



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة-الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير مذكرة

تخصص: حكمة المنظمات

بغنوان:

مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة تطبيقية لحالة الشركة الوطنية للاسمنت SCIS بسعيدة

من إعداد الطلبة:

✚ علام خلف الله

✚ عوني توفيق

تحت إشراف الأستاذة:

شيخي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

✚ الأستاذ: بوصلاح عبد اللطيف

(أستاذ جامعة سعيدة) رئيسا

✚ الأستاذة: شيخي عائشة

(أستاذ جامعة سعيدة) مشرفا و مقرا

✚ الأستاذ: نزعي عز الدين

(أستاذ جامعة سعيدة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بعد شكر المولى عز و جل على فضله و نعمه التي من بها علينا،

نتقدم بخالص الشكر وفائق الاحترام و الامتنان إلى :

الأستاذة المشرفة " شيخى عائشة " على ما قدمه لنا من توجيه و

نصح في إنجاز و إثراء هذه المذكرة.

و نوجه عملنا و امتناننا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و

العلوم التجارية وعلوم التسيير

و الشكر الجزيل إلى الوالدين العزيزين و لكل من ساهم في

مساعتنا و إعداد هذا الموضوع من قريب أو من بعيد.

ختاما فإن أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمننا و جل من لا يخطئ.

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً

بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأخواتي جميعاً

وإلى زوجتي الحبيبة وابنتي الغالية "رويدة هدي"

وإلى جميع الأصدقاء

وإلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً بركة يضيء الطريق

أمامي

علام خلفه الله

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً
بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة
أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأخواتي جميعاً

وإلى خطيبتَي الحبيبة

وإلى جميع الأصدقاء

وإلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً بركة يضيء الطريق
أمامي

عموني توفيق

ملخص الدراسة

لقد أضحت حوكمة المؤسسات تحتل مكانة هامة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في سلسلة الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية

هذا وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على مدى إسهام حوكمة الشركات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتعرض للدور الذي تلعبه حوكمة الشركات من خلال قواعدها المختلفة كالمساءلة، الإفصاح والشفافية، المحاسبة و المراجعة، ومسؤولية مجلس الإدارة" في الارتقاء بأداء المؤسسة بمختلف مجالاته، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاسمنت-سعيدة- بحيث أفضت نتائج الدراسة التي أجريناها على مستوى هذه المؤسسة، إلى أن هناك ارتباط وثيق ما بين كل من حوكمة الشركات وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

Corporate governance takes an important role in all countries whether advanced or not, especially after the changes that occurred during the last two decades in the world which are mainly represented in a series of financial crises and institutional collapses.

We aimed through this study to put a spotlight on the extent to which corporate governance contributes in improving corporate performance; and that is by analyzing the role corporate governance plays through its various bases like accountability, disclosure and transparency, accounting and auditing, and board of directors' responsibility in upgrading corporate performance in all fields. Case study of National Enterprise of Cement – Saida, where the study showed that there is a strong relationship between corporate governance and improving the enterprise general performance.

Keywords: corporate governance, performance, corporate.

الإهداء و التشكر

ملخص البحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة..... أ

الفصل الأول :مراجعة أدبيات حوكمة الشركات و الأداء

تمهيد 2

المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة

1-1 التطور التاريخي للحوكمة و دوافع ظهورها 3

2-1 دوافع ظهور حوكمة الشركات 5

3-1 مفهوم حوكمة الشركات، أهدافها و ركائزها..... 6

4-1 أهمية حوكمة الشركات..... 6

5-1 الأطراف المعنية بحوكمة الشركات..... 11

6-1 مبادئ حوكمة الشركات..... 12

7-1 آليات الحوكمة و تصنيفاتها 22

المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء

2- 1 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة..... 27

2-2 تحديد ماهية الأداء..... 28

3-2 أبعاد الأداء 29

4-2 مكونات الأداء..... 30

5-2 معايير تصنيف الأداء..... 32

6-2 تحسين الأداء..... 35

7-2 خطوات تحسين الأداء..... 37

8-2 تقييم أداء المؤسسة..... 38

9-2 قياس أداء المؤسسة..... 42

10-2 علاقة الحوكمة بالأداء..... 46

المبحث الثالث: عرض و مناقشة الدراسات السابقة.....	48
الفصل الثاني: دراسة ميدانية -دراسة حالة شركة الاسمنت -سعيدة	
تمهيد.....	55
المبحث الأول: نبذة عن شركة الاسمنت SCIS	
1-2 الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت (SCIS)	57
2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	58
المبحث الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة	
1-2 المنهج المستخدم.....	62
2-2 أدوات جمع البيانات (أداة الدراسة).....	62
المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات	
1-3 قياس ثبات أداة الدراسة.....	65
2-3 صدق أداة الدراسة	65
3-3 وصف و تحليل الاستبيان.....	67
4-3 اختبار الفرضيات.....	77
5-3 نتائج الدراسة.....	85
خاتمة عامة.....	87
قائمة المصادر و المراجع.....	92
ملاحق.....	96

قائمة الجداول

- جدول رقم (1-1): الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.....9
- جدول رقم (2-1) وجهة نظر المنظمات المختلفة حول قواعد حوكمة الشركات.....19
- جدول رقم (3-2) - مقياس ليكارت.....63
- جدول رقم (4-2) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.....65
- جدول رقم (5-2): معاملات الارتباط بين الحوكمة و
مجالاتها.....66
- جدول رقم (6-2) يبين معاملات الارتباط بين الأداء و
مجالاته.....67
- جدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب
الجنس.....68
- جدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب السن.....69
- جدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....70
- جدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....71
- جدول رقم (11-2) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة
الشركة).....72
- جدول رقم (12-2) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني.....75
- جدول رقم (13-2) اختبار التوزيع الطبيعي.....77
- جدول رقم (14-2): نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة.....78
- جدول رقم (15-2) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الشركة.....79
- جدول رقم (16-2): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الشركة.....79
- جدول رقم (17-2) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاقتصادي.....80

قائمة الجداول

- جدول رقم (2-18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة والأداء الاقتصادي.....80
- جدول رقم (2-19): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء التنظيمي.....81
- جدول رقم (2-20): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء التنظيمي.....82
- جدول رقم (2-21): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء البيئي.....82
- جدول رقم (2-22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء البيئي.....83
- جدول رقم (2-23): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي.....84
- جدول رقم (2-24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي.....84

قائمة الأشكال

الشكل (1-1) جوانب الخلل لدى

الشركات.....5

الشكل (2-1) مبادئ مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (o.c.e.d).....14

الشكل (3-2) الهيكل التنظيمي.....59

الشكل (4-2) مدرج تكراري يوضح الجنس.....68

الشكل (5-2) مدرج تكراري يوضح السن.....69

الشكل (6-2) مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي.....70

الشكل (7-2) مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية.....71

مقدمة عامة

مقدمة

تعتبر حوكمة الشركات من القضايا التي تستحوذ على اهتمام الأكاديميين والممارسين والمنظمات الإقليمية والدولية سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة أو النامية، خاصة في الآونة الأخيرة وذلك عقب الانهيارات والأزمات المالية العالمية الناتجة عن حالات الفساد المالي والإداري، وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية، مما أدى إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية وتحقيقها لخسائر ضخمة

وبالتالي أصبح لزاما على المستثمرين البحث عن الشركات التي بها هيكل سليم لممارسة حوكمة الشركات، وذلك نظرا لما يمكن أن يحققه وتلعبه هذه الأخيرة من دور فعال في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام و الخاص، وزيادة ثقة المستثمرين وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمار الأجنبي.

ونتيجة لهذا التزايد في الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى إسهام هذه الأخيرة -والمتمثلة في قواعدها- في تحسين و تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث و في المدة الأخيرة تعاظمت أهمية موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يُمكن تفسيره بجملة التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والتي لا يُتوقع لها أن تقف عند حد معين.

الأمر الذي أثار في جميع المؤسسات الاقتصادية وجعلها تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين مستويات أدائها، وذلك من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء.

وفي هذا الإطار فإنه نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها موضوع تقييم الأداء، فقد احتل اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تُفكر بعمق وشمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها وأعمالها في المستقبل.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

✚ ما مدى اسهام حوكمة الشركات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوكمة ؟ وماهي الأطراف المعنية بتطبيقها؟
 - ماهي القواعد الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات ؟
 - هل توجد علاقة بين الحوكمة والأداء في المؤسسة ؟
 - كيف تساهم الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للإسمنت-سعيدة-؟
- وللإجابة على التساؤلات الفرعية نقوم بطرح الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات
 - **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

➤ انقسمت الفرضيات الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء البيئي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي .

أهمية الدراسة:

تعود أهمية الموضوع لأهمية حوكمة الشركات باعتباره موضوعا معاصرا لقي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين والمحللين والهيئات الرقابية و المنظمات الدولية ، لما يساهم به هذا المفهوم من تجنب الوقوع في الأزمات و تقليل المخاطر و حماية حقوق المساهمين نتيجة إتباع الآليات السليمة لحوكمة الشركات للوصول إلى الأهداف المرجوة ألا وهي توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الامتناع عن ذلك، وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل وهذا له تأثير كبير على أداء الشركة و تحسين سير المؤسسات الجزائرية الذي ستعكس على الاقتصاد الجزائري ككل.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى البحث بشكل رئيسي عن أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي ، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية و المتمثلة في التأطير الفكري لحوكمة الشركات وذلك من خلال عرض لمفهومها، وتطورها التاريخي ومزاياها وأهدافها وأساسيات تطبيقها، والبحث عن أهمية القواعد التي تساهم في تحسين الأداء في الشركات الاقتصادية ، كما يهدف إلى إبراز دور المتغير المستقل "قواعد حوكمة الشركات" في تحسين المتغير التابع "تحسين الأداء".

دوافع اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب شجعتنا لاختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره، نلخصها فيما يلي :

- الثورة التي أنشأها هذا المفهوم في عالم الاقتصاد
- يدخل البحث ضمن صميم التخصص، حيث نميل إلى البحث في المواضيع المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات و محاولة الارتقاء بها .
- الرغبة الشخصية في دراسة حوكمة الشركات باعتبارها من المواضيع الحديثة التي تعرف تطورات و تحولات متلاحقة .
- إمكانية مواصلة البحث في موضوع وتطويره.

منهجية الدراسة :

من أجل دراسة الإشكالية ، و تحقيق أهداف البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على:

1- المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع.

2- المنهج الاستقرائي (منهج دراسة الحالة) وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

3- صعوبات الدراسة:

رافقت الدراسة عدة صعوبات، نذكر منها:

- قلة المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، خاصة باللغة العربية. مما أجبرنا على الاستعانة بالملتقيات و الندوات الدولية ، والمجلات

حدود الدراسة :

في الجانب النظري تم تحديد قواعد حوكمة الشركات و الأداء و مجالاته ومتطلبات تفعيل العلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي فقد تم دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأسمنت -سعيدة-

أدوات البحث:

قصد تحليل البحث وتبيان أهم المعالم المرتبطة به ،قمنا باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي، ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

■ **المسح المكتبي:** ويتمثل في الاطلاع على الكتب، والمذكرات والدوريات وكل ما يتعلق بالموضوع من أجل تعزيز وفهم الموضوع.

■ **المقابلة:** قمنا بمجموعة من المقابلات المباشرة مع أهل الاختصاص والمتمثلين في أساتذة حوكمة الشركات ، أما من ناحية الجانب التطبيقي قمنا بمقابلات مع المدير التنفيذي، مسيري وموظفي الشركة الوطنية للأسمنت.

■ **استمارة بحث:** وذلك من خلال طرح مجموعة من العبارات، التي تنصب في موضوع قواعد حوكمة الشركات ، وتجميع إجابات أفراد الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS

هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية التي طرحت في هذا البحث و اختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم تقسيم هذا البحث وفقا لمنهجية **IMRAD** وهو من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة/الأطروحة بصفة سريعة، هذا الأسلوب يستخدم في التخصصات التي تستند على دراسة حالة (المنهج التجريبي) والميدان ،وهذا الأسلوب يعتمد في بنائه على أربعة أقسام رئيسية هي:

- المقدمة [I]

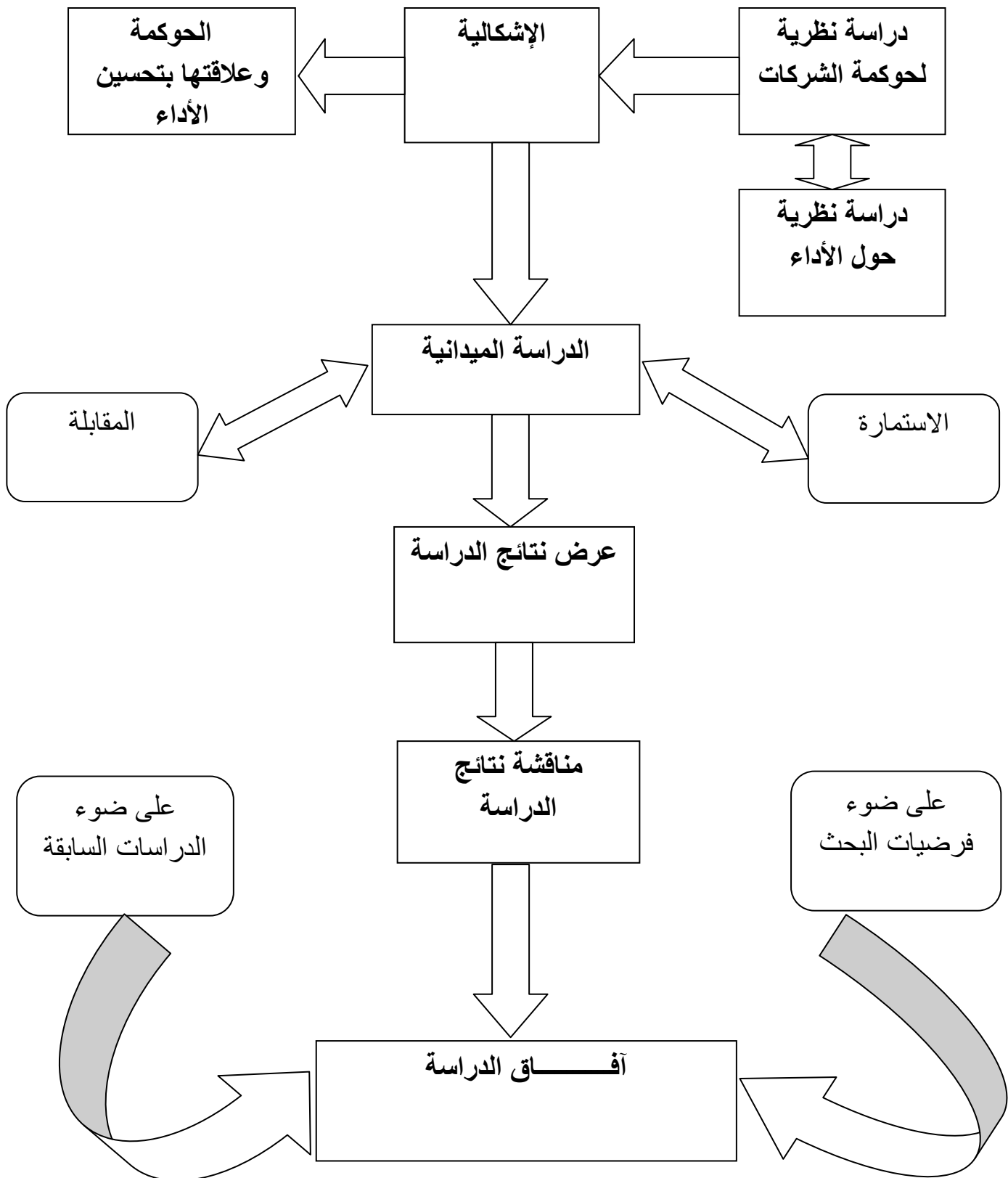
- الطريقة و الأدوات [M]

- النتائج [R] و [And] المناقشة [D].

و عليه فقد تم تقسيم الدراسة وفقا للطريقة السابقة إلى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول : مراجعة أدبيات الحوكمة والأداء، سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على الإطار الفكري و النظري لحوكمة الشركات بالتطرق إلى التطور التاريخي لحوكمة الشركات من خلال النشأة، التعريف وكذلك أهمية و أهداف حوكمة الشركات إلى جانب مبادئ حوكمة الشركات: لاسيما تلك الصادرة عن المنظمات الدولية أو تلك الصادرة عن هيئات أسواق المال والبورصات أو المبادئ الصادرة عن المجامع المهنية مع الإشارة إلى آليات الحوكمة ، ثم تطرقنا إلى الإطار النظري للأداء من خلال تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، و أيضا تحديد مفهوم الأداء، أبعاده ومكوناته مع ذكر أهم المعايير المتبعة في تصنيف الأداء ، إلى جانب تحديد المفاهيم الخاصة بكل من تحسين الأداء و كذلك تقييم الأداء مع توضيح علاقة الحوكمة بالأداء لنختتم الفصل بعرض و مناقشة الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** و الذي خصصناه للدراسة التطبيقية ، حيث تناولنا في البداية تقديم نبذة عن المؤسسة محل الدراسة- المؤسسة الوطنية للاسمنت- سعيدة- ثم توضيح طبيعة الدراسة الميدانية و ذلك من خلال تصميم الاستبيان وتحليل و تفسير نتائجه من أجل اختبار صحة أو خطأ الفروض التي بني عليها البحث.



الفصل الأول

تمهيد

عقب الانهيارات المالية و الأزمات الاقتصادية العالمية خلال العقود القليلة الماضية، ونتيجة لاتجاه الكثير من البلدان إلى التحول إلى النظم الرأسمالية و التي من أهم مميزاتها الاعتماد على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة، حيث أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وظهور جوانب الخلل داخل هذه الشركات، ولتصحيح هذه الاختلالات و معالجة مشكل انفصال الملكية عن الإدارة، ظهر مصطلح جديد يعرف بـ "حوكمة الشركات". و لأن مكانة هذه الشركات مرتبط بالأساس في تحسين قدرتها التنافسية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وضع أسس و معايير حديثة تهدف إلى تحسين أدائها الكلي.

حيث سنتناول في هذا الفصل الجانب النظري لكلا المفهومين -الحوكمة و الأداء- و ربط العلاقة بينهما، لنخرج في ختام الفصل إلى عرض و مناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة

1-1 التطور التاريخي للحوكمة و دوافع ظهورها

- نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة و المساهمين و أصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات .
- إن الأساس النظري و التاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة و يعود ظهورها أولاً للأمريكيين Means&Berle سنة 1932 و اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة و ذلك في كتابهما : "الشركة الحديثة و الملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة و الاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.(طالب و المشهداني، 2011م، ص27).
- أدى ظهور نظرية الوكالة و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات و المساهمين، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل (المسير) يتصرف نيابة عن المالك (المساهم) وذلك بتفويض منه و ليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف، وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفتات المختلطة المرتبطة بالشركة، و هذا كله أدى إلى زيادة الإهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين من التلاعب المالي و الإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.(محمد، 2006م، ص16).
- وكذلك تطرق كل من Jensen&Meckling في سنة 1976 و Foma سنة 1980 للإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية و التسيير و الإدارة.(عمر، 2009م، ص7)
- أدى توسع الشركة و زيادة حجم نشاطها إلى ظهور إهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، و التي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات ، حيث تناول Williamson سنة 1985 نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات)، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل من المساهمين الدائنين، الأجراء، الموردين، و المسيرين.(علاء، 2006م، ص2)

- أما سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات المالية وذلك باصدار تقريرها السنوي المسمى:

Commission Treadway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد

الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية

(محمد، 2006، م، ص15، 16)

- ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992

تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة

الشركات the financeail Aspect of corporate Grevernace والذي طالبت فيه

اللجان باتباع معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة

والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن. (حبوش، 2007، م، ص22)

- أما لجنة Greenbury فقد ركزت على موضوع الرشاوي والإكراميات التي تدفع للوزراء وغيرهم مما

يسبب القلق المتصاعد الذي اعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة. (طارق، 2005، م، ص17، 18)

وقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات

الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن " منظمة التنمية والتعاون

الاقتصادي « Organisation for Economic Co-operation and Devlopent »

وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم. كما أنه في سنة 1999 أصدرت كل من

"NYSE" & "NASD" تقريرهما المعروف Blue Ribbon Report والذي اهتم بفعالية الدور الذي

يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

(حساني، مروة وحمة، 2012، م، ص4)

- أما بالنسبة لسنة 2002 تم إصدار Sarbanes Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة

الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال

تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات (محمد، 2006، م، ص14).

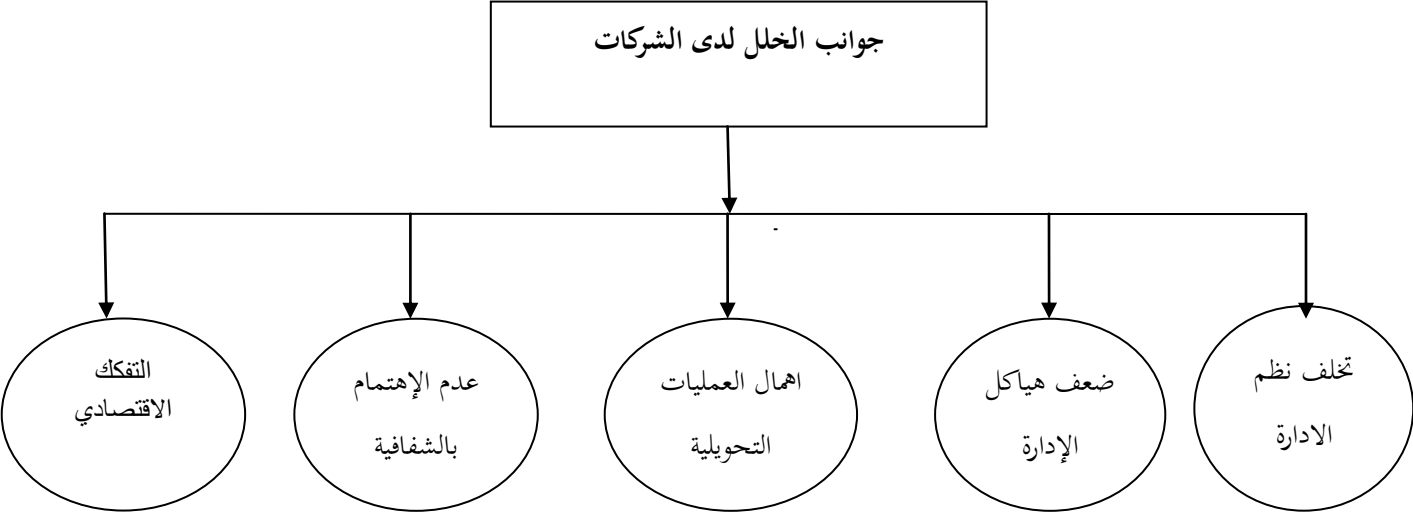
كما أصدر مركز المشروعات الدولية الخاضعة Enterprise international privatefor center

تقريراً حول " حوكمة الشركات " حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات

والقطاعات الاقتصادية. (رحماني و جودة، 2012، م، ص4)

وقد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحها في الشكل التالي:
(حساني، مروة و حمزة، 2012م، ص6)

-الشكل(1-1) جوانب الخلل لدى الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى ، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005

1-2 دوافع ظهور حوكمة الشركات :

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية
- تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا (بادن، 2008م، ص6)
- كما توجد دوافع أخرى لظهور الحوكمة المتمثلة في:
- توفير الحوافز لمجلس والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يتضمن تحقيق الأهداف العامة لشركة ومساهميها.
- مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف وأصحاب المصلحة في نجاح إدارة الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يتضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة.
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

كما توجد هناك دوافع أخرى ارتبطت بالمناخ الاقتصادي (محسن، 2005، ص 14، 13)

1- انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 : التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

2- تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية: مثل "enron" و "worldcom" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعتبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حكومة المؤسسات بشكل عام.

3- ممارسات الشركات متعددة الجنسيات: فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، ورغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.

4- ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة

1-3 مفهوم حوكمة الشركات، أهدافها و ركائزها

يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف اصطلاحي لحوكمة الشركات:

أولا : مفهوم الحوكمة لغويا

يعود لفظ الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ,ومهاراته في قيادة السفينة وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، وإذا وصل بها من مهمته سالما، أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحكم جيدا" (goodgovernor)، ثم تطور هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية «gouvernance» (عزيرة، 2012، ص 3)

أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي اتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارة الرشيدة (عاشور وصورية 2012، ص 3) وفي الجزائر يستعمل مصطلح الحكم الراشد للتعبير عن حوكمة الشركات. (عثماني، 2012، ص 14)

لفظ الحوكمة يتضمن عدة جوانب التي تتمثل في: (طالب و المشهداني، 2011م، ص24).

- الحُكْمَة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد
- الحكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- التحكم : طالبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ثانيا : مفهوم الحوكمة إصطلاحا

لم تتفق كتابات عن تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، نتيجة لارتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، ومنه ظهر الكثير من التعريفات، المتنوعة لحوكمة الشركات، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

- **عرفها البنك الدولي** على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة و الموجه للدول و الشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل. (محسن، 2005م، ص54)
- **عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC:** النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (عهد، 2009م، ص3)
- وعرفتها لجنة **cadbury** عام 1992 أنها: "يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة و كفاءة الشركات، و هكذا فإن الفعالية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، و هذا هو دور حوكمة الشركات." (بن اعمارة و الخولي، 2012م)
- كما تعرفها هذه اللجنة بتعريف مبسط ومحكم في جملة واحدة وهي: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"
- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادية " **OCDE** " على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها." (سفيان، 2012م، ص7)

وبالتالي، لا يوجد تعريف موحد لحوكمة الشركات متفق عليه من قبل كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، فالبعض يعرفها على أنها:

- "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية." (يحياوي و بوحديد، 2014م، ص61)

- وتعرف كذلك بأنها: مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة" (طارق، 2005م، ص3) وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية في ما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن حوكمة الشركات هي نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع، حيث أن هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسات. وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مايلي: (يحياوي و بوحديد، 2014م، ص62)

- بلوغ الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء المؤسسات لتطوير وتحسين قدراتها التنافسية.
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة.
- محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
- تحديد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين فيها.
- تنمية الادخار و تشجيع الاستثمار المحلي و الأجنبي و تعظيم الربحية و خلق المزيد من فرص العمل
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.

وبالتالي، نستنتج أن أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على تحسين وتفعيل الأداء بكل أنواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجانب الأخلاقي في عمل المؤسسة هو الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة. ولتحقيق هذه الأهداف، لا بد أن تقوم حوكمة الشركات على ركائز أساسية موضحة في الجدول الموالي:

(طارق، 2005م، ص47)

ركائز الحوكمة

الجدول رقم (1-1): الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

الركائز الأساسية للحوكمة	
السلوك الأخلاقي	- ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية
الرقابة والمساءلة	- تفعيل دور أصحاب المصالح كالمهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة)، والأطراف الأخرى (الموردون، العملاء، المقرضون).
إدارة المخاطر	- وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وإيصالها لأصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص47

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، يتضح لنا أن حوكمة الشركات تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في : السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة و إدارة المخاطر.

1-4 أهمية حوكمة الشركات

حضيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة العديد من حالات الفشل التي عرفتتها الشركات الكبرى في بعض دول العالم ومن خلال دراسة الأسباب تبين أن إنعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين .

وازدادت أهمية حوكمة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومة الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية. كما تظهر أهميتها في محاربة الفساد في الشركات وعدم السماح باستمراره، وتحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين مما سبق نلاحظ أن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين و تتمثل هذه الأهمية في:

❖ أولاً: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

- محاربة الفساد الداخلي
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد
- ضمان النزاهة الجيدة
- الاستقامة ومنع الانحراف خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح
- تقليل الأخطار
- تحقيق فعالية المحاسبة الداخلية
- تحقيق فاعلية المحاسبة الخارجية

ثانياً: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين

يمكن أن نلخص أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة
- يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الإستثمار في هذه الشركات.

(عبد الوهاب و شحاتة، 2006م، ص29، 28)

كما تزايدت أهمية حوكمة نتيجة لإتجاه كثير من الدول إلى النظم الإقتصادية العالمية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الإقتصادي؛ وتلعب الحوكمة دوراً حاسماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق و العمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، و بالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي. (محمد، 2008م، ص15)

1-5 الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهي:

➤ المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين والعمال والموظفين. وقد يكون هؤلاء الأطراف مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. فالدائنون مثلاً يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم الموظفون والعمال بقدرة الشركة على الاستمرار.

1- 6 مبادئ حوكمة الشركات

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات في أنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على مؤسسات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بها".

المبادئ الصادرة عن المنظمات الدولية

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمات أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية (ذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال، وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:

- **تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات:** يتعين أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتمشى مع حكم القانون مع تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- **حقوق المساهمين:** يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علماً بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة و يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
 - **دور أصحاب المصالح:** ينبغي على اطر حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
 - **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
 - **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- و فيما يلي شكل يختصر هذه المبادئ :

الشكل (1-2) مبادئ مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (o.c.e.d)



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006:44

2- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

أكدت لجنة بازل على أهمية حوكمة المؤسسات في البنوك التجارية لكونها عنصراً أساسياً لسلامة و قوة البنك. فحوكمة الشركات السليمة تساهم في حماية المودعين، الدائنين و تسمح للجهات الرقابية بممارسة إشرافها و رقابتها على العمليات لداخلية للبنك، و أكدت لجنة Basel على أهمية وجود قواعد للحوكمة تتضمن أحكاماً رقابية هامة يمكن إنجازها فيما يلي :

– التأكد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين و يفهمون بوضوح دورهم في الحوكمة : و ذلك من خلال :

- فهم دورهم الإشرافي و تجنب تعارض المصالح
- الاجتماع بصفة منتظمة مع الإدارة التنفيذية و المراجع الداخلي لوضع السياسات
- ممارسة العناية الواجبة في تعيين و تقييم المراجعين الخارجيين
- تشكيل اللجان المختصة

– وجود أهداف إستراتيجية و مجموعة من القيم التي يتم توصيلها إلى جميع المستويات بالبنك و مصدق عليها من قبل مجلس الإدارة: يجب على مجلس إدارة البنك وضع أهداف إستراتيجية و معايير أخلاقية يتم من خلالها توجيه أنشطة البنك ، و ينبغي أن تشمل القيم المجمع على مناقشة وتداول الأمور الهامة و يجب على البنك إيجاد الآلية لتمكين العاملين من توصيل الأمور غير القانونية و غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة أو لجانه أو الإدارة التنفيذية دون خوف من العواقب .

– على مجلس الإدارة وضع و تحديد خطوط المسؤولية و المساءلة في البنك بوضوح : يجب على مجلس الإدارة تحديد السلطات و المسؤوليات الأساسية له و للإدارة التنفيذية بوضوح، و الإشراف على تصرفات الإدارة التنفيذية و مدى اتفاقها مع سياسات مجلس الإدارة و وضع هيكل إداري يعزز المساءلة وفقاً للمسؤوليات.

– على مجلس الإدارة التأكد من كفاية الإشراف و الرقابة من قبل الإدارة التنفيذية: لأنها تمثل العنصر الأساسي للحوكمة في البنك من خلال الإشراف على المرؤوسين و عليها تجنب :

- الانشغال بالقرارات التفصيلية التي تختص بها الإدارة الوسطى
- إدارة أي مهام في مجالات لا يتوافر لديها الخبرة اللازمة.

- على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية الاستخدام الفعال للمهام المنفذة من قبل المراجعين : لأن دور المراجعين الخارجيين مهم حيث يمكن مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية التأكد من فاعليتهم من خلال :

• إدراك أهمية عمليات المراجعة و الرقابة الداخلية و الاستخدام الأمثل لنتائجها

• وضع معايير للتأكد من استقلالية المراجعين الخارجيين

- تطبيق حوكمة الشركات بشفافية في البنك : حيث أن الشفافية عنصرا أساسيا للحوكمة السليمة لصعوبة

ممارسة الرقابة من قبل المساهمين و أحاب المصالح بفعالية و كذلك صعوبة تقييم أداء مجلس الإدارة التنفيذية إذا

كان هناك ضعف في الشفافية

- على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية فهم نطاق هيكل عمليات البنك و البيئة القانونية التي يعمل بها

و يمكن أن تعوق الشفافية : حيث تعمل البنوك في بيئة قد تتطلب سرية و أساليب معقدة قد تفسد الشفافية

، كما أن وجود هياكل معقدة في بيئة ذات خصوصية معينة غالبا لأغراض النشاط نفسه أو وفقا لتشريعات

خاصة، كل ذلك يؤدي لوجود مخاطر مالية و قانونية قد يضعف قيام مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية بعملية

إشراف ملائمة، لذا يجب على هذه الأخيرة توثيق هذه العمليات الخاصة بإدارة المخاطر و السلطات لجعلها

شفافة للمراجعين و الجهات الرقابة.

3- مبادئ مركز المديرين التنفيذيين

أصدر مركز المديرين التنفيذيين مبادئ حوكمة المؤسسات في عام 2005 و تضمنت :

- أصحاب الأدوار الأساسية في المنشأة: تتطلب حوكمة المؤسسات الفعالة فهما واضحا لأدوار مجلس الإدارة

و الإدارة وعلاقتها مع الأطراف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنشأة، و يجب على جميع الأطراف المساهمة في

نجاح أعمال المنشأة من خلال المحافظة على معايير مسؤولية أخلاقية عالية.

- دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية : على مجلس الإدارة الإشراف على أعمال المنشأة من خلال تفويض

عضو مجلس الإدارة المنتدب في تنفيذ الأعمال اليومية للمنشأة و على المجلس اختيار العضو المنتدب المؤهل علميا

و أخلاقيا . و يتحمل العضو المنتدب مسؤولية ممارسة النشاط بشكل فعال و أخلاقي من خلال عدم وضع

المصالح الشخصية قبل المصالح العامة للمنشأة و التحلي بصفات النزاهة .

- **كيفية تأدية مجلس الإدارة لوظيفته الإشرافية:** نظرا للبيئة التي تعمل بها المنشآت في ظل متطلبات قانونية وشروط قيد بالبورصات يجب أن يعمل مجلس الإدارة من خلال تشكيل اللجان المعاونة للمجلس وهي لجنة المراجعة، لجنة الحوكمة، لجنة المكافآت. وعلى المجلس وضع خطة سنوية للتقييم الذاتي لأعضاء المجلس وأعضاء اللجان التابعة له على أن يكون ذلك التقييم لعمل المجلس ككل ولكل فرد على حده .

- **العلاقات مع حملة الأسهم وأصحاب المصالح:** على المؤسسة خلق البيئة للتواصل مع حملة الأسهم و المستثمرين وأصحاب المصالح لتوصيل الفهم الجيد عن نشاط المؤسسة و المخاطر التي تتعرض لها و الوضع المالي للمؤسسة وممارسات حوكمة المؤسسات التي يطبقها المجلس.

في حين نرى أن مبادئ مركز المديرين التنفيذيين لم تتناول أي دور للمراجعة الداخلية أو الخارجية أو الجهات الرقابية كأحد الأطراف الفعالة في حوكمة المؤسسات وان هذا الإغفال لدور هذه الأطراف يرجع في الأساس إلى منظور المركز لحوكمة المؤسسات، فهو ينظر لها من خلال الجهات التي يمثلها وهي أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين و بالتالي جاءت هذه المبادئ قاصرة على دور هذه الأطراف دون غيرها.

المبادئ الصادرة عن المجمع المهنية

1- مبادئ معهد المراجعين الداخليين

- **التفاعل :** الحوكمة الرشيدة تتطلب تفاعلا بين المجلس و الإدارة التنفيذية و المراجع الداخلي و المراجع الخارجي
- **غرض المجلس:** يجب أن يدرك مجلس الإدارة أن غرضه هو حماية مصالح حملة الأوراق المالية للمؤسسة وفي نفس الوقت أن تأخذ مصالح ذوى المصلحة المصلحة الآخرين في الاعتبار .
- **مسؤوليات المجلس:** يجب أن تكون المجالس الرئيسية لمسؤولية المجلس مراقبة إستراتيجية المؤسسة ورصد و متابعة المخاطر ونظم رقابة المؤسسة.
- **الاستقلال :** على بورصات الأوراق المالية الرئيسية أن تعرف عضو مجلس الإدارة "المستقل" على انه ذلك العضو الذي ليس له روابط مهنية أو شخصية مع المؤسسة ، والغالبية العظمى لأعضاء المجالس يجب أن يكونوا مستقلين في الحقيقة و المظهر حتى يمكنها أن ترتقي بالنظرة الرقابية.
- **الخبرة والاطلاع الواسع:** يجب أن يمتلك أعضاء المجالس خبرة ملائمة بنشاط المؤسسة و الوظائف و حوكمة المؤسسات

- **القيادة:** يجب أن يتم الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة و وظيفة العضو المنتدب.

- الإفصاح: يجب أن تعكس القوائم الدورية ووسائل التوصيل، أنشطة وتعاملات المجلس بطريقة شفافة و الوقت المناسب.

- اللجان: يجب أن يكون تكوين لجان مجلس الإدارة وهي لجنة المراجعة و لجنة التعيينات من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

- وظيفة المراجعة الداخلية: على جميع المؤسسات المساهمة الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية فعالة و تقدم تقاريرها للجنة المراجعة

2- مبادئ معهد التمويل الدولي:

- حماية حقوق المساهمين.
 - هيكل و مسؤوليات مجلس الإدارة.
 - المحاسبة و المراجعة.
 - الشفافية في هيكل الملكية و الرقابة.
 - البيئة التنظيمية.
- في حين نجد أن هنالك عديد من أوجه الشبه بين المبادئ و مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية. و التنمية إلا أنها تميزت عنها بوضع بعض الإرشادات التفصيلية التي يمكن بها تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي بعكس عمومية مبادئ المنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.

3- مبادئ معهد المدربين:

- أنشئت العديد من معاهد المدربين في دول العالم المتخلفة بهدف تحقيق الأغراض الآتية:
- تحسين مستوى أداء رؤساء و أعضاء مجالس إدارة المؤسسات.
 - عقد مؤتمرات والعمل على تبادل الخبرات في المجال حوكمة المؤسسات.
 - إجراء البحوث و الدراسات في المجال معايير حوكمة المؤسسات .
 - تطوير أداء وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات .
 - وضع معايير مهنية لممارسة وظيفة عضو مجلس الإدارة ومنح شهادات مهنية بذلك.(بن عيسى، 2012، ص46، 37)

و يمكن توضيح القواعد المشتركة لمختلف الهيئات و المنظمات المهمة بدراسة حوكمة الشركات في الجدول أدناه.

جدول رقم (1-2) وجهة نظر المنظمات المختلفة حول قواعد حوكمة الشركات

قواعد حوكمة الشركات									سنة النشر	الدولة المنشأة للمنظمة أو التقرير		
العلاقة مع حملة الأسهم	المراجعة والمحاسبة	استقلالية المدبرين	الإنصاف	المساءلة	مسؤولية مجلس الإدارة	الإفصاح و الشفافية	دور أصحاب المصالح	حقوق المساهمين				
					×	×	×	×	1999	OCDE	و م أ	المنظمات العالمية
	×				×	×		×	2002	IIF		
	×			×		×			2003	IFC		
	×			×	×				2002	Oxley Act	و م أ	الدول المتقدمة
	×	×			×				1995	Viénot	فرنسا	
		×		×	×	×			1992	Cadbury	انجلترا	
×	×				×				1998	Combin ed Code	انجلترا	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة تطبيقية بعنوان "دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المتميز لمنظمات الصناعية"
لـ: "جلولي نسيمه، وأحمد عونى 2014م.

1-مسؤولية مجلس الإدارة: يعني تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف داخل الشركة، حيث أن مسؤوليات مجلس الإدارة لا تقتصر على إعداد التقارير المالية، وتنفيذ الوظائف المرتبطة بإدارة الأعمال، بل تتعداها لتشمل ضرورة الاستجابة للتوقعات المستقبلية من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

2-الإفصاح والشفافية: يجب أن تضمن حوكمة الشركات الإفصاح السليم و الصحيح و في الوقت المناسب

حول الموضوعات الهامة المرتبطة بالشركة، بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، وعليه فإن الإفصاح يعني أن تمد القوائم المالية كل المستثمرين الحاليين و المرتقبين بالمعلومات المفيدة التي تساعدكم في اتخاذ القرارات السليمة، يمكن القول بأن الإفصاح ببساطة هو إشهار كافة الحقائق عن الشركة.

في حين أن الشفافية هي توفير الشركة للبيانات المالية وغير المالية بصورة حقيقية، وكذلك العمليات الأخرى للشركة، على أن تكون الشفافية في الوقت المناسب و لكافة الجهات. و بمعنى آخر فالشفافية ببساطة هي عدم حجب المعلومات و توصيلها للجميع بدقة و بالقدر الكافي.

3-المراجعة والمحاسبة: حسب ما ذكرته إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأن المراجعة هي عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية و تقييمها بطريقة موضوعية للتأكد من ملائمة هذه العناصر للمعايير الموضوعية الموضوعية، ثم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية، وباعتبار المراجعة من الآليات المحورية التي تقوم عليها حوكمة الشركات وذلك من خلال أربعة آليات رئيسية هي: الراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجان المراجعة، مجلس الإدارة.

4-المساءلة: إن مصطلح المساءلة مرتبط بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة و العرض أمام المساهمين و غيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة الشركة، لذا فإن تطبيق هذه القاعدة يتيح إمكانية مساءلة و تقييم الأعمال التي الإدارة و مجلس الإدارة، لذا ينبغي أن تركز المساءلة على ثلاث مسارات رئيسية:

- القدرة على الإيفاء بحقوق المساهمين
- إيجاد السبل الكفيلة بالقضاء على الغش و التلاعب
- تعدد المساءلة وسيلة لكسب ثقة الجمهور عموما و الزبائن بصفة خاصة.

1-7 آليات الحوكمة و تصنيفاتها

قبل التطرق إلى مفهوم آليات الحوكمة لابد من تحديد معنى الآلية التي يرى بأنها منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء، التي تعمل بتناسق و تعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها، ومن هذا المنطلق جاء مفهوم الآلية كاصطلاح على أنها : "مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة، كمثال على آليات السوق التي تتحكم في طبيعة العرض و الطلب"

ومنه يمكن تعريف آليات الحوكمة بأنها : "مجموعة الممارسات التي تتضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي و شفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة".

يتم تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب عدد كبير من الكتاب و المنظرين إلى آليات داخلية و آليات خارجية كما يلي :

1-الآليات الداخلية

❖ مجلس الادارة

- مفهوم مجلس الإدارة: تمثل مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة و السيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى. و يصنف هؤلاء ضمن ثلاث مستويات :

- **الداخليين :** ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للشركة، و يجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة.
- **الخارجيين ذوي العلاقة :** الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.
- **الخارجيين :** يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة وقد يمثلون مواقع ادارية عالية المستوى في شركات أخرى.

- مهام مجلس الإدارة : يمكن تلخيص مهمات مجلس الإدارة فيما يلي :
- توجيه شؤون المنظمة، حماية حقوق حملة الأسهم و مصالحهم من خلال صياغة الإستراتيجية الكلية و تحديد توجهها الإستراتيجي و مجموعة القيم المشتركة.
- تقوم أداء المديرين التنفيذيين بانتظام على أساس الإستراتيجيات و الأهداف الموضوعة و المتفق عليها بين المجلس و المدير التنفيذي و اتخاذ الإجراءات المناسبة على ضوء نتائج التقويم ثوابا أو عقابا.
- تقسيم المسؤوليات و السلطات بين المديرين في المنظمة بشكل يضمن توازن القوة و السلطة من جهة، و ضمان عدم الإفراط في السلطة لدى فرد أو جهة على حساب الآخرين بشكل يؤدي الى تضارب آراء المجلس مع المديرين، ومن ثم الإخفاق في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- خصائص مجلس الإدارة:

- حددت المصادر المتخصصة أبرز الخصائص المفروضة توافرها في أعضاء المجلس، على النحو التالي:
- الاتصاف بالأمانة و النزاهة و الشفافية العالية.
- التمتع برؤية إستراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة و تأسيس غايتها و صياغة أهدافها في ضوء رسالة واضحة ومحددة تعد بمثابة دليل عمل للمستويات التنفيذية.
- امتلاك معارف عالية،مهارات متعددة و خبرات متنوعة في صنع السياسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تأليف مزيج ثقافي متجانس نتيجة لتنوع خلفياتهم المهنية،الخدمية و الأكاديمية.
- تعويض المدير التنفيذي :

إن موضوع تعويض المديرين التنفيذيين يعد من المواضيع البالغة الخطورة، لأن مجلس الإدارة إذا ما أخفق في تحديد التعويض المناسب، فإن المنظمة سوف تعاني الكثير و بالدرجة نفسها التي يعاني بها حملة الأسهم.

-آلية تعويض المدير التنفيذي : أو كما يطلق عليها "آلية الحوكمة المعقدة" فهي آلية تسعى لدمج مصالح المديرين و المالكين و توحيدها من خلال الرواتب و العلاوات و تعويضات الحوافز طويلة الأمد. أما كونها آلية معقدة فهذا يعود لعدة أسباب أبرزها :

-إن القرارات الإستراتيجية لمديري الإدارة العليا معقدة وغير روتينية، لذا فإن الإشراف المباشر عليهم يكون غير مناسب للحكم على جودة قراراتهم ، ولهذا هناك ميل لربط أجورهم بالنتائج التي يمكن قياسها، مثل الأداء المالي للمنظمة.

-إن قرارات المدير التنفيذي غالبا ما تؤثر على النتائج المالية للمنظمة ، و لكن بالمدى الطويل، و هذا ما يجعل من الصعب تقييم تأثيرات القرارات الحالية على أداء المنظمة، إذ من المعروف أن تكون تأثيرات القرارات الإستراتيجية تأثيرات بعيدة الأمد .

■ تركيز الملكية :

- مفهوم تركيز الملكية : معناه أنعدد حملة الأهم الذين يمتلكون النسبة الإجمالية الأكبر من الأسهم المصدرة من الشركة.

- مهمات تركيز الملكية : تتلخص فيما يلي :

- إبداء الرأي على ملامح الشركة و التأثير في رسم التوجه الإستراتيجي للشركة و القرارات المرتبطة بها
- مراقبة تصرفات مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، واتخاذ القرارات الصارمة ضد غير الكفؤين منهم،وتصل حد الطرد و الاستغناء تحت ما يسمى "المجالس الإدارية غير الفعالة"
- مسائلة المجلس و المديرين التنفيذيين عن قراراتهم ،للتأكد من سلامتها، وخلق الاندماج و الثقة بين جميع الأطراف .

- خصائص تركيز الملكية:

- يجب أن لا تقل ملكية حملة الأسهم عن 5 من مجموع الأسهم المصدرة
- يمكن أن يكون حملة الأسهم أفراداً أو مؤسسات و شركات.

2- الآليات الخارجية :

تتمثل الآليات الخارجية في آلية واحدة و هي "السوق لأغراض السيطرة على الشركة بدقة".

■ مفهوم السوق لأغراض السيطرة على الشركة : هي آلية حاكمية خارجية تنشط عندما تفشل

الآليات الداخلية للشركة ، لشراء مراكز ملكية الشركات الخاسرة أو الاستيلاء على الشركات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ، ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية .

نستخلص مما سبق أن هناك علاقة عكسية بين الآليات الداخلية و الخارجية، فكلما كانت الآليات الداخلية فاعلة أدى ذلك إلى انخفاض الآليات الخارجية و العكس صحيح، وتعد هذه الفرصة بمثابة مؤشر تحذيري لأداء الشركات .

- مهمات السوق لأغراض السيطرة على الشركة :

- تنذر بضعف أداء الشركات نتيجة فشل الآليات الداخلية ، وان الشركة أصبحت عرضة للخسارة و/أو الاستيلاء.
- تحدد لمن الثواب والعقاب في سوق العمالة الإدارية ،فهني تضمن الثواب للإداريين من الشركات الأفضل أداء ،والعقاب للإداريين الأسوء أداء عن طريق مؤشرات أسعاره في السوق ،أو ما يسمى "سعر عرض الكفاءات الإدارية".
- تفعل أداء المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة وتشجيعهم على اتخاذ قرارات تطويرية تتناغم مع متطلبات الآليات الداخلية ،وتعظم ثروة المالكين وترضى أصحاب المصالح، بما يجعل المنافع المحتملة من إمكانية استيلاء المنافسين مستبعدة جداً، وبخاصة الاستيلاء العدائي

- خصائص السوق لأغراض السيطرة على الشركة : و تتمثل بالآتي :
- يتألف من أفراد و مؤسسات لهم القدرة شراء الشركات ذات الأداء المنخفض .
- يسيطر على الشركات عن طريق الاستيلاء أو الاندماج .
- يمكن المالكين و المنظمين من فرض آليات فرعية لتحقيق الانضباط الخارجي و تقليل تهديدات المنافسين ، ومن هذه الآليات : تعيين المدققين الخارجيين ، تحديد مؤشرات أحكام التنافس و تأسيس شراكة معلوماتية.
- يشجع التنويع لأن الاكتساب يمثل خيارا استراتيجيا يحفز على التنويع و يحقق التميز للشركة و يقلل من مستوى المنافسة المباشرة.(فيروز ونوال ،2012م،ص8،7)

المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء

2-1 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

- يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية و عدم الكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية ، و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة . وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (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 و التحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء و طرق قياسه ، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء

- تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير ؛ كل هذه المستجدات و غيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير ، وكذا في شروط النجاح في السوق ؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة . ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء ، و نعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي بما يعرف

(Shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح

أطراف أخرى من (مساهمين موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة)، وهو ما يعرف ب

(Stakholder value). (الداوي، 2010م، ص221)

2-2 تحديد ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد

تعريف أداء المؤسسة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية. - إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

■ **تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem) :** من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على " : تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

■ **تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handrieu) :** يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين . "نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية ، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

■ **تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) :** ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه " : انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . "نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

■ **تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO) :** يَعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في " : الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، و تُسهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بـإمّامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة : $Max [V - \sum (Ci)]$ ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة - قيمة)، حيث تُعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة - قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية (جودة - سعر)، (منفعة - سعر)، (كفاءة - فعالية)، (تميز - تكاليف).

تعريف الأداء حسب (P. DRUKER) : ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. (الداوي، 2010م، ص218)

2-3 أبعاد الأداء

- يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذا تمثل هذه الأبعاد فيما يلي:
- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية. (الداوي، 2010م، ص219)

- **البعد الاجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات) (الداوي، 2010م، ص219)
- **البعد البيئي :** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها

2-4 مكونات الأداء

- 1- **الكفاءة :** يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها : "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة" (أحمد، 2002م، ص415)
- كذلك تعرف الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات" (علي، 2001م، ص6)
- من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة. لزيون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

- 2- **الفعالية :** تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة . و بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها" ،(أحمد، 1999م، ص59)

إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط
و هنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة .و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه :
إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 و العكس صحيح .فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.(مزغيش،2012م،ص21)

■ دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية

البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من الكفاءة تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، بهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها".

و يظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين إستخدام الموارد، و يتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين .لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط.

و قد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما .إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، و هذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير و التي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية و الكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل . ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتمم الآخر "

فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"

(مزغيش،2012م،ص21)

2-5 معايير تصنيف الأداء

1- التصنيف حسب معيار البيئة

- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء . و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.
- ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

2- التصنيف حسب معيار الزمن

- الأداء في المدى القصير: و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي :
- الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و فقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال و هي: نسبة=المخرجات/المدخل
- الرضا : وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.
- و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:
- طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد

- الأداء في المدى المتوسط : و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

1- التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة با و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية . فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

2- النمو (Croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة . إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها

3-الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي أو على الصعيد الجزئي. إن البقاء تحت ضغط المنافسة لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى.

3-التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعاري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها

أ- الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة . و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة. إن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية. (عبد المليك 2001م، ص88)

4-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية.

- أ- أداء الوظيفة التسويقية : يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ، إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.
- ب-أداء وظيفة الإنتاج: و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال المراقبة على الآلات.
- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية) : تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق. (مزغيش،2012م،ص26،22)

2-6 تحسين الأداء

2-6-1 مفهوم تحسين الأداء: إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء. (عبد الحكم، 1999م، ص11)

2-6-2 دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية: يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها :

1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة :

أ- معدلات التغير السريعة : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات رؤوس الأموال، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها.

ب-الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج-الإهتمام بالجودة: المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

د- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. (مومن، 2012م، ص55)

- 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة" (ENREGLE et SOUYET, 2009, p129)
- فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.
- من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة،
 - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل البيئية؛
 - تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
 - أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة. (مومن، 2012، ص56)
- فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

2-7 خطوات تحسين الأداء: أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

- **الخطوة الأولى - تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.
 - **الخطوة الثانية - البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تمحّذ إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.
 - **الخطوة الثالثة - اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون إستراتيجية تحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
 - **الخطوة الرابعة - التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
 - **الخطوة الخامسة - مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.
- (مومن، 2012م، ص59)
- إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

2-8 تقييم أداء المؤسسة

1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور

و نظر بعض الباحثين إلى عملية تقسيم الأداء على أنها جزء من الرقابة، وقد عبر عن هذا الاتجاه د:علي السلمي على النحو التالي: "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد. وأن تقييم الأداء، هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو التأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة. أي أن عملية الرقابة الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين:

الأولى: محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف.

الثانية: تصحيح مسارات الأنشطة و هذا هو تقييم الأداء.

- أما حسب آل ادم و أللوزي يعتبر تقييم الأداء: " مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق و أن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة اكتشاف الانحرافات و من ثم العمل على تصحيحها. و عادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا و المستهدفة خلال فترة زمنية معينة. " (تقييم الأداء في المؤسسات و المنظمات الاقتصادية، 2015م، مدونة المتخصص)

2- أهمية تقييم الأداء:

- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي و اتخاذ القرارات.
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.
- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة، و علاقتها بالبيئة التنافسية.
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه.

كذلك يساعد تقييم الأداء على ما يلي:

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العملية الإنتاجية
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج. (تقييم الأداء في المؤسسات و المنظمات الاقتصادية، 2015م، مدونة المتخصص)

3-وظائف و مكونات عملية تقييم الأداء

من وظائف تقييم الأداء ما يلي: (تقييم الأداء في المؤسسات و المنظمات الاقتصادية، 2015م، مدونة المتخصص)

1. متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية (المؤسسة) الكمية و القيمة، وذلك للتعرف على مدى تحقق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقاً، وللفترة المحددة استناداً إلى البيانات و الإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات، علماً بأن بعض المنشآت قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلاقياً للمساءلة و الحساب الناجم عن ابعاد المنفذ عن المخطط في حالة حصول العكس. وعليه، لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.
2. الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة للكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات و أسبابها، والعمل على إزالتها مستقبلاً. و هنا يجب التأكد من أن الوحدة (المنظمة) قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
3. تحديد الجهات و المراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
4. البحث و التحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات، مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة و بأقل التكاليف.

أما مكونات عملية تقييم الأداء، فهي:

1. المرونة بما تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
2. تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
3. إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة.

4- أهداف تقييم الأداء

يمكن إجمال أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة
- اتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلاً من سوء التوازن في التسيير فتقييم الأداء يهدف أساساً للتحكم في الحدث قبل وقوعه
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلاً
- تقديم قاعدة بيانات و معلومات عن أداء المنظمة، تساهم في وضع السياسات و الدراسات و البحوث لمستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء و رفع كفاءته.
- توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عمله و يمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لضمان تحقيق الأداء الأفضل و المتناسق

5- الأسس العامة في تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء و هي :

- 1/ **تحديد أهداف المشروع :** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي و جملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على امكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية و العملية في دقة و تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات و الأقسام الرئيسية في المؤسسة.
- 2/ **تحديد الخطة التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة :** إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من المجالات ، وبيان الموارد و الطاقات البشرية و المادية التي تستخدم لتنفيذها و كيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية و اجتماعية ممكنة

- 3/ **تحديد مراكز المسؤولية :** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات و تحليلها و تشخيص أسبابها و من ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية و تحديدها بوضوح و لكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في

انجازها بالمستوى و الكفاءة المطلوبة و من ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

4/ تحديد معايير الأداء الاقتصادي : إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم ،و لكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام المعايير سواء المعايير التجارية منها أو الاجتماعية ،وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

5/ وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، و يقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ

و نظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة و مدى دقة و صحة البيانات و المعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض و بالدقة اللازمة.(جاء الله، 2009م، ص110، 112)

6/ المراحل الأساسية لتقييم الأداء : - التعرف على البرامج (خطة التنفيذ)

- التعرف على معايير و مقاييس الأداء
- قياس الأداء الفعلي (النتائج)
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط
- تحديد الانحرافات و الاختلافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.
- و هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة و منها:
- التركيز على تدعيم الإيجابيات
- تشجيع و تدعيم الابتكار و القدرات
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء

2-9 قياس أداء المؤسسة

من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد . وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة على مستوى أدائها الفعلي بمجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛ مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء ، وأخرى حديثة .

1- المؤشرات القديمة لقياس الأداء :

تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) ، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية . ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين . غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، و بداية من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط . وكمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التطور السريع في معدلات نم والصناعة والأسواق ، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس

2- المؤشرات الحديثة لقياس الأداء :

وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في :

- **بطاقة قياس الأداء المتوازنة :** تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة (ويطلق عليها أيضا تسمية بطاقة الأهداف الموزونة) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف - إلى حد بعيد - على قدراتها في قياس أدائها، وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة "Nolan Norton" القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات

■ والأبحاث العلمية حول « بطاقة قياس الأداء المتوازنة » مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة. وقد بين كل من "Norton et Kaplan" الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز. (الداوي، 2010م، ص223)
- لوحة القيادة :

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي : لوحة القيادة هي « عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه»

إذا نستنتج من هذا التعريف ان لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك ، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار . وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها :

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يرأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

■ المقاييس الأساسية الأخرى للأداء :

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم " Philippe crapar " و " clark Rod " على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية " Les Mesures Centralisés " يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات » الصناعية والخدمية " و قد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتما، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتمثل هذه المقاييس في: (الداوي، 2010، ص224، ص225)

1-المقياس الأول :تسليم العمليات.

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في : الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق . ويتم قياس التسليم الممتاز وفقا لما يلي:

عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر

$$100 \times \frac{\text{عدد التسليمات في المدة}}{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}$$

2-المقياس الثاني : صحة العمليات المتنبأ بها:

يتم حساب هذا المقياس كما يلي :

الطلب المقدر - الطلب الحقيقي

$$100 \times \frac{\text{الطلب المقدر - الطلب الحقيقي}}{\text{الطلب المتنبأ به للمدة}}$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذاك المتمثل في شكل طلبيات فقط

3 -المقياس الثالث : تخفيض الآجال.

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها . ويتم حسابه كما يلي :

الآجال المتوسطة للمدة المعينة

$$100 \times \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{\text{الآجل المتوسط للفترة الماضية}}$$

4-المقياس الرابع :الجودة.

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

5-المقياس الخامس :احترام البرنامج.

يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة.}}$$

عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة.

6-المقياس السادس :إدخال منتجات جديدة في الساعة.

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية :

عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة}}{\text{عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.}}$$

عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.

7 -المقياس السابع :السرعة.

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة ، ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة

$$100 \times \frac{\text{الزمن الكلي للنشاط}}{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}$$

الزمن الكلي للنشاط

7- مؤشرات الأداء الأساسية

- المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيراً ، و تقسم غالباً إلى نوعين رئيسيين :
- **المؤشرات المالية :** و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة أو مؤشرات نواتج الأداء و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي و كذلك ينظر إليها Kaplan ويقول : إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام برنان ينظر إلى الخلف.
- **المؤشرات غير المالية :** تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة أو مؤشرات مسببات الأداء و يشير Parmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقة للأداء نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعة.

2-10 علاقة الحوكمة بالأداء

هناك العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى أن أداء الشركات يتأثر من خلال مجموعة من القنوات مثل الرقابة و الإشراف من المالكين، درجة تركيز الملكية، استقلالية مجلس الإدارة و انفصاله عن الإدارة التنفيذية، خصائص الشركة و بيئة العمل، سلوك حملة الأسهم و آليات السوق كالشراء و الاندماج و الحوافز الممنوحة للإدارة التنفيذية أو مجالس الإدارة.

كما أن أداء الشركات يتعزز من خلال إنشاء بيئة تحفز المديرين لتحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار و تعمل أيضاً على تعزيز الكفاءة التشغيلية و ضمان النمو على المدى الطويل، فالشركات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل، و الشركات التي تطبق أسس الحوكمة من المتوقع أن تنخفض تكلفة رأسمالها، و بالتالي تستطيع أن تجتذب المستثمرين الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل و هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين الشركات عالية الحوكمة والأداء المتميز لهذه الشركات، على الرغم من أنه لا يمكن الجزم بسببه هذه العلاقة، ويمكن بيان أسباب هذه العلاقة فيما يلي:

السبب الأول: أن حوكمة الشركات إنما هي إنعكاس النوعية الإدارية، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي.

السبب الثاني: تجنب المستثمرون الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة الشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وعند عدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديرو صناديق الاستثمار لتتنوع المخاطر للتغلب على ضعف أو عدم وجود دلائل قوية على الحوكمة.

السبب الثالث: أصبح حوكمة الشركات في حد ذاتها معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل، ولا سيما مع اتجاه العديد من الدول في أمريكا وأوروبا وآسيا إلى إصدار تصنيف للشركات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة لديها.

السبب الرابع: احتلال الشركات الكبرى موقع متميز في ترتيب الحوكمة, مما يدفع الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة, لجذب الإستثمارات, وتحقيق الإنخفاض في تكلفة رأس مالها, ولا شك أن ذلك يتطلب من بين ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقدير عن هذا الأداء.

السبب الخامس: تشير الإحصاءات إلى زيادة معدلات الالتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من الشركات على اختلاف الأسواق التي تنتمي إليها بل في بعض الدول زاد معدل الالتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة عن الحوكمة

السبب السادس: الدور الفاعل من جانب لجان المراجعين, كما تتصف به من صفات تتمثل في الاستقلال والخبرة, والفحص النافي للجهالة يجعل هناك ضوابط للارتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

السبب السابع: ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير للمحاسبة, والدولية, التي تكفل ضوابط كفيhle بضبط الأداء الفني والمالي, وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية, الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رقابة وتطوير الأداء. (أسامة, 2010م). العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء

المبحث الثالث : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

سنسلط الضوء في هذا المبحث بالعرض و المناقشة على أهم و أحدث الدراسات التي تناولت إبراز دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء المؤسسات، حيث تتميز هذه الدراسات بالحدثة.

3-1 دراسة "مزغيش عبد الحليم"تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" - كلية العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر-2012

لقد بينت الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو أنّ المؤسسة لا زالت في مراحلها الأولى نحو تبني مفهوم متكامل لإدارة الجودة الشاملة و من خلال الدراسة اتضح :

- سياسة الإنفاق على التكوين قاصرة عن تحقيق المطلوب، في حين أنّ متطلبات الإيزو و إدارة الجودة الشاملة أولت اهتمامًا بالغاً للمورد البشري.

- بالرغم من الأهمية البالغة التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجح حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورات كبيرة سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كالإدارة بالأهداف ،و الإدارة بالمشاريع.

- أنّ القياس الموضوعي للأداء يعتمد على استخدام مؤشرات مالية و غير مالية قادرة على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار و الاعتماد على أحدها و المؤشرات المالية التي اعتبر مؤشرات تاريخية ، غير كافية برسم السياسات المستقبلية على عكس المؤشرات غير المالية التي تنعكس نجاحاتها على المؤشرات المالية بشكل مباشر حيث استنتج الباحث أنه لا بد من وجود خاصية مهمة لا بد من توفرها عند قياس الأداء باستخدام المؤشرات و هي ضرورة وجود العلاقة السببية بينها عند اختيار أي نموذج ترغب المؤسسة في استعماله.

2-3 دراسة "مومن شرف الدين" دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-2012

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على الجانب التنظيمي لأسلوب الإدارة بالعمليات ، وقد شملت حدود الدراسة الميدانية على "مؤسسة نقاوس للمصبرات" ، وامتدت هذه الدراسة من سنة 2006 إلى غاية 2010 (05سنوات)، وقد أفضت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات، باعتبار العملية كأداة إدارية؛
- حسنت الإدارة بالعمليات الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، في حين لم تؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي والاقتصادي بل كانت هناك عوامل أخرى أدت إلى تحسينه.

3-3 دراسة مراد كواشي " آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة- دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الاسمنت العمومية في الجزائر- 2013.

من خلال هذه الدراسة سعى الباحث إلى الكشف عن واقع عملية تقييم الأداء في مؤسسات الاسمنت العمومية الجزائرية ، حيث اعتمد على أسلوب المسح الشامل لجمع الدراسة الذي يتألف من جميع مؤسسات الإسمنت العمومية الموجودة في الجزائر والمقدر عددها ب 12 مؤسسة، وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- استخدام أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر لأدوات وأساليب تقليدية في تقييم أدائها
- أن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء هذه المؤسسات هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي
- المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء هذه المؤسسات هي مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية لهذه المؤسسات

3-4 دراسة "سليمان رشيدة" دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين- دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي-CRMA- 2013

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين —دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي-CRMA بسكرة- وذلك لما تلعبه هذه الآليات من دور كبير لتصبح أكثر جذبا للمستثمرين مما يؤدي إلى زيادة الدخول لأسواق رأس المال وزيادة القدرة التنافسية للشركة لمواجهة الفساد

كما تهدف إلى إبراز دور المتغير المستقل " آليات حوكمة الشركات " على المتغير التابع " الأداء المالي " وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل حوكمة الشركات أداة فعالة للرقابة على شركة التأمين ، وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية.
- يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين لأنه من الجهات المراقبة داخل الشركة حيث يراقب الإدارة، ويشرف عليها ويقوم بتقييمها، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء أي شركة
- تعتبر المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف و الأنشطة داخل الشركة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات حوكمة شركات التأمين و الأداء المالي و هذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على الشركة من خلال تحسين أدائها المالي

3-5 دراسة " يحياوي الهام و بوحديد ليلي " الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية - حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب NCA الروبية. - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة NCA روبية-الجزائر.

ولقد توصلت الدراسة إلى

- أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال: زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح
- وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA روبية، اتضح أن الشفافية ذات دور كبير في جذب رأس المال كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها.

3-6 دراسة " عمر شريقي"التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة" - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-2015

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي كأحد الآليات المهمة في تطبيق نظام حوكمة فعال و في الرفع من فعالية الأداء داخل المؤسسات ،و قد أبرزت الباحثة العلاقة بين التدقيق الداخلي و مختلف آليات الحوكمة الأخرى من مجلس الإدارة و لجنة التدقيق و التدقيق الخارجي بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات و في ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي عن معهد المدققين الداخليين

إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

هو أننا قمنا بدراسة القواعد المشتركة لحوكمة الشركات و إسقاطها على الأداء الكلي للشركة، وهذا راجع لاشتراك هذه القواعد بين أهم الهيئات و المنظمات الدولية المعنية بدراسة حوكمة الشركات، وهذا دليل على موضوعية هذه القواعد و ضرورة تفعيلها داخل المؤسسة الاقتصادية لبلوغ مستويات عالية من الأداء بمختلف مجالاته و مدى إسهامها في تحسين الأداء الكلي للشركة.

الفصل الثاني

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل من الدراسة، الجانب التطبيقي و الذي قمنا بإجرائه على مستوى الشركة الوطنية للأسمنت، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول :و الذي تطرقنا فيه إلى تقديم الشركة محل الدراسة
- المبحث الثاني : ذكرنا فيه المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات. ثم تناولنا التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS وفي الأخير قمنا بمعالجة وتقييم الفرضيات للوصول إلى أبرز النتائج المستخلصة.
- المبحث الثالث : قمنا بمناقشة النتائج المحصل عليها

المبحث الأول: نبذة عن شركة الاسمنت SCIS

□ مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

□ وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفه انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة

SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

□ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

□ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

□ وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل 1979

□ في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82

الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

□ مصنع بني صاف

□ مصنع زهانة

□ مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير).

□ وحدة الجبس بوهران

□ وحدة الصخر الحيري بزهانة

الوحدات التجارية علي مستوي الغرب

□ وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1- وحدة الجير.

2- وحدة الاسمنت

□ بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة و

أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO يديرها

مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من

الفاتح يناير 2010

2-3 الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت (SCIS) :

تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

- 08 هكتار مبنية.

- 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ)

- 4 هكتار مساحة خضراء.

نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 2 Kg F/Mm 42,5 CPJ حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20% إلى 25%	05%	01%

آلية سير الإنتاج :

إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل قد يصبح المنتج تام الصنع وهي : بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها ، يتم أولا تكسيدها (concassage) التي تكون في البداية عبارة عن الصخور ، وبعد ذلك يتم تخزينها (stokage) كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة. المواد الثلاثة الأساسية (الكلس ، الطين ، minerhidefer) يتم نقلها إلى محطة الإندماج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة. كما هو مبين في الجدول أعلاه حيث :

الكلس 75 %، الطين 24.5 %، MF: 0.5 % يتم نقلها إلى محطة الطحن (broyer) حتى تصبح عبارة عن مسحوق أبيض كالفرينة يسمى (cru). وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات (les silos) بواسطة محركات ضغط الهواء. ثم تأتي عملية الطهي (cuisson) التي فيها تدخل مادة CRU إلى الفرن (four) أسطوانتي الشكل ذو ثلاث مناطق : المنطقة الأولى بدرجة حرارة 900° أما الثانية ب : 1450° والثالثة ب 400° يدور في نفس الوقت آليا حتى تطهى جيدا ، المواد الأولية الخفيفة تخرج إلى الهواء " الأعلى " عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINCKER وبعد عملية التبريد بجهاز froidisseur تنقل إلى خزان خاص .المواد الثانوية الأخرى " الجبس pouzzolane-gypse يتم دمجها مادة الكانكر بنسب معينة " 7.5=gypse % ، 20=pouzzolane %، 72.5=clinck % " ، وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتج تام أخضر اللون إسمنت يخزن في خزانات ويتم توزيعه "expédition" بطريقتين عن طريق أكياس (en sacs)، بدون أكياس إلى صهاريج الشاحنات مباشرة (en vracs).

القدرة الإنتاجية:

تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع ب: 1700 طن يوميا ، إنتاج يوازي 500000 طن في السنة.

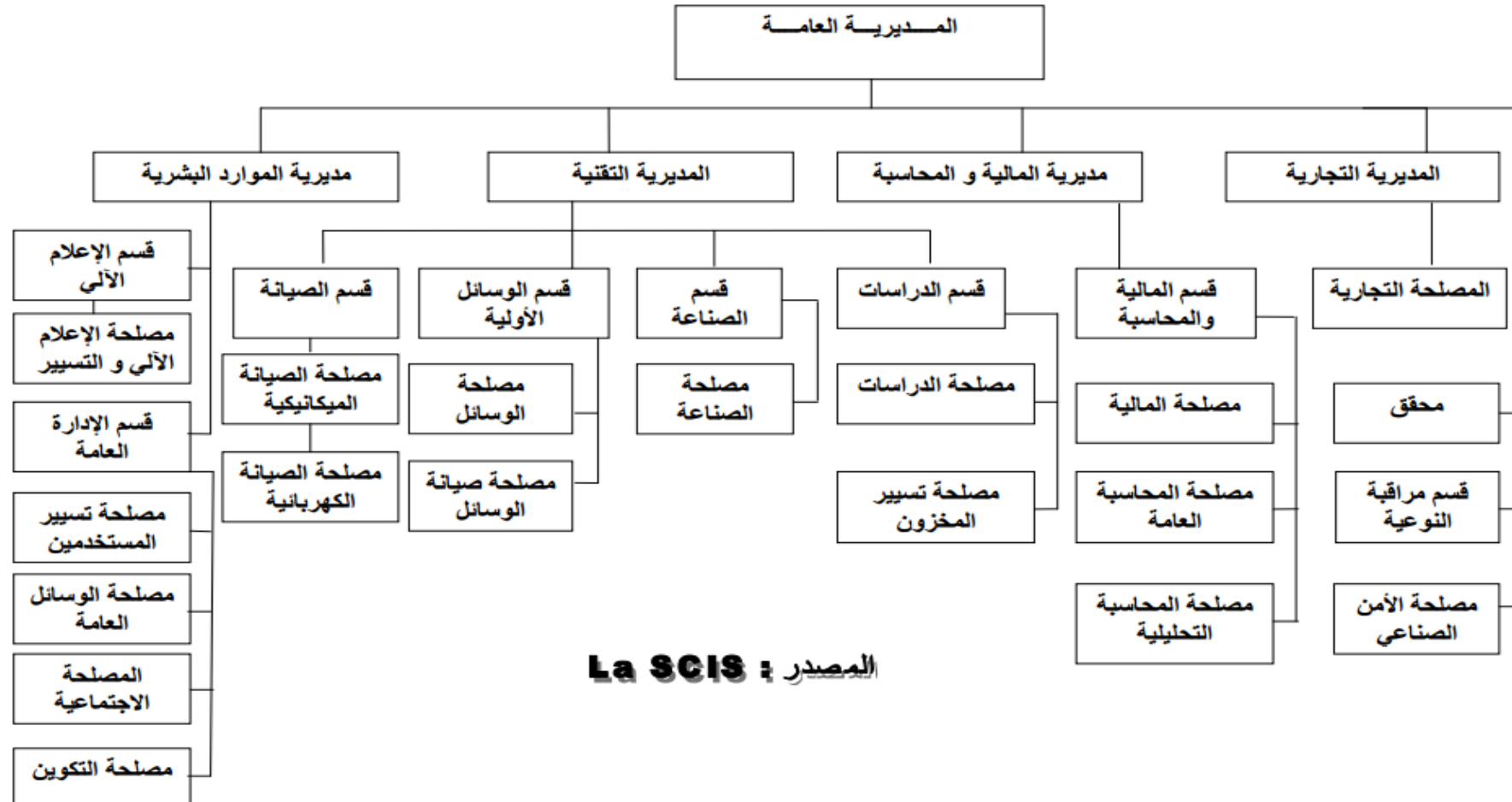
I-4- تطور الإنتاج :

خلال السنوات السابقة ومنذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية غير مرضية وعجز متراكم على عاتق الشركة بسبب الإستغلال السيء للموارد من جهة وإلى احتلال في المعدات والآلات، رغم التكاليف الباهضة التي صرفت من قروض بنكية أو حتى قرضي تحويل الاستثمار من وزارة التخطيط في 1988/ 04/04 والتي كان من الواجب أن تصل إلى إنتاج 500000 طن سنويا إلا أنه بعد أكثر من 20 سنة من الاستغلال لم تصل إلى هذا الحجم من الإنتاج

2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما موضح في الشكل الموالي

الشكل : (2-3) الهيكل التنظيمي لشركة SCIS



هيكل المديرية العامة.

تتتم بتنظيم سير الوحدة والربط بين المصالح والتنسيق بينها حيث يصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة وتساعد أمانة المديرية التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل والخارج وأيضا القيام بعمليات الهاتف الفاكس، التلكس وبعث الرسائل واستقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل والمقابلات وكذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة والمراقبة ترسل إلى المدير العام. كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو كل هذه الأعمال توافق من طرف المديرية العامة، بزهانة كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام للمعمل يجتمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة للنظر في الأوضاع المالية الإنتاجية للوحدة كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة ذلك لتقييم السنة المالية وهناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

2-2-1- مصلحة الإعلام الآلي: هناك فرعان:

- فرع المراقبة : تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج وكذا الضبط والتحكم في جميع الآلات

- فرع تسجيل البيانات: تقوم بتسجيل المعلومات وطبعها وبرمجتها إلى أرقام ورموز، حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور وطبع الميزانيات

2-2-2 - مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة الأولى السهر على أمن المعمل والمحافظة على ممتلكاته ومراقبة المعدات وأمن العمال

3-2- مديرية الموارد البشرية:

تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت إطارها 03 مصالح.

3-2-1- مصلحة المستخدمين : بها أربع أقسام هي كالتالي:

أ- قسم تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم وملفاتهم

ب-قسم الأجور

د-قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم

3-2-2- مصلحة الشؤون الاجتماعية: يعمل تحت إطارها:

- 1- فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية وحوادث العمل
- 2- مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة في مهنة النظافة والنقل الخفيف وكذا مشتريات تجهيزات المكاتب وتحرير الأمر بالمهمات
- 3-3-3- مصلحة المنازعات: تتكفل بالإجراءات القانونية وكذا الملفات والقضايا المرفوعة أمام الجهات القضائية.

إستراتيجية الشركة في تسير الموارد البشرية

- بفضل استراتيجيتها في تسير الموارد البشرية و الدور الفعال للتكنولوجيا في تسطير هذه الإستراتيجية أصبحت شركة الاسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسيرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة . و قد مرت شركة الاسمنت أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين :
- المرحلة الأولى : تمتد من سنة 2001 إلى 2005 و التي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل المحاولات كزيادة في عدد العمال من كفاءات و خرجي الجامعات وغيرها.
- المرحلة الثانية : تمتد من سنة 2006 إلى 2010 والتي تمثلت في الدراسات ووضع خطط إستراتيجية للخروج من شبح الهيكلية وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:
النظر في حجم العمالة و محاولة تقليصها و الاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير العمال و توعيتهم.
- استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.
- الاستغناء عن تسير بعض الخدمات و توكيلها لبعض الشركات مختصة مثل : شركة النظافة و الأمن و الوقاية وهذا للتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق أرقام قياسية في الإنتاج والجودة.

المبحث الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات. ثم نتناول التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS وفي الأخير نقوم بمعالجة وتقييم الفرضيات للوصول إلى أبرز النتائج المستخلصة.

1-المنهج المستخدم:

يمكن القول أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وبما أننا نقوم بدراسة موضوع مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المعلومات وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة .

2-أدوات جمع البيانات (أداة الدراسة):

تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات ولقد تم الاعتماد على ما يلي:

➤ **المقابلة :** قمنا بمجموعة من المقابلات المباشرة مع أهل الاختصاص والممثلين في أساتذة حوكمة

الشركات على مستوى جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي قمنا

بمقابلات مع المدير التنفيذي، و عدد من مسيري وموظفي الشركة الوطنية للأسمنت بسعيدة، قصد

تزويدنا بمختلف المعلومات المتعلقة بدراستنا، بما في ذلك

➤ **الاستمارة :** وتعرف الاستمارة على أنها نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين) من أجل الحصول

على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة ما، وهي تعد أداة رئيسية في جمع البيانات إذا رعى في صياغتها

قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

➤ **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من إطارات و مسيري المؤسسة الوطنية للأسمنت -سعيدة- وقد تم توزيع 40

استبيان على مختلف أفراد عينة الدراسة ،تم استعادة 35 استبيانا ،وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة

لدراسة 35 استبيانا من الاستبيانات الموزعة .

➤ هيكل الاستبيان :تضمن الاستبيان 42 عبارة موزعة على جزأين أساسيين:

الجزء الأول : يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت 4 عبارات تتضمن:الجنس،الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني :يتضمن محورين :

المحور الأول :يشمل 19 عبارة مقسمة على 04 تقسيمات وتمثل هذه التقسيمات في قواعد حوكمة الشركات

المحور الثاني :يشمل 19 عبارة مقسمة على 04 تقسيمات والتي تتمثل في مجالات أداء المؤسسة.

وقد قمنا بتطوير هذا الاستبيان وبناء فقراته من خلال الخطوات التالية :

-الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

-الاطلاع على المفاهيم المتعلقة بكل من الحوكمة والأداء و محاولة الربط بينهما

- استشارة بعض أصحاب التخصص في هذا المجال

ولقد تم استخدام مقياس "ليكات" لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس

من أكثر المقاييس شيوعاً، بحيث يطلب فيه المستجوب أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محدد،

وهذا المقياس مكون-غالباً- من خمسة (05) خيارات متدرجة يشير المستجوب الى اختيار واحد منها .

وهذه الخيارات الخمسة موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-3) - مقياس ليكات

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

➤ حدود الدراسة الميدانية :تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية :اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمرتبطة أساسا بموضوع قواعد حوكمة الشركات

و مدى اسهامها.

ب- الحدود المكانية :تمت هذه الدراسة بسعيدة ,وبالضبط بشركة SCISaida وذلك لتبيان

دور قواعد الحوكمة في تحسين الأداء للشركة .

ت-الحدود الزمانية :يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة والمقدر

بين.09 مارس و 30 من شهر أفريل سنة 2016 .

ث- الحدود البشرية :تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجموعة من إطارات ومسيري شركة

SCISaida

المبحث الثالث : التحليل الإحصائي للبيانات

3-1 قياس ثبات أداة الدراسة : عن طريق اختبار ألفا كرونباخ

جدول رقم(2-4) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	(حوكمة الشركة) 19 عبارة	0.928
2	(أداء الشركة) 19 عبارة	0,912
	جميع عبارات الاستبيان 38	0,916

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين كانت كالتالي 0.928 بالنسبة للمحور الأول و 0.912 بالنسبة للمحور الثاني و هي قيمة ثبات عالية في كلا المحورين (0.60 كحد أدنى لقيمة معامل (ألفا كرونباخ) مما يدل على أن أسئلة المحورين تتسم بالوضوح و التناسق الداخلي و الموثوقية ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.916 و هي نسبة ثبات عالية، مما يدل على عدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، و أن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج

3-2- صدق أداة الدراسة :

***الصدق الظاهري :** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وذلك بغاية إبداء رأيهم حول بناء الاستبيان ومدى ملاءمته لموضوع الدراسة ، وقد وافقوا على بناء الاستبيان و أكدوا ملاءمته للإجابة عن الإشكالية و هذا ما يعكس لنا الصدق الظاهري لأداة الدراسة

*** الصدق البنائي :** وذلك عن طريق التعرض لمعامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه

أ- الإرتباط بين الحوكمة و مجالاتها

جدول رقم(2-5): معاملات الارتباط بين الحوكمة و مجالاتها

		Corrélations				
		حوكمة الشركة	مسؤولية مجلس الإدارة	المحاسبة و المراجعة	الإفصاح والشفافية	المساءلة
حوكمة الشركة	Corrélation de Pearson	1	,892**	,511**	,419*	,593**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,012	,000
	N	35	35	34	35	35
مسؤولية مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	,892**	1	,551**	,466**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,005	,001
	N	35	35	34	35	35
المحاسبة و المراجعة	Corrélation de Pearson	,511**	,551**	1	,316	,479**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,069	,004
	N	34	34	34	34	34
الإفصاح و الشفافية	Corrélation de Pearson	,419*	,466**	,316	1	,475**
	Sig. (bilatérale)	,012	,005	,069		,004
	N	35	35	34	35	35
المساءلة	Corrélation de Pearson	,593**	,545**	,479**	,475**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,004	
	N	35	35	34	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الارتباط بين المحور الأول (حوكمة الشركة) و مجالاتها الاربعة قوية، حيث فاقت هذه النسبة 41 % في كل المجالات. بالنسبة لارتباط الحوكمة بالمجال الأول (مسؤولية مجلس الإدارة) فقد كانت مرتفعة و بلغت 0.892، أما بالنسبة لارتباط الحوكمة (قاعدة المحاسبة و المراجعة) كانت 0.511، و فيما يخص ارتباط الحوكمة بالمجال الثالث (الإفصاح و الشفافية) فقد بلغت أيضا نسبة قدرت ب 0.419 و ما يخص ارتباط الحوكمة بالمجال الرابع (المساءلة) فقد بلغت أيضا نسبة كبيرة قدرت ب 0.593 و هو ما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه كل من الإفصاح و الشفافية ، مجلس الإدارة و المساءلة وقاعدة المحاسبة والمراجعة في تحقيق الحوكمة بالشركة، كما يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة

ب- الارتباط بين الأداء و مجالاته

3-3 وصف و تحليل الاستبيان

جدول رقم (2-6) يبين معاملات الارتباط بين الأداء و مجالاته

Corrélations					
	أداء الشركة	الأداء الاقتصادي	الأداء التنظيمي	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي
Corrélation de Pearson	1	,943**	,718**	,916**	,779**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	35	34	35	35	32
Corrélation de Pearson	,943**	1	,678**	,897**	,685**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	34	34	34	34	31
Corrélation de Pearson	,718**	,678**	1	,754**	,623**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	35	34	35	35	32
Corrélation de Pearson	,916**	,897**	,754**	1	,795**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	35	34	35	35	32
Corrélation de Pearson	,779**	,685**	,623**	,795**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	32	31	32	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الارتباط بين المحور الثاني (أداء الشركة) و مجالاتها الاربعة قوية، حيث فاقت هذه النسبة 71% في كل المجالات، بالنسبة لارتباط الأداء بالمجال الأول (الأداء الاقتصادي) فقد كانت 0.943، أما بالنسبة لارتباط الأداء مع الأداء التنظيمي كانت 0.718، و فيما يخص ارتباط الأداء بالمجال الثالث (الأداء البيئي) فقد بلغت أيضا نسبة كبيرة قدرت ب 0.916 . و فيما يخص ارتباط الأداء بالمجال الرابع (الأداء الاجتماعي) فقد بلغت أيضا نسبة كبيرة قدرت ب 0.779 و هو ما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه كل من الأداء الاقتصادي، أداء التنظيمي و الأداء الاجتماعي و البيئي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويعكس تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق عالية .

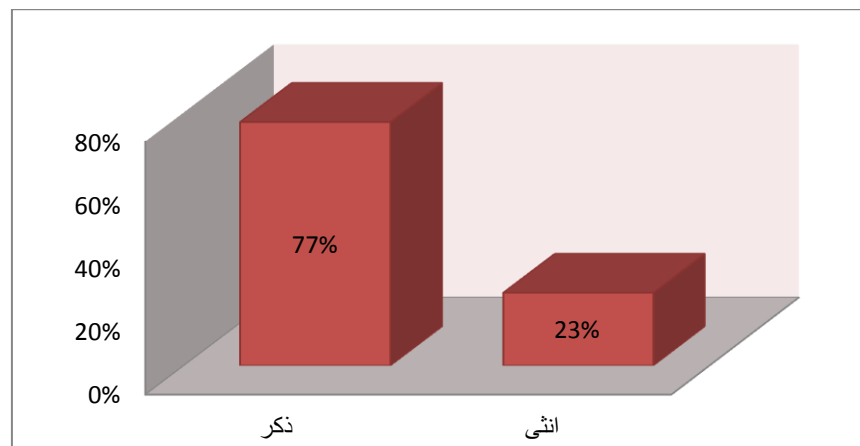
أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1	ذكر	27	77
2	أنثى	8	23
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (2-4) مدرج تكراري يوضح الجنس

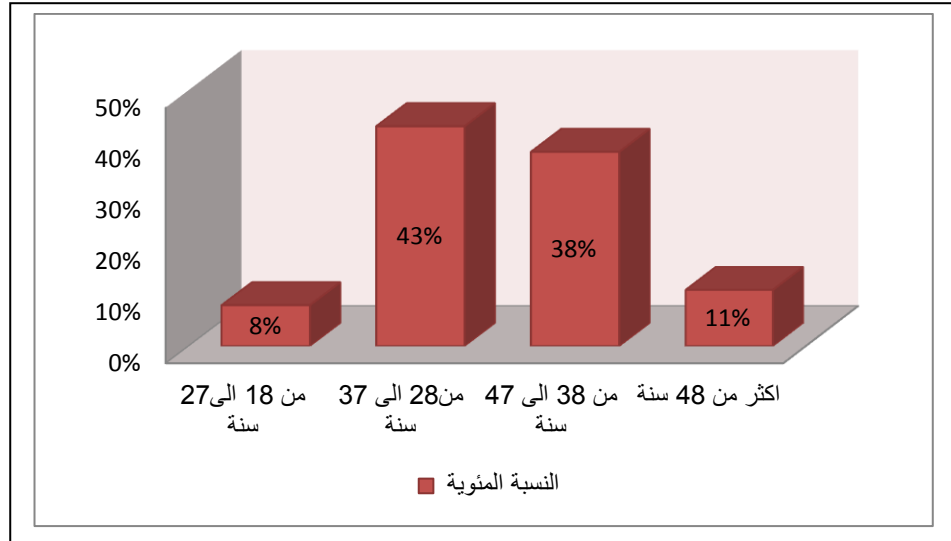
من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 77% بينما بلغت نسبة الإناث 23% وهذا راجع لعدة عوامل تحول دون اقبال هذه الفئة كالمناوبة الليلية ،موقع المؤسسة و طبيعة العمل ، وطبيعة نشاط المؤسسة

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
1 من 18 الى 27 سنة	3	8
2 من 28 الى 37 سنة	15	43
3 من 38 الى 47 سنة	13	38
4 أكثر من 48 سنة	4	11
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (2-5) مدرج تكراري يوضح السن

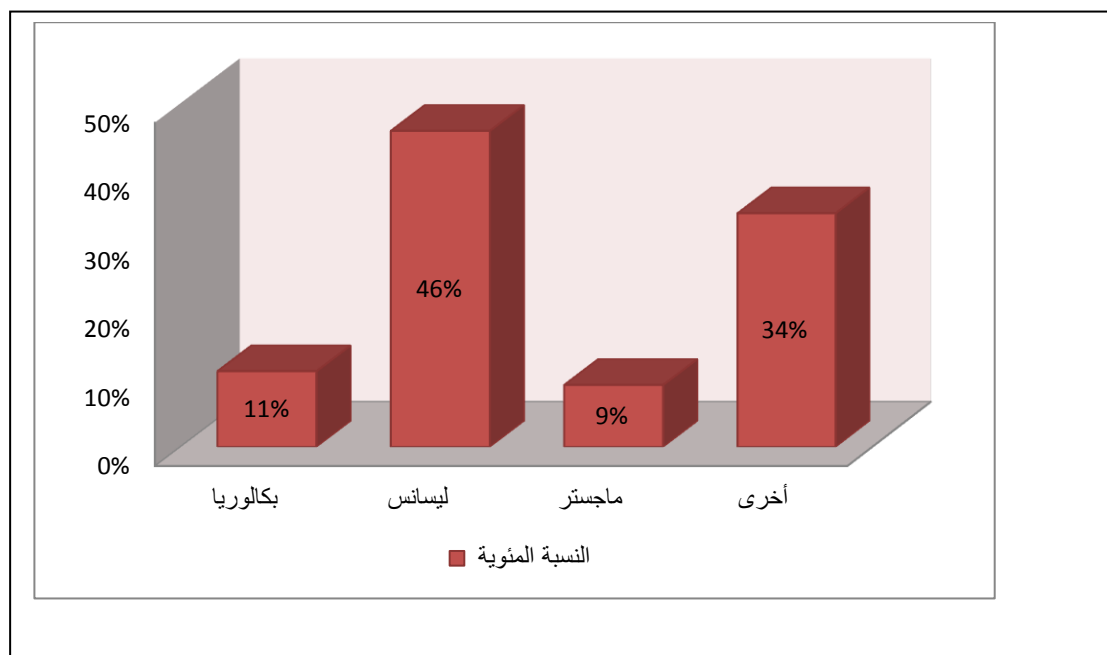
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن مانسبته 43% من المستجوبين لديهم سن ما بين 28 الى 37 سنة ، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 و 47 سنة 38 % ومن ذلك يتبين لنا جليا أن معظم أفراد العينة (81%) تتراوح أعمارهم ما بين 28-47 سنة ، وتعتبر هذه الفئة الأكثر طلبا للعمل وقدرة على رفع المردودية وذلك نظرا لطبيعة البنية الجسمية و العقلية التي كثيرا ماتتوافق مع الخبرة الجيدة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	بكالوريا	4	11.4
2	ليسانس	16	45.7
3	ماجستير	3	8.6
4	أخرى	12	34.3
المجموع	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (2-6) مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي

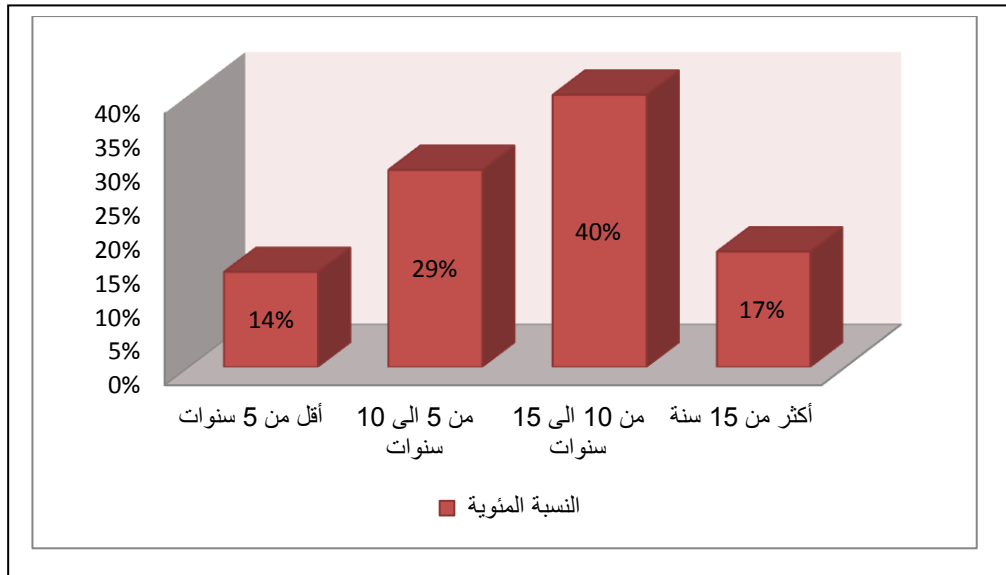
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 45.7% من المستجوبين مستواهم ليسانس و 34.3% من المستجوبين لديهم مستوى شهادات أخرى ، مما يعنى أن المؤسسة تعتمد على العمالة ذات المؤهلات العلمية و لأننا عمدنا إلى توزيع الاستمارات على عينة مكونة من إطارات المؤسسة وذلك بغرض التحقق من فهم أفراد العينة لمفردات و المفاهيم المتعلقة بأسئلة الاستمارة و هذا أيضا من أجل الحصول على إجابات موضوعية وواعية اتجاه موضوع الدراسة

د- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
1	أقل من 5 سنوات	05	14.3
2	من 5 الى 10 سنوات	10	28.6
3	من 10 الى 15 سنة	14	40
4	أكثر من 15 سنة	6	17.1
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (2-7) مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 40 % من المستجوبين لديهم خبرة ما بين 10 الى 15 سنة ، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 05 سنوات نسبة قدرها 29 % و هذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بالخبرة الجيدة و بالتالي فهي على دراية كافية بجميع النقاط المتعلقة بالموضوع ،ويمكن القول أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية قد تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في الإجابة على أسئلة الاستبيان .

ثانيا : حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة الشركة)

جدول رقم (2-11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة الشركة)

لرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
	القاعدة الأولى : مسؤولية مجلس الإدارة	3.3429	0.96841	موافق
01	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة	3.6000	1.03469	موافق
02	يشرف مجلس الادارة على عملية الإفصاح وتعزيز وسائل الاتصال	3.7143	0.85994	موافق
03	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة و المتابعة من خلال نظام فعال	3.8000	1.02326	موافق
04	يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	3.9143	0.85307	موافق
05	يقوم مجلس الإدارة بالتحديد الدقيق لإجراءات العمل الخاصة ورسم هيكل مجلس الإدارة	3.8000	0.83314	موافق
06	يوفر هيكل تنظيمي و وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الصلاحيات ويساهم في ضبط الأداء المالي في الشركة	3.8000	0.75926	موافق

	القاعدة الثانية : قاعدة المحاسبة و المراجعة	3.5294	0.92884	موافق
07	تحرص المؤسسة على توفير معلومات محاسبية ذات فعالية عالية لتحقيق اهداف الشركة و المستثمر	3.8529	0.82139	موافق
08	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات المحاسبية الملائمة في الوقت المناسب	3.8000	0.86772	موافق
09	تعمل المؤسسة على توفير خاصية الثبات للمعلومات المحاسبية بما يساعد المستثمر على تحليل القوائم المالية لاتخاذ القرار المناسب للاستثمار	3.8529	0.82139	موافق
10	تحرص المؤسسة على تطبيق نظم مالية محاسبية سليمة تساهم في ضبط جودة المعلومات المحاسبية	3.7353	0.89811	موافق
	القاعدة الثالثة : الإفصاح و الشفافية	3.6286	0.87735	موافق
11	تفصح المؤسسة عن السياسات المحاسبية المهمة التي تتبعها	3.8000	0.83314	موافق
12	تحدد المؤسسة بشكل واضح القوائم المالية و الإيضاحات المرفقة بها	3.7714	0.91026	موافق
13	تهتم المؤسسة بالإفصاح عن المبيعات و الإيرادات التشغيلية الأخرى بشكل مستقل	3.8286	0.82197	موافق
14	تفصح المؤسسة عم راس المال المصرح به و المصدر و راس المال غير المدفوع و القيمة الاسمية للاسهم	3.7714	0.87735	موافق
15	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة	3.8857	0.75815	موافق
16	تقوم المؤسسة بعرض معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية	4.0606	0.74747	موافق
	القاعدة الرابعة : المساءلة	3.9143	0.78108	موافق
17	تعمل المؤسسة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة و المتابعة من خلال نظام فعال	4.0000	0.72761	موافق
18	يحق للمساهمين مساءلة مجلس الإدارة و اقتراح الحلول المناسبة	3.9429	0.83817	موافق

19	يتم العمل على تطوير آليات المساءلة في المؤسسة	4.0857	0.78108	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول: حوكمة الشركة	3.4571	1.03875	موافق

يبين الجدول رقم(2-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (حوكمة الشركات) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقاعدة مسؤولية مجلس الإدارة 3.3429 ، بانحراف معياري قدر ب 0.96841 وهذا يعكس أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تقابل درجة موافق وبالتالي كانت موافقة على أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة لديها مجلس إدارة فعال يراعي المعاملة المتساوية ، و يعمل على تحقيق القدر اللازم للمساءلة و المتابعة من خلال نظام فعال يتميز بالشفافية ويحدد بدقة إجراءات العمل الخاصة ، ويوفر هيكل تنظيمي و وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الصلاحيات ويساهم في ضبط الأداء المالي في الشركة

كما بلغ المتوسط الحسابي للقاعدة الثانية (المحاسبة و المراجعة) 3.5294 بانحراف معياري 0.92884 ، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة كانت ذات اتجاه توافقي اتجاه مضمون ومحتوى هذه القاعدة، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تعتمد على المراجعة و المحاسبة من خلال حرصها على توفير المعلومات المحاسبية الملائمة وإضفاء خاصية الثبات عليها، وكذا تطبيق نظم مالية ومحاسبية سليمة

ومن الجدول السابق أيضا نلاحظ أن المتوسط الحسابي للقاعدة الثالثة (الإفصاح و الشفافية) قد بلغت قيمته 3.6286 بانحراف معياري 0.87735 ، وهي تقابل درجة موافق ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسة الاسمنت تعتمد على الإفصاح و الشفافية في التقارير و المعلومات المالية و المحاسبية

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لقاعدة المساءلة قد بلغ 3.9143 بانحراف معياري 0.78108 ، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة موافقة على أن إدارة مؤسسة الاسمنت تتبنى المساءلة من خلال تطوير آليات لمساءلة جميع أعضائها حول المهام الموكلة إليهم

وبصفة عامة وحسب الجدول الموضح أعلاه فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو حوكمة الشركة 3.4571 بانحراف معياري 1.03875 بحيث جاءت العبارة التاسعة عشر وهي " يتم العمل على تطوير آليات المساءلة في المؤسسة " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.0857 و هي تقابل درجة موافق ،. في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة و هي " يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة " بمتوسط حسابي قدره 3.6000 . ومن ذلك فإن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول تفوق الوسط الفرضي (متوسط أداة القياس 3) وقيم الانحرافات المعيارية التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي قد جاءت منخفضة وتدل على أن الإجابات كانت متقاربة ومتوافقة ، ومن ذلك فإن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية وموافقة على جميع عبارات الاستبيان وأن هذه النتيجة تثبت أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات

حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أداء الشركة)

بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة المستجوبة على مختلف عبارات الاستبيان قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء المؤسسة)
الجدول رقم (2-12) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
	البعد الأول : الأداء الاقتصادي	3.6000	0.94558	موافق
20	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين جودة منتجات المؤسسة	3.9714	0.85700	موافق
21	تعتمد المؤسسة على مواردها المالية الخاصة في توسيع استثماراتها	3.6857	0.86675	موافق
22	تمكنت المؤسسة من الرفع من مبيعاتها وكذا حصتها السوقية	3.9429	0.68354	موافق
23	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تصنيع منتجاتها	3.8000	0.79705	موافق
	البعد الثاني :الأداء التنظيمي	3.1429	1.26358	محايد
24	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف و المستويات في المؤسسة	3.5000	1.21231	موافق
25	الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة	3.5882	1.28199	موافق
26	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لاجراءات وتعليمات واضحة	3.6571	1.05560	موافق

27	هناك تحديد واضح للمسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الافراد	3.4857	1.17251	موافق
	البعد الثالث : الأداء البيئي	3.5143	0.81787	موافق
28	تراعي المؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية	3.6571	0.76477	موافق
29	تلتزم المؤسسة بمعايير الإدارة البيئية (حماية البيئة)	3.8571	0.69209	موافق
30	تلتزم المؤسسة بتعزيز التصميم الصديق للبيئة و المواد القابلة للتدوير	3.7143	0.78857	موافق
31	تلتزم المؤسسة بالحد من انبعاث الغازات السامة و النفايات	4.0000	0.76696	موافق
	البعد الرابع :الأداء الاجتماعي	3.4286	0.97877	موافق
32	تقدم المؤسسة الدعم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية	3.7429	0.98048	موافق
33	تلتزم المؤسسة بإدارة عادلة ومنصفة للموارد البشرية	3.6857	1.10537	موافق
34	يشعر العاملون بالرضا و الانتماء لمؤسستهم	3.7429	0.95001	موافق
35	تقدم المؤسسة الإعانات المالية وكذا المكافآت التشجيعية و الرواتب الاستثنائية	3.6857	1.05081	موافق
36	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال وتهتم بالتخفيض من الضغوطات الاجتماعية و المهنية	3.6286	1.03144	موافق
37	توفر المؤسسة شروطا للنظافة والأمن الصحي	3.5714	0.94824	موافق
38	تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وكذا تدريب العمال	3.7647	0.88963	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول: أداء المؤسسة	3.4857	0.95090	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول الموضح أعلاه ، نلاحظ أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني الذي هو " أداء الشركة قد بلغت 3.4857 و بانحراف معياري 0.95090 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق (تفوق الوسط الفرضي 3) ، حيث جاءت العبارة الواحدة و الثلاثون في المرتبة الأولى و هي "تلتزم المؤسسة بالحد من انبعاث الغازات السامة و النفايات " بمتوسط حسابي قدره 4.0000 في حين جاءت العبارة السابعة و العشرون في المرتبة الأخيرة و التي هي " هناك تحديد واضح للمسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الافراد " بمتوسط حسابي قدره 3.4857.

3-4- إختبار الفرضيات

قبل إجراء اختبار الفرضية نقوم باختبار التوزيع الطبيعي

H0 العينة لا تتبع توزيع طبيعي.

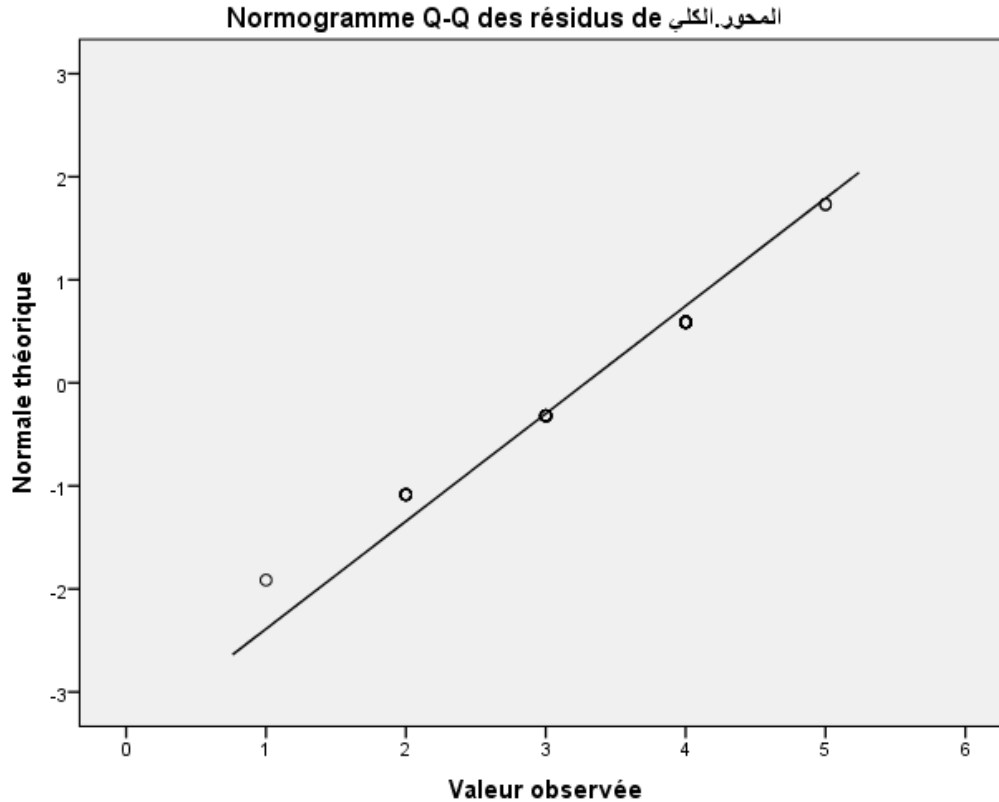
H1 العينة تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (2-13) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
المحور. الكلي	,258	35	,000	,880	35	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

العينة أقل من 50 و بالاعتماد على اختبار **Shapiro** حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.001 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي العينة تتبع توزيع طبيعي.



الشكل (2-8)

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

H1 الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

لقد تم إختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان للمحور الأول مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (2-14): نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	34	19.690	1.03875	3.4571	تطبيق الحوكمة في الشركة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق الحوكمة قدر ب 3.4571 و بانحراف معياري قدره 1.03875 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق للحوكمة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000**، وهو أقل من 0,05 (مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في أن الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression** و تحليل التباين **ANOVA**

جدول رقم (2-15) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الشركة

المتغير المستقل: حوكمة الشركة				المتغير التابع: أداء الشركة
معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.592	0.350	0.330	0.592	

يتبين لنا من الجدول رقم () أن قيمة معامل الارتباط $R=0.592$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي ما بين تطبيق الحوكمة و تحسين أداء الشركة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.350$ مما يعني أن 35% من تحسين الأداء يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.592$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و أداء الشركة.

جدول رقم (2-16): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الشركة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	22.869	4	5.717	8.460	0,000
البواقي	20.274	30	0.676		
المجموع	43.143	34			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

1-2 الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **REGRESSION** و تحليل التباين **ANOVA**

جدول رقم(2-17) نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاقتصادي

المتغير المستقل : حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء الاقتصادي
معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.588	0.346	0.325	0.588	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.588$ و هذا يدل على وجود إرتباط بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاقتصادي في الشركة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.346$ مما يعني أن 34.6% من تحسين الأداء الاقتصادي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.588$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الاقتصادي في الشركة .

جدول رقم(2-18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة والأداء الاقتصادي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	12.992	1	12.992	16.923	0,000
البواقي	24.567	32	0.788		
المجموع	37.559	33			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي .

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي .

جدول رقم (2-19): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء التنظيمي

المتغير المستقل : حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء التنظيمي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.540	0.292	0.270	0.540	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R=0.540$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي نوعا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.292$ مما يعني أن 29,2% من تحسين الأداء التنظيمي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة. بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.540$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء التنظيمي .

جدول رقم (2-20): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	15.816	1	15.816	13.607	0,001
البواقي	38.356	33	1.162		
المجموع	54.171	34			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,001$ و هو أقل من

0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص

على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي

3-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء البيئي.

H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء البيئي.

جدول رقم (2-21): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء البيئي

المتغير المستقل : حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء البيئي
معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.719	0.517	0.503	0.719	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R=0.719$ و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء البيئي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.517$ مما يعني أن **51.7%** من تحسين الأداء البيئي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B=0.719$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء البيئي.

جدول رقم (2-22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء البيئي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	18.392	1	18.392	35.387	0,000
البواقي	17.151	33	0.520		
المجموع	35.543	34			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $sig=0.000$ و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء البيئي

4-3 الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي .

جدول رقم(2-23): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي

المتغير المستقل :حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء الاجتماعي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.581	0.338	0.316	0.581	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R=0.581$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.338$ مما يعني أن **33.8%** من تحسين الأداء الاجتماعي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.581$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي .

جدول رقم (2-24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	18.326	1	18.326	15.317	0,000
البواقي	35.893	30	1.196		
المجموع	54.219	31			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي .

3-5 نتائج الدراسة التطبيقية

قصد المعالجة الموضوعية لهذا البحث، فقد ارتأينا استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في إطارات و مسيري شركة الاسمنت-سعيدة-، حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور القواعد الأربعة للحوكمة في تحسين الأداء لشركة الاسمنت وتمت هذه الدراسة من خلال وضع وعرض مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج ونظام SPSS من أجل الكشف على ما مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وتم أيضا الإشارة إلى نوع المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.

وبعد القيام بعملية التحليل الإحصائي ، و استخراج النتائج الخاصة بالبيانات العامة وتحليلها للشركة محل الدراسة .تم إيجاد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

لنخلص في ختام هذه الدراسة لعرض النتائج وتحليلها من أجل إيجاد العلاقة التي تربط قواعد حوكمة الشركات بتحسين الأداء، لتثبت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قواعد حوكمة الشركات وبين الأداء و محاوره الأربعة (الاقتصادي،التنظيمي،البيئي و الاجتماعي).

خاتمة عاملة

بعد الفضائح والأزمات المالية والانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة، أثّر جو من الخوف والتردد لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعدم قدرة آليات الإدارة في الشركات على تجنب هذه الأزمات.

نتيجة لهذه الظروف اتجه اهتمام عديد الباحثين وكذا المؤسسات الدولية والاقتصادية العالمية نحو البحث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بحوكمة الشركات هذه الأخيرة التي يمكن اعتبارها نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع، حيث أن هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. و بعد دراستنا لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

و مجمل القول أنه يمكن تلخيص مفهوم الأداء في أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير و الإنتاج، كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي و التنظيمي ، ومن ثم فهو بهذه الصورة يعدّ مفهوما يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد .ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط (أي المالية)، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

ومن خلال البحث في موضوع مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وجدنا أن الانعكاسات الإيجابية لهذا المفهوم على أداء الشركات مرهون بأمرين رئيسين:

أولا : مدى فهم المؤسسة لواقعها و موقعها الحالي و هذا الأمر يتوقف على مصداقية و نوعية المؤشرات التي تعتمد عليها في تحليل وضعها ،فإذا أن تقبل هذه المؤسسة صورتها الحقيقية المنعكسة على جميع محاور الأداء الأربعة ، و إما أن ترفضها و ذلك عن طريق تفضيل (التركيز) بعض المحاور دون الأخرى

ثانيا : مدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي لحوكمة الشركات والمتعلق بأسلوب الإدارة الرشيدة التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة و أصحاب المصالح الآخرين، وأن القول أن مفهوم الحوكمة لا ينحصر إلا في بلدان دون أخرى، يعود إلى فهم سيء و غير كامل لهذا المفهوم الحديث ،فهو مفهوم جديد متعدد الجوانب و هو يختلف من دولة إلى أخرى وفقا لاختلاف القواعد والقوانين و التشريعات، وزاد توسع انتشاره مع توسع انتشار سلسلة الفضائح و الأزمات المالية .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية للاستثمار-سعيدة-، اتضح لنا بأن الحوكمة كمفهوم وكمصطلح غير متداول على مستوى هذه الأخيرة، بينما هناك العديد من قواعد الحوكمة مفعلة ضمناً على غرار مجلس الإدارة، المراجعة والمحاسبة، الإفصاح والشفافية، وأيضاً المساءلة.

اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية

لموضوعنا « مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء » .

بداية بالفرضية الرئيسية الأولى و التي تتمحور حول " الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات"، توصلنا من خلال الدراسة أن الشركة تلتزم بتطبيق قواعد الحوكمة ، و بالتالي تم إثباتها.

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية و المتمثلة في عبارة "يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق قواعد حوكمة الشركات على تحسين الأداء"، حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط $R=0.592$ ، وقيمة معامل التحديد 0.350 أي 35% من تحسين الأداء يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، و هذا ما يشير أيضاً إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية

و من هذه الفرضية تفرعت أربعة فرضيات أخرى و التي تعبر عن تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي ، الأداء البيئي والأداء الاجتماعي حيث :

الفرضية الفرعية الأولى(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي) فقد تم اثباتها حيث توصلنا الى أن ما نسبته 34.6% من تحسين الأداء الاقتصادي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، حيث أن قيمة معامل الارتباط $R=0.588$ و هذا يدل على وجود ارتباط بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاقتصادي في الشركة و أنه يوجد علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي) فقد تم اثباتها حيث توصلنا الى أن ما نسبته 29.2% من تحسين الأداء التنظيمي يعود إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، حيث أن قيمة معامل الارتباط $R=0.540$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي نوعاً ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء البيئي) فقد تم اثباتها حيث توصلنا الى ان حيث أن ما نسبته **51.7%** من تحسين الأداء البيئي تتحقق من خلال تطبيق الحوكمة في الشركة، حيث أن قيمة معامل الارتباط **R=0.719** و هذا يدل على وجود ارتباط قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء البيئي كما يدل أيضا على علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء البيئي في الشركة .

الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي) فقد تم اثباتها حيث توصلنا الى أن ما نسبته **33.8%** من تحسين الأداء الاجتماعي يعود إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، حيث أن قيمة معامل الارتباط **R=0.581** و هذا يدل على وجود ارتباط قوي ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي كما يؤكد وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي. ومن خلال هذه الدراسة بجزائها النظري والتطبيقي ، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعد الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك بتطبيق القواعد و المبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الدولية.
- ✓ إن الأداء بشكل عام يُمثل تلك السيورة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها ، وذلك وفق معايير وأسس معينة،
- ✓ لتقييم الأداء أهمية حيوية، لأن المؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يُمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يُمكنها الوصول إلى حيث تريد. و أن نجاح مهمة التقييم تتوقف على دقة و مُلائمة المؤشرات المختارة، وعلى قابليتها للتقييم لتؤدي الغرض المطلوب.
- ✓ إن الهدف من تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات هو تحسين أدائها، وأن هناك علاقة طردية بين درجة الحوكمة والأداء، حيث تضمن الحوكمة تطوير الأداء وتساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتجنب التعثر والإفلاس ، ولها دور كبير في نمو الشركة واستمرارها
- ✓ إن مُعظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء مؤسسة الإسمنت العمومية هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، وأنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية لهذه المؤسسة

آفاق الدراسة :

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج و ككل بحث علمي لبحثنا هذا حدود،، لذلك ارتأينا تقديم بعض الآفاق

المستقبلية التي يمكن اعتبارها مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية والمتمثلة في :

- دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي.



قائمة المصادر والمراجع

➤ الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد نور، (1999م)، مبادئ محاسبة التكاليف، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- 2- حماد، طارق عبد العال، (2005م)، حوكمة الشركات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- الخزامي، عبد الحكم أحمد، (1999م)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين :تحسين الأداء، الجزء3، القاهرة، مكتبة ابن سينا.
- 4- الخضري، محسن أحمد، (2005م)، حوكمة الشركات، ط1 ، القاهرة ،مجموعة النيل العربية
- 5- سليمان، محمد مصطفى ،(2006م)، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري(دراسة مقارنة)، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 6- سليمان ،محمد مصطفى،(2008م)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية، دار الجامعية.
- 7- طالب، علاءفرحان، و المشهداني،إيمان شيحان، (2011م)،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 8- علي ،عبد الوهاب نصر،و شحاته،السيد شحاته،(2006م،2007م)،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية،مصر، الدار الجامعية.
- 9- مصطفى ،أحمد سيد ،"(2002م)، إدارة البشر(الأصول و المهارات)،مصر، بدون ذكر دار النشر .

➤ الرسائل و المذكرات

- 10- علي عبد الله ،(2001م)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- 11- عبد الصمد ،و عمر علي ،(2009 م)، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، علوم الاقتصاد ،جامعة المديّة.
- 12- حبوش، محمد جميل،(2007م)، مدى إلتزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين ،المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة)، رسالة الماجستير، (غير منشورة)، علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 13- بادن، عبد القادر، (2005م)، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة) قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف
- 14- عثمانى ميرة، (2012م)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال، رسالة ماجستير، فرع مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة.
- 15- عهد علي سعيد، (2009م)، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- 16- مزغيش عبد الحليم، (2012م)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر.
- 17- مومن شرف الدين، (2012م)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 18- جلولي نسيم، أحمد عوني، (2014م)، دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات الصناعية-دراسة تطبيقية في شركة روية
- الملتقيات و المؤتمرات
- 19- بن جاب الله، علاء، بن ثابت، (4-5 ديسمبر 2006)، الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي الأول حول الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في دول النامية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس .
- 20- عبد المليك مزهودة، (2001م)، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، (1)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 21- حساني رقية، مروة كرامة، و حمزة فاطمة، (6-7 ماي 2012 م) ، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- 22- رحمانى موسى، و جودة سامية، (06-07 ماي 2012 م)، تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر -بسكرة.

- 23- عزيزة بن سميحة مريم، (3-4 ديسمبر 2012 م)، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير (تجارب الدول)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 24- عاشور مرزوق، و صورية معموري، (6-7 ماي 2012 م)، حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- 25- بن أعمارة أحمد، وخولي محمد، (04 و 05 ديسمبر 2012 م)، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة، القوائم المالية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة باجي مختار، عتابة.
- 26- سفيان عبد العزيز، (04-05 ديسمبر 2012 م)، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة.

➤ مرجع اللغة الأجنبية

27- Yves ENREGLE et Annick SOUYET, (2009) , **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Québec, Arnaud Franel Editions.

➤ المواقع الالكترونية

- 28- تقييم الأداء في المؤسسات و المنظمات الاقتصادية، 2015 م، مدونة المتخصص، اطلاق في أبريل 2016 عن الموقع :

<http://ecomedfot.blogspot.com/2015/03/Performance-evaluation-in-institutions-and-economic-organizations-2015-2016-2017-2018.html>

- 29- د. أسامة سعيد عبد الصادق، العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء، ماي 2013، اطلاق في أبريل 2016، عن الموقع:

http://oossaa33.blogspot.com/2010/05/blog-post_8087.html

قائمة الملاحق

استبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير "تخصص حكمة المنظمات". "حول مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء". ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني قمنا باختيار عينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا استقاء هذا الاستبيان الإجابة عن الأسئلة المطروحة علماً ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتج الدقة والموضوعية والاهتمام الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. علماً أن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

البيانات الشخصية 🇸🇩

يهدف هذا الجزء إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب .

1 - الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

2 - الفئة العمرية :

☐

48 سنة فأكثر

☐

47-38

☐

37-28

☐

27-18

3 - المستوى التعليمي:

☐

أخرى

☐

ماجستير فأكثر

☐

ليسانس

☐

بكالوريا فأقل

4 - عدد سنوات الخبرة:

☐

15 سنة فأكثر

☐

10 - 15 سنة

☐

5-10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

المحور الأول : قواعد حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	القاعدة الأولى: مسؤولية مجلس الإدارة					
5	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة					
6	يشرف مجلس الإدارة على عملية الإفصاح وتعزيز وسائل الاتصال					
7	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال					
8	يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة					
9	يقوم مجلس الإدارة بالتحديد الدقيق لإجراءات العمل الخاصة ورسم هيكل لمجلس الإدارة					
10	يوفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الأداء المالي في الشركة					
	القاعدة الثانية: قاعدة المحاسبة و المراجعة					
11	تحرص المؤسسة على توفير معلومات محاسبية ذات فعالية عالية لتحقيق أهداف الشركة والمستثمر					
12	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات المحاسبية الملزمة في الوقت المناسب					
13	تعمل المؤسسة على توفير خاصية الثبات للمعلومات المحاسبية بما يساعد المستثمر على تحليل القوائم المالية لاتخاذ القرار المناسب للاستثمار					
14	تحرص المؤسسة على تطبيق نظم مالية ومحاسبية سليمة تساهم في ضبط جودة المعلومات المحاسبية					
	القاعدة الثالثة : الإفصاح و الشفافية					
15	تفصح المؤسسة عن السياسات المحاسبية المهمة التي تتبعها					
16	تحدد المؤسسة بشكل واضح القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها					
17	تهتم المؤسسة بالإفصاح عن المبيعات والإيرادات التشغيلية الأخرى بشكل مستقل					
18	تفصح المؤسسة عن رأس المال المصرح به والمصدر ورأس المال غير المدفوع والقيمة الاسمية للأسهم					
19	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة					
20	تقوم المؤسسة بعرض معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية					
	القاعدة الرابعة :المساءلة					

					تعمل المؤسسة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال	21
					يحق للمساهمين مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة	22
					يتم العمل على تطوير آليات المساءلة في المؤسسة	23

المحور الثاني : مجالات أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	المجال الأول: الأداء الاقتصادي					
24	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين جودة منتجات المؤسسة					
25	تعتمد المؤسسة على مواردها المالية الخاصة في توسيع استثماراتها					
26	تمكنت المؤسسة من الرفع من مبيعاتها و كذا حصتها السوقية					
27	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تصنيع منتجاتها					
	المجال الثاني: الأداء التنظيمي					
28	هناك تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف و المستويات في المؤسسة					
29	الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة					
30	العمال يقومون بانجاز أعمالهم وفقا لإجراءات و تعليمات واضحة					
31	هناك تحديد واضح للمسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد					
	المجال الثالث : الأداء البيئي					
32	تراعي المؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية					
33	تلتزم المؤسسة بمعايير الإدارة البيئية (حماية البيئة)					
34	تلتزم المؤسسة بتعزيز التصميم الصديق للبيئة و المواد القابلة للتدوير					
35	تلتزم المؤسسة بالحد من انبعاث الغازات السامة و النفايات					

المجال الرابع : الأداء الاجتماعي					
					36
					تقدم المؤسسة الدعم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية
					37
					تلتزم المؤسسة بإدارة عادلة و منصفة للموارد البشرية
					38
					يشعر العاملون بالرضا و الانتماء لمؤسستهم
					39
					تقدم المؤسسة الإعانات المالية و كذا المكافآت التشجيعية و الرواتب الاستثنائية
					40
					تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال وتهتم بالتخفيض من الضغوطات الاجتماعية و المهنية
					41
					توفر المؤسسة شروطا للنظافة و الأمن الصحي
					42
					تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وكذا تدريب العمال

