ventes et la part du marché	,247	150	,000
63- Les indicateurs de la production, de la vente et financiers sont suffisants pour évaluer la performance de l'entreprise	,217	150	,000
64- L'entreprise se soucie de la valeur ajoutée fournie à la communauté	,231	150	,000
65- L'entreprise se soucie de la valeur ajoutée fournie aux parties prenantes	,257	150	,000
66- L'entreprise utilise le tableau de bord pour mesurer et évaluer sa performance	,254	150	,000
67- L'entreprise utilise le tableau de bord mais elle est seulement intéressée par le coté financier	,184	150	,000
68- L'entreprise utilise la "Balanced Scorecard" (BSC) pour mesurer et évaluer sa performance	,245	150	,000
69- Les axes de la BSC (axe financier, axe des clients, axe des processus internes, axe d'apprentissage) sont considérés comme les aspects les plus importants pour une bonne performance de l'entreprise	,216	150	,000
70- L'application de la gouvernance d'entreprise augmente les ventes et la part du marché de l'entreprise	,222	150	,000
71- La BSC est un des moyens qui permettront à l'amélioration de la performance en tenant compte des parties liées à la gouvernance d'entreprise	,311	150	,000
72- L'application de la gouvernance d'entreprise améliore la performance	,263	150	,000
73- L'application de la gouvernance d'entreprise augmente l'efficacité des mesures correctives adoptées	,271	150	,000
74- L'emploi d'un gestionnaire non actionnaire pour la gestion de l'entreprise améliore sa performance	,182	150	,000
75- La bonne performance à différents niveaux renforce la confiance à l'égard de l'entreprise	,262	150	,000
76- La protection des droits des parties prenantes contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise	,250	150	,000
77- Les bonnes relations entre l'entreprise et ses parties prenantes améliorent sa performance	,267	150	,000

78- L'adoption des principes de la justice et de responsabilité motive les employés à augmenter leur performance	,268	150	,000
79- Le processus du contrôle au sein de l'entreprise augmente la possibilité de corriger les erreurs en temps opportun	,240	150	,000
80- L'engagement de l'entreprise vers sa responsabilité sociale et environnementale améliore sa performance	,263	150	,000
81- La motivation pousse les employés à améliorer la performance	,265	150	,000
82- La séparation entre les tâches des employés dans l'entreprise augmente sa performance	,260	150	,000
83- La participation des employés dans les plans du travail de l'entreprise améliore sa performance	,263	150	,000
84- La prise en considération des suggestions des clients améliore la performance de l'entreprise	,269	150	,000
85- L'amélioration de la performance est considérée parmi les plus importants objectifs de l'application de la gouvernance d'entreprise	,234	150	,000