جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

بعنوان

دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية برج بوعريريج –

إعداد الطالبتين:

- **جفال كوثر؛**
- **مناصرية رانية.**

إشراف الدكتور:

مليكاوي مولود.

نوقشت وأجيزت بتاريخ:2019/09/23

أمام اللجنة:

الأستاذ بونقيب أحمد	**رئيسا.**
الأستاذ ملياني بوبكر	**مناقشا.**
الدكتور مليكاوي مولود	**مشرفا.**

السنة الجامعية: 2019/2018.

مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني لما لعبته من أدوار في تحقيق التنمية للمجتمع عبر مختلف المحطات التي شهدتها، لذلك كانت محل جملة من الإصلاحات، الهادفة إلى إخراجها من الصعوبات التي واجهتها على مر السنوات وفي مقدمة ذلك إشكالية التمويل، لكن بالرغم من التكلفة المرتفعة للإصلاحات المتعاقبة التي أنهكت كاهل الخزينة، تحت غطاء التمويل بالعجز، ظلت هذه المؤسسات تعاني من صعوبات مالية الأمر الذي قاد أصحاب القرار إلى إعادة التفكير مليا في سبل أخرى من شأنها تقييم وتحسين أدائها المالي.

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، والتي زادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، واتسام السوق بالمنافسة التامة، وفي ظل كل هذه التغيرات المتسارعة في بنية المؤسسات الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات استدعى تغييرا أساسيا في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تتبنى عدة مفاهيم إدارية حديثة من بينها حوكمة المؤسسات التي لجأت له كسبيل لتحسين أدائها المالي.

تعتبر حوكمة المؤسسات إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية كما لها دور فعال في تحسين الأداء وخاصة الأداء المالي، من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم إلى المؤسسة ذات الحكم الجيد، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم من خلال عمليات الإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمؤسسات الاقتصادية إلى المناداة بتطبيق مبادئ الحوكمة وهذا لأجل شفافية العمل بغية إتاحة الفرصة للتحسين المستمر في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- استنادا على ماسبق ذكره يمكن صياغة التساؤل الرئيسي البحث وفق مايلي:

كيف تساهم حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي دوافع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؟ وماهي الأطراف المعنية بتطبيقها؟
- ماهي المبادئ والركائز التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات؟
- ما المقصود بالأداء المالي؟ وماهي أهم العوامل المؤثرة فيه؟
- فيما تتمثل مؤشرات تقييم الأداء المالي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على الأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي.

الفرضية الفرعية الرابعة

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

- الرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص؛
- الانتشار الواسع الذي عرفه الموضوع مؤخرا بحيث يمس الشركات الخاصة والعمومية والبنوك والأسواق المالية؛
- التطوير والبحث في موضوع الأداء المالي للمؤسسة لما يكتسيه من أهمية بالغة في الجانب المالي والاقتصادي؛
- الرغبة الشخصية والميول للبحث في مثل هذه المواضيع نظرا لملائمتها مع طبيعة التخصص؛
- إثراء معلوماتنا في هذا المجال.

أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى:

- الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية لها؛
- توجيه الاهتمام بالمواضيع ذات الصلة بالواقع الاقتصادي،
- الإلمام ببعض الجوانب المتعلقة بالأداء المالي وحوكمة المؤسسات؛
- صياغة الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات والاستفادة منها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز دور حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها؛
- التعرف على مبادئ وركائز الحوكمة وتسليط الضوء على تحسين الأداء المالي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تطرحه، إذ يعد موضوع دور حوكمة المؤسسات في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من المواضيع التي تحتاج إلى بحث معمق في الوقت الحاضر، وتأتي أهمية هذه الدراسة في التأكيد على أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات والاستفادة منها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق وطبيعة الموضوع، وذلك بوصف الظاهرة موضوع الدراسة أي دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال الاعتماد على قائمة المراجع التي تطرقت لنفس الموضوع وتحليلها للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة.

كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة، وذلك محاولة لتطبيق الموضوع على عينة من المؤسسات الاقتصادية، من خلال الاعتماد على استبيان موجه لكل من مدراء مناصب القيادية في المؤسسات محل الدراسة من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج.

هيكل الدراسة

للإلمام بكل جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة وكذا الإجابة على التساؤلات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى قسمين، القسم النظري الذي يتكون من فصل يتناول المفاهيم التي توضح الإطار العام للأداء المالي وحوكمة المؤسسات وذلك لكي يتسنى للمطلع استيعاب معناهم وهذا من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية للأداء المالي حيث يتناول ماهية الأداء المالي، والتي تتمثل في مفهوم الأداء المالي، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وأخيرا مؤشرات تقييم الأداء المالي.

أما المبحث الثاني يتضمن الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والذي تطرقنا فيه إلى ماهية حوكمة المؤسسات، والتي تتمثل في التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب الحاجة لها، بالإضافة إلى مفهوم الحوكمة وأهدافها، خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى ركائزها وأهم المبادئ التي تقوم عليها

ومحددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها.

أما المبحث الثالث فهو عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بنفس الموضوع.

بالنسبة للقسم الثاني يتضمن فصل تطبيقي مكون من مبحثين سنتطرق من خلالهم إلى دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعريريج، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة، وفي المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عنها من خلال الاستبيان.

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من بين المواضيع التي لقيت اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية، والذي أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش والخداع وانهيار العديد من المشاريع الاقتصادية فجاء التحليل المالي بأشكاله الأولية معتمدا على بعض النسب المالية البسيطة ليساهم في مساعدة ذوي الشأن وخاصة المؤسسات الاقتصادية للتنبؤ بشكل ابتدائي بمستقبل مشاريع المؤسسات الاقتصادية.

كما تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مجتمعات الأعمال الدولية وذلك نظرا لدورها ومدى تأثيرها على مسار الأحداث الدولية التي وقعت خلال العقدين الماضيين نتيجة تحول معظم الاقتصاديات إلى نظام اقتصاد السوق المفتوح، وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي خاصة في القطاع المالي، هذا ما شجع العديد من المنظمات الاقتصادية على تبني مفهوم حوكمة المؤسسات والعمل على وضع إطار عام فعال وخاص لمحاولة تجنب أي تعثر مالي جديد.

فتطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء المالي**
- **المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات**
- **المبحث الثالث: دراسات سابقة**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء المالي.

يحتل موضوع الأداء المالي أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية خاصة في الفترة الحالية لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المراد تحقيقها، كما يهدف إلى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي وأهدافه، وكذلك العوامل المؤثرة عليه، وأهم مؤشرات تقييم الأداء المالي والتي تشمل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يشير الأداء المالي عادة الى المفهوم الضيق لأداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على قياس مدى إنجاز الأهداف المالية المسطرة.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف الى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة الى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء الى كونه مفهوم واسع الاستعمال، وبناء عما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب اتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.[1]

حدد الخبراء الماليين مفهوم الأداء المالي على أنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي تستخدمها للوصول الى الأهداف من خلال دراسة الإيرادات، والموجودات، والمطلوبات وصافي الثروة". [2]

---

1 يحياوي إلهام، بوحديد ليلى: **الحوكمة ودورها في تحسن الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة ورقلة، 2014، ص: 64.

2 علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2011، ص: 67.

ويرى بعض المفكرين أن الأداء المالي يتمثل في " تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية. (القوائم المالية) "، مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.[1]

حيث يرى البعض الآخر أن الأداء المالي يعبر عن " مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من أجل تشكيل ثروة". [2]

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدما حيث حدد مجموعة من الخبراء الماليين والباحثين مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق على أنه " وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الايرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة[3] ."

وعرف الأداء المالي أيضا بأنه" المعبر عن أداء الأعمال باستخدام المؤشرات المالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة[4] ."

كما يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" بمثابة المجال المحدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي، ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط، بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية".[5]

1 نويلي نجلاء: **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب– بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص: 78.

2 دادن عبد الغني، كساسي محمد الأمين: **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8/9مارس،2005 ص:304.

3 علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص:68.

4 نفسه، ص:68.

5 وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 42.

مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنه يوجد قاسم مشترك يجمع بينهم إلا وهو مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المالية المسطرة والاستخدام الأمثل للموارد. من هنا يمكن القول بأن الأداء المالي هو آلية تمكن المؤسسة الاقتصادية من النجاح من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المالية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار الأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون أن الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرين...الخ، مما يضفي صورة شفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقائه الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.[1]

[1] نويلي نجلاء، مرجع سابق، ص: 79.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي

يسعى الأداء المالي الى تحقيق مجموعة من الأهداف تخص المستثمرين والإدارة فأهداف الأداء المالي تعد جزء من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونتائج مقاييس الأداء المالي جزء من مقاييس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ويمكن توضيح تلك الأهداف فيما يلي:[1]

- إتاحة الموارد المالية للمنظمة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة لتلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهداف المنظمة.
- تقديم صورة واضحة على الوضع المالي القائم للمنظمة، فضلا عن تحفيز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل للمنظمة، ويسعى إلى تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف، كما يعد وسيلة لجذب المستثمرين للاستثمار في المنظمة، وتوفير آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن المستثمرين من متابعة والتعرف على أنشطة المنظمة وطبيعتها، ومتابعة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة، وتخمين مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط. ويساعد المستثمرين في إجراء عمليات التحليل والمقارنة وكذلك تفسير البيانات المالية لاتخاذ القرارات المناسبة لأوضاع المنظمة.
- تسارع العوائد وتسارع نمو الإيرادات وتعظيم مقسوم الأرباح وتخفيض التكاليف للمنتجات واستقرار الإيرادات او زيادتها.
- تركيز الاهتمام الى المهام المطلوب إنجازها و توفير الموارد والطاقات، بالإضافة الى كونه يوفر تغذية عكسية عن المسارات نحو الأهداف، فهو يظهر مختلف الفجوات بين النتائج والأهداف التي تسهل عملية الرقابة، و هذا يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المطلوبة، وإحداث تحسينات واضحة في مختلف المستويات الإنتاجية و التسويقية والخدمية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال جمع المعلومات المالية لمختلف المصالح ومعالجتها، وإمكانية تحقيق التحسين في الأداء المالي، من خلال معرفة المنظمة لواقع أداءها المالي بعد القيام بعمليات القياس لذا فإنه من السهل أن تقوم بالتحسينات الممكنة للأداء المالي المستقبلي.

1 جمال هداج محمد حسين: **دور خصائص نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المالي من خلال إدارة علاقات الزبون-دراسة تطبيقية لعدد من المصارف التجارية الخاصة في بغداد**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2018، ص: 88.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تتعرض المؤسسات الاقتصادية الى مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على أدائها المالي ويمكن التمييز بين عوامل داخلية وأخرى خارجية والمتمثلة في:

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يؤثر على الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه مثل:

- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على المؤسسات؛
- الحالة الاقتصادية والسياسية المالية بالدولة؛
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية المؤسسة.

وهناك صعوبة تواجه إدارة المؤسسة لا تتحكم في هذه العوامل الخارجية، إن أقصى ما تستطيعه المؤسسة هو توقع الأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية، ومحاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك المؤسسة المتوقع (خاصة بنود محفظة الأصول والخصوم) وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل.[1]

وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:[2]

1- **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويأثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فان تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيأثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية سنلاحظ تراجع في الأداء المالي.
2- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن

1 أسامة عبد الخالق الأنصاري: **الإدارة المالية**، القاهرة، مصر، ص: 155.

2 نوبلي نجلاء، مرجع سابق ص: 81.

المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

3- **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تأثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، او حالات التضخم تأثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

تواجه معظم المؤسسات مجموعة من العوامل الداخلية التي يمكن للإدارة أن تتحكم فيها وتواجهها بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة حملة الأسهم أو الملاك مع تقليل التكاليف والمصروفات، وبصفة عامة تستخدم النسب المالية كأحد الأدوات الرئيسية في التحليل المالي للمؤسسات.[1]

وتتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:[2]

1- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد الازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

2- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يفضي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

3- **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر...الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي

1 أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سابق ص:155.

2 نوبلي نجلاء، مرجع سابق ص: 80.

اهتمامها الكبير للتكنلوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة.

4- **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي فكبر حجم المؤسسة يشكل عائق للأداء المالي لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات و الأبحاث المحاسبية والإدارية ، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها منشآت الأعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبير لها و المتنافس عليها و من هذا المنطلق نجد أن ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى و ديمومة واستمرار المنشأة و نموها وتطورها وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد تعتبر غاية في الأهمية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على جوانب الحياة لمنشآت الأعمال ولهذا فان تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنشأة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.[1]

وتقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد المادية والمالية، أي قياس النتائج المحققة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة.

الفرع الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي لتقييم الأداء المالي

إن التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية من بين الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والذي يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت

1 حمزة محمود الزبيدي: **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص: 68.

تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة أو سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

يظهر التوازن المالي في لحظة زمنية معينة بمقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة ويعبر عن التوازن المالي بمؤشرات تتمثل في توازن رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.[1]

أولا: رأس المال العامل(FR)

يعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من توفر هامش أمان في المؤسسة لمواجهة مشاكل عديدة.

1- تعريف رأس المال العامل

ويمكن تعريفه على أنه:

" مجموعة الأموال المتاحة لضمان تشغيل أو دوران فعالية المؤسسة واستمرارية مدفوعاتها الجارية". [2]

" تقتضي هذه القاعدة بضرورة تمويل الاستخدامات الأكثر من سنة(الاستثمارات) بموارد مستقرة لأكثر من سنة وتمويل الاستخدامات الأقل من سنة بموارد مدتها تقل عن السنة. وتبعا لقاعدة التوازن المالي السابقة من الضروري توفير هامش إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة، والذي يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة وطبيعتها وتطورها، إذ يتمثل هذا الهامش في رأس المال العامل".[3]

2- حساب رأس المال العامل

يحسب رأس المال العامل تبعا لمنظورين: منظور أعلى الميزانية ومنظور أدنى الميزانية كما يلي: [4]

- **من أعلى الميزانية:**

رأس المال العامل = الأموال الدائمة –الأصول الثابتة

- **من أدني الميزانية:**

رأس المال العامل= الأصول المتداولة – القروض قصيرة الأجل

---

1 عقبي حمزة: **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص: 112

2 حمزة الشمخي، إبراهيم الجذراوي: **الإدارة المالية الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص: 151.

3 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،2011، ص: 87.

4 نفسه، ص: 87.

3- أنواع رأس المال العامل

يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع:[1]

- **رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول الجارية، لذلك يرى بعض المحللون الماليون أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي نفس المعنى؛
- **رأس المال العامل الصافي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول الجارية؛
- **رأس المال العامل الخاص:** هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل الأصول الثابتة، أي أن:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

- **رأس المال العامل الأجنبي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول الجارية، أي أن:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي – رأس المال العامل الخاص

4- تغيرات رأس المال العامل

هناك ثلاث حالات يأخذها رأس المال العامل وهي كالتالي:[2]

- **من منظور أعلى الميزانية:**

يعبر رأس المال العامل عن علاقة الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

- **الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب،** في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحققت فائضا ماليا تمثل في رأس المال العامل.
- **الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب،** في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.
- **الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم،** وهي حالة نادرة الحدوث إذ تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

[1] مليكة زغيب ومولود بوشنقير: التسيير **المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 50.

2 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: مرجع سابق ص ص: 88-89.

- **من منظور أدنى الميزانية:**

يعبر رأس المال العامل عن الفرق بين الأصـــول المتداولة والقروض قصـــيرة الأجل، ويمكن التمييز بين ثلاث حالات:

- **الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب،** أي أن المؤســـسة تســتطيع مواجهة القروض قصــيرة الأجل باســتخدام أصــولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.
- **الحالة الثانية: رأس المال العامل ســـالب،** في هذه الحالة تكون الأصـــول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.
- **الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم،** في هذه الحالة تتمكن المؤســـسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل الصافي(BFR)

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصـــر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرســـم على القيمة المضـــافة، الديون الاجتماعية والجبائية.

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها، وبالتالي يتوجب لبحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.[1]

1- تعريف الاحتياج في رأس المال العامل (BFR)

"يعبر الاحتياج في رأس المال عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤســـســـــة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ".

كما يعرف على أنه " جزء من الاحتياجات الضـرورية المرتبطة مباشـرة بدورة الاسـتغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية".[2]

1 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: مرجع سابق ص: 104.

2 بن حمو عصمت محمد: **طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخوصصة –دراسة حالة مؤسستي صيدال والأوراسي،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص: 31.

كما يمثل الاحتياج في رأس المال العامل " اجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي عبارة عن الفرق بين اجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية". [1]

2- حساب الاحتياج في رأس المال العامل

يحسب وفق العلاقة التالية:[2]

الاحتياج في رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) – (ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية)

يمكن تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا لعلاقة عناصره المباشرة بالنشاط أو عدمها إلى:

- **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال:** وهو الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال؛
- **الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال:** يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن الانشطة الغير رئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

3- تغيرات الاحتياج في رأس المال العامل

يترتب عن احتساب الاحتياج في رأس المال العامل ثلاث حالات متمثلة في:[3]

- **الحالة الأول: الاحتياج في رأس المال العامل موجب،** تحدث عندما لا تغطي المؤسسة كل احتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعداها الى الموارد الأخرى، لذا لا بد للمؤسسة أن توفر البديل التمويلي لهذا العجز.
- **الحالة الثانية: الاحتياج في رأس المال العامل سالب،** هو الحالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية؛
- **الحالة الثالثة: الاحتياج في راس المال العامل معدوم،** وهي حالة نادرة الحدوث، تعني المثالية.

1 مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش: **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة دراسة حالة مطاحن الواحات، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية**، جامعة ورقلة، 14/13 ديسمبر 2011، ص:35.

2 نفسه، ص:39.

3 نوبلي نجلاء، مرجع سابق ص: 115.

ثالثا: الخزينة الصافية (T)

تعد الخزينة من " أهم المقاييس التي يتم بها قياس السيولة المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ تعبر الخزينة عن القيم المالية السائلة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لمواجهة احتياجاتها اليومية، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة باستثناء السلفات المصرفية أو الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل."[1]

كما تعرف على أنها " الفرق بين أصـــول الخزينة وخصـــومها، وهي عبارة عن اجمالي النقديات الموجودة (باسـتثناء السـلفات المصـرفية)، وحسـابيا هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل".[2]

تحســب الخزينة الصــافية الاجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين اســتخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأســاســية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي والاحتياج في رأس المال العامل.

الخزينة الصافية = (رأس المال العامل) – (الاحتياج في رأس المال العامل)

أو

الخزينة الصافية = (القيم الجاهزة) – (السلفات المصرفية)

تتشــكل الخزينة الصــافية الاجمالية عندما يســتخدم رأس المال العامل الصــافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاســـتغلال وغيرها وهو ما قصـــدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤســســـة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

الفرع الثاني: استخدام النسب المالية لتقييم الأداء المالي

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية من الأنواع الرئيسة والمهمة في تحليل الحسابات الختامية.

[1] نوبلي نجلاء، مرجع سابق ص: 115.

[2] عقبي حمزة، مرجع سابق ص: 32.

و يقصد بالنسب المالية، " إيجاد علاقة حسابية نقدية بين متغيرين أحدهما بسط و الآخر مقام يمثل كل منهما فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل)، فالأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي و شكل الأداء في منشاة الأعمال، مما يستدعي ربطها مع بعض بشكل نسبي، للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء و قد يفسر حالة من حالات القرار المتخذ في المؤسسة، ويعني ذلك أن النسب المالية تستخرج من البنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية أو غيرها من المصادر للوصول الى دلالات معينة ومعاني كاملة".[1]

من أكثر النسب شيوعا واستخداما لقياس كفاءة أداء المؤسسة هي نسب الربحية، ونسب المديونية ونسب التغطية، ونسب السيولة، وكذا نسب النشاط التي تقيس قدرة المنشاة على توليد المبيعات مما لديها من أصول.[2]

تستخدم النسب المالية لتوفير المعلومات الازمة للإدارة لرسم سياستها واتخاذ قراراتها على أساس سليم، ويهم الجهات الرقابية معرفة التقدم المالي للمشروع وذلك بدراسة معدلات السيولة ودوران رأس المال العامل ودراسة معدلات الأداء بالنسبة للأشخاص العاملين بالمشروع وبالنسبة لعناصر الإنتاج عموما معرفة الضياع في الأموال وقياس مدى إمكانية المشروع في تحقيق الأرباح.[3]

أولا: تقييم الأداء بنسب الملاءة المالية (نسب السيولة)

هي تلك النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة ويهتم بنسب السيولة كل من مقرضو الأموال قصيرة الأجل(البنك) لأنها تعتمد على الالتزامات قصيرة الأجل.[4]

يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما لتقييم أدائها المالي وقابليتها في مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما توفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ص: 68.

[2] منبر إبراهيم الهندي: **أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية**، منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 1999، ص: 572.

[3] حمزة محمود الزبيدي، نفس المرجع، ص: 70.

[4] محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى: **أساسيات الإدارة المالية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 64-70.

نقد في مدة قصيرة، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لقياس قدرة الإدارة في تمويل فعاليتها الجارية من خلال وقوفها على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة. [1]

ومن أبرز نسب السيولة: نسبة التداول، نسبة التداول السريعة، نسبة السيولة المطلقة.

1- نسبة التداول:

تستخرج نسبة التداول بقسمة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات االمتداولة}}$$

تمثل نسبة التداول النسبة الأكثر استعمالا، حيث أنه في حالة ما إذا كانت الأصول المتداولة أقل من الالتزامات المتداولة يكون لهذه المؤسسة مشاكل في سداد التزاماتها. [2]

تدل هذه النسبة على عدد مرات قدرة الأصول المتداولة على تغطية الالتزامات المتداولة، وكلما ارتفعت هذه النسبة تكون لها مؤشرات ودلالة إيجابية حول قدرة المؤسسة على السداد.[3]

2- نسبة التداول السريعة:

يتم حساب قيمة هذه النسبة من خلال:

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

هذه النسبة مماثلة لنسبة التداول، إلا أنها لا تشمل مخزون البضاعة، كأصول يمكن تصفيتها بالسرعة المطلوبة. وبالتالي فإن هذه النسبة تستخدم معايير أكثر تشددا في قياس قدرة الشركة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، هذا ويتطلع المحللين الماليين إلى سيولة سريعة مقدارها (1:1) كهدف مقبول لهذه النسبة. أما إذا كانت نسبة السيولة السريعة أقل بكثير من نسبة التداول، فهذا يعني أن الأصول المتداولة تعتمد اعتمادا كبيرا على المخزون السلعي.[4]

---

[1] مبارك لسلوس: **التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر،2012، ص:46-47.

[2] زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي: **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية، مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد الثالث والستون، 2007، ص:115.

[3] بن حمو عصمت محمد، مرجع سابق ص: 28.

[4] فهمي مصطفى الشيخ: **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين،2008، ص: 33.

3- نسبة السيولة المطلقة:

تعتبر نسبة السيولة المطلقة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسة حيث أنها تستثني كل الأصول المتداولة غير السائلة وتحافظ على الأصول النقدية وشبه نقدية فقط (الاستثمارات المؤقتة) كما هو مبين في المعادلة التالية:[1]

$$\text{نسبة السيولة المطلقة} = \frac{\text{النقد+الاستثمارات المؤقتة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة مؤشرا يتصف بالدقة في قدرته على تقييم أداء منشاة الاعمال في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة وواجبة التسديد ممثلة بالمطلوبات المتداولة. فهي مقياس متشدد ودقيق لقياس قدرة الإدارة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة.[2]

ثانيا: تقييم الأداء بنسب الإنتاجية (نسب النشاط)

تستخدم هذه المجموعة من النسب في قياس قدرة الشركة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات، كما تستخدم في الغالب لتقييم أداء المؤسسات المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل، كمؤشر على نشاط الشركة في فترة زمنية معينة، كما أنها تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر من السلع والخدمات. ولعل أكثر نسب النشاط تطبيقا في التحليل المالي هي معدلات الدوران. [3]

1- نسبة صافي المبيعات إلى مجموع الموجودات (معدل دوران الموجودات):

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الاستثمار (الموجودات) المستخدم في خلقها داخل منشاة الأعمال، ويعبر عن هذه النسبة عادة بعدد المرات ولذلك يطلق عليها اسم آخر هو معدل دوران الموجودات. تحسب بالعلاقة التالية:[4]

$$\text{نسبة المبيعات الى الموجودات} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الموجودات}}$$

[1] بن حمو عصمت محمد، مرجع سابق، ص: 29.

[2] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ص: 125.

[3] فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص: 59.

[4] حمزة محمود الزبيدي، نفس المرجع، ص ص: 154-155.

ومن المؤكد أنه كلما حققت إدارة المنشاة درجة أكبر من معدل الدوران مقارنة بمعدل المقارنة، كلما أعطت نتائج إيجابية ظاهرة خلاصتها أن الأداء التشغيلي للإدارة قد تميز بتخفيض المخاطر التشغيلية الناتجة بسبب زيادة عدد مرات استخدام الموجودات (الاستثمارات) في خلق المبيعات.

2- معدل دوران الحسابات المدينة:

يشير هذا المؤشر إلى عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة خلال السنة ويتم احتسابه من تقسيم صافي المبيعات (المبيعات الآجلة) على الحسابات المدينة، لأن الحسابات المدينة تنتج عن المبيعات الآجلة دون المبيعات النقدية. [1]

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{حسابات المدينة}}$$

3- معدل دوران الذمم (معدل فترة التحصيل):

يتم احتسابها بقسمة صافي المبيعات الآجلة على إجمالي الذمم (أي قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها). ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى ملاءة حجم الاستثمار في الذمم، وبالتالي يعبر عن مدى ملاءة سياسة الائتمان وسياسة التحصيل. [2]

$$\text{معدل دوران الذمم} = \frac{\text{صافي المبيعات الاجلة}}{\text{رصيد الذمم}}$$

4- معدل دوران المخزون:

أي عدد مرات قيام المؤسسة بشراء كمية من البضائع وبيعها، وتقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها من المخزون، وقدرتها على إبقاء هذه الموجودات ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها. ويتم احتسابها من خلال قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون خلال العام، ويمكن إيجاد متوسط المخزون بإضافة مخزون أول المدة إلى رصيد المخزون في نهاية المدة وقسمة الناتج على 2. [3]

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة بضاعة المبتعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

[1] زهرة حسن العامري، مرجع سابق ص: 118.

[2] منير إبراهيم الهندي: **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، 2003، ص: 85.

[3] منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص: 86.

ثالثا: تقييم الأداء بتحليل نسب المديونية

وتمثل هذه النسب درجة تمويل المؤسسة من خلال المديونية للغير (الرافعة المالية) أي أنها تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها، وبغض النظر عن كون تلك الديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا هي: [1]

1- نسبة الرافعة المالية:

ويقصد بها نسبة القروض إلى مجموع الأموال في المؤسسة، أي مجموع الموجودات، وتتحدد القروض هنا بجميع الأموال المقترضة سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض}}{\text{الاموال}(\text{الموجودات})}$$

الصورة التحليلية لهذا المؤشر تشير الى أن ارتفاعها قياسا بمعيار المقارنة يعني زيادة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في صياغة هيكل رأس المال، والعكس صحيح.[2]

2- نسبة القروض الى حق الملكية:

تقيس هذه النسبة التزامات المؤسسة نحو دائنها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها الملاك ويقصد بالاقتراض الخصوم المتداولة والمتوسطة وطويلة الأجل. أما أموال الملكية فهي رأس المال والاحتياطات والأرباح المحجوزة.

ويعبر انخفاض هذه النسبة عن حماية أفضل للدائنين وعن وجود قدرة كاملة على الاقتراض من قبل المؤسسة، ويرى البعض أن الحد الأقصى لهذه النسبة هي 1:1أي 100%.

$$\text{نسبة القروض الى حق الملكية} = \frac{\text{القروض قصيرة الاجل} + \text{القروض الطويلة}}{\text{حق الملكية}}$$

وكما هو معروف أن حق الملكية أي الأموال التي جهزها الملاك تمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند اقراضهم للمنشاة وتزيد من اطمئنانهم حيث يتعرض أصحاب القروض إلى مخاطر بسبب ذلك، وعليه كلما زادت هذه النسبة كلما زادت درجت الرافعة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ص ص: 186-187.

[2] نفسه، ص ص: 186-187.

المخاطر التي يتعرض لها الدائنون (أصحاب القروض بفائدة) بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل.[1]

3- معدل تغطية الفوائد:

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد فوائد ديونها من خلال أرباحها السنوية، وكلما زادت هذه النسبة كلما أشار ذلك إلى ارتفاع هامش الأمان المتاح لدى المؤسسة والذي يستخدم في تغطية فوائد ديونها وتحسب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدةو الضريبة}}{\text{الفائدة}}$$

يعكس هذا المعدل مدى الانخفاض المسموح به في الأرباح دون أن يتأثر مركز المؤسسة المالي ودون أن تصاب بالعسر المالي أو بالعجز المالي الذي ينتج عن عدم قدرتها على الوفاء بتسديد التزاماتها السنوية.[2]

4- معدل تغطية الأعباء الثابتة:

يقصد بالأعباء الثابتة جميع المصاريف التي تتحملها إدارة المؤسسة والتي تتسم بنوع من الثبات مثل الفوائد على القروض والايجار المدفوع عن تأجير الموجودات الثابتة، ويلاحظ هنا أن الايجار يتماثل مع الفوائد لأن عملية الايجار للموجودات الثابتة تتماثل إلى حد مع عملية الاقتراض للأموال.

$$\text{معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{معدل الربح قبل الضريبة+الفائدة+ الايجارات}}{\text{الفائدة+ الايجارات}}$$

تعكس هذه النسبة المدى الذي تستطيع فيه الإدارة تغطية ما عليها من أعباء ثابتة دون أن تتعرض إلى مشاكل في التسديد وهذا ما يرضي دائنو المؤسسة.[3]

5- نسبة هيكل رأس المال:

ويتم حسابها عن طريق قسمة مجموع الديون الطويلة الأجل على مصادر التمويل الطويلة الأجل (الديون الطويلة الأجل وحقوق الملكية). وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية.

تحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

[1] حمزة محمود الزبيدي: **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.ص:201.

[2] خالد وهيب الراوي يوسف سعادة، التحليل **المالي للقوائم المالية**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص:65.

[3] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 191.

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{القروض طويلة الأجل} + \text{حق الملكية}}$$

تكشف هذه النسبة على الأهمية النسبية للقروض طويلة الأجل في هيكل رأس المال، ولذلك فإنها تعتبر مؤشر للحكم على المخاطر المالية التي تنشأ بفعل الاقتراض واحتمال عدم القدرة على تسديد القروض وفائدة تلك القروض. [1]

6- نسبة الموجودات إلى حق الملكية:

من النسب المهمة التي تلجا إليها الإدارة هي نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية والتي تسمى بنسبة مضاعف الرفع المالي، وصيغة حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الموجودات إلى حق الملكية} = \frac{\text{مجموع الموجودات}}{\text{حق الملكية}}$$

تأخذ هذه النسبة اهتماما خاصا في التحليل المالي مقارنة بنسبة القروض إلى حق الملكية، فالنسبة الأخيرة كما لا حضنا أعلاه تأخذ بالاعتبار فقط القروض التي تحمل المؤسسة الفائدة، بينما نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية تظهر حالة الرفع المالي المتحقق من الالتزامات الأخرى التي لا تحمل فائدة ثابتة. [2]

رابعا: تقييم الأداء بنسب الربحية

تعد الربحية هدف أساسي لكافة المؤسسات لتحقيق بقاءها واستمرارها في تأدية أنشطتها لذا فإن الربحية تعتبر من المهام الأساسية التي يتطلع اليها المستثمرون فهي تعد المؤشر الذي يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة. [3]

حيث تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. ومن بين المؤشرات التي تقيس الربحية ما يلي:

1- هامش مجمل الربح:

يتم حساب هذه النسبة من خلال مجمل الربح على المبيعات، انطلاقا من الصيغة التالية:

$$\text{هامش مجمل الربح} = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{تكلفة بضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$$

[1] زهرة حسن العامري، مرجع سابق، ص: 116.

[2] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 194.

[3] جمال هداج محمد حسين، مرجع سابق ص: 95.

فهي تعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة البضاعة المباعة.[1]

2- معدل العائد على الاستثمار (الموجودات):

وتقيس هذه النسبة الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقها الأرباح من مجمل إستثماراتها في الموجودات ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على مجموع الموجودات (المتداولة والثابتة).

$$\text{معدل العائد على الاستثمار (الموجودات)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.[2]

3- هامش ربح المبيعات:

يتم حساب هذا المؤشر من خلال قسمة صافي ربح المبيعات على صافي المبيعات، وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولا من النسبة السابقة، إذ أنها لا تقيس فقط مدى الكفاءة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات. [3]

$$\text{هامش ربح المبيعات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة بضاعة المباعة} - \text{تكاليف اخرى}}{\text{المبيعات}}$$

4- معدل العائد على حق الملكية:

ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على حق الملكية (رأس المال المدفوع + علاوات الإصدار + الأرباح المحتجزة)، وارتفاع هذا المعدل هو دليل الإدارة الكفاءة والذي عادة ما يفضله المالكون.[4]

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

[1] منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق ص: 96.

[2] زهرة حسن العامري، مرجع سابق ص: 117.

[3] منير إبراهيم الهندي نفس المرجع، ص:97.

[4] زهرة حسن العامري، نفس المرجع، ص: 117.

5- هامش صافي الربح:

يتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه صافي الربح المتولد قبل أن تتعرض المؤسسة لخسائر فعلية.[1]

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

6- القدرة الإيرادية الأساسية:

وتعكس هذه النسبة مدى مساهمة الموجودات في توليد الربح التشغيلي، وتستخرج من حاصل قسمة الربح التشغيلي على الموجودات.[2]

$$\text{القدرة الايرادية الأساسية} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{الموجودات}}$$

خامسا: تقييم الأداء بتحليل نسب المردودية

تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها. حيث تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة[3] .

1- المردودية التجارية:

هي المردودية التي تحققها المؤسســـة من خلال مجموع مبيعاتها، حيث تعكس الربح المحقق من المبيعات الصافية .

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة صافية}}{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي}}$$

[1] منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص:97.

[2] زهرة حسن العامري، مرجع سابق، ص: 118.

[3] حياة نجار: **محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مجمد الصديق بن بحي، 2015-2016، ص:41، http://Elearning.univ-jijel.dz/elearning /course/view.php?id=375 في 2019/04/09 بتوقيت: 12:30.

2- المردودية الاقتصادية:

تقيس الفعالية الاقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة، أي تقيس قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فوائض في إطار النشاط الاستغلالي (الرئيسي) دون اعتبار شروط التمويل، سياسات الاستثمار والتوزيع.[1]

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{فائض الاجمالي للاستغلال}}{\text{الاصول الاقتصادية}}$$

3- المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة):

مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية كافية لضمان استمرار نشاطها. تهتم بإجمالي نشاط المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية.[2]

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

سادسا: تقييم الاداء بتحليل نسب السوق

تتضمن نسب السوق ثلاث نسب هي: غلة التوزيعات، ونسبة السعر الى ربحية السهم أو ما يطلق عليه بمضاعف الربحية، ونصيب المؤسسات المالية في رأس مال المؤسسة[3].

1- غلة التوزيعات:

تقاس غلة التوزيعات بقسمة نصيب السهم من التوزيعات على سعر الإقفال. ويتوقف قبول المستثمر لناتج تلك النسبة على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. إن كبار المستثمرين يفضلون توجيه استثماراتهم على أسهم حتى ولو كانت غلة التوزيعات منخفضة لعدد من السنوات. ربما لعدم اعتمادهم على التوزيعات في تغطية النفقات، أو ربما لأغراض ضريبية .

$$\text{غلة التوزيعات} = \frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات}}{\text{سعر الاقفال}}$$

[1] حياة نجار، مرجع سابق، ص: 41.

[2] نفسه، ص: 41.

[3] منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق ص ص: 106-107.

2- نسبة السعر إلى الربحية:

يطلق عليها أيضا بمضاعف الربحية، التي تقاس بقسمة سعر الإقفال للسهم على ربحية السهم في آخر أربعة تقارير ربع سنوية، تعبر هذه النسبة عن تقييم المستثمر للسهم، فإذا كانت النسبة تساوي 5، فهذا يعني أن المستثمر على استعداد أن يدفع في السهم خمسة أضعاف الربحية المتولدة عنه.

$$\text{نسبة السعر إلى الربحية} = \frac{\text{سعر الاقفال}}{\text{ربحية السهم}}$$

3- نسبة ملكية المؤسسات المالية:

تقاس هذه النسبة بقسمة عدد الأسهم التي تمتلكها المؤسسات المالية على عدد الأسهم التي أصدرتها المؤسسة. ة يقصد بالمؤسسات المالية بشركات التأمين، البنوك، وهيئات التأمين والمعاشات، وصناديق الاستثمار، وغيرها من الهيئات التي توجه جزء من مواردها المالية لشراء أسهم المؤسسات.

$$\text{نسبة ملكية المؤسسات المالية} = \frac{\text{عدد اسهم المملوكة للمؤسسات}}{\text{الاسهم المصدرة}}$$

ثامنا: تقييم الأداء بتحليل الرفع

من الموضوعات المهمة التي يهتم بها التحليل المالي والتي تستخدم في تقييم الأداء، هي عملية الرفع الحاصل في منشأة الأعمال. وتتم عملية تقييم الأداء في هذا المجال من خلال تغطية ثلاثة مجالات أساسية في الرفع هي رفع الأعمال أو ما يسمى بالرفع التشغيلي والرفع المالي والرفع الكلي وترتبط هذه المجالات بمجال مهم اخر يهتم به التحليل المالي وهو المخاطر، حيث يرتبط رفع الاعمال بالمخاطر التشغيلية والرفع المالي بالمخاطر المالية والرفع الكلي بالمخاطر الكلية التي تتعرض لها منشأة الأعمال.[1]

1- تقييم الأداء بتحليل رفع الاعمال:

يمكن تحديد ماهية رفع الأعمال بأنه درجة استجابة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة للتغيير عند كل تغيير يحصل في صافي المبيعات، وما هو مطلوب من هذه الاستجابة هو أن يادي تغيير نسبي في صافي المبيعات إلى توليد مقدار أكبر في صافي الربح، وكلما تحقق ذلك كلما تحسن الأداء

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ص: 273.

التشـغيلي، ووصـل بنقاط قوتها إلى أعلى المسـتويات. أن العامل الأكثر تأثيرا في تحديد حسـاسـية هذه العلالقة هي مقدار التكاليف الثابتة في هيكل كلفة المؤسسة.[1]

$$\text{درجة رفع الاعمال (التشغيلي)} = \frac{\%\text{ التغير في صافي الربح}}{\%\text{ التغير في صافي المبيعات}}$$

2- تقييم الأداء بتحليل الرفع المالي:

لغرض تحديد مدى جدوى الاقتراض وحدود ما تتعرض له الإدارة من المخاطر، فإنها تلجأ إلى حساب وتحديد درجة الرف المالي، فهو مؤشر يعطي القدرة في بيان حدود الاقتراض وجدواه الاقتصادية. يقصـد بدرجة الرفع المالي، نسـبة التغيير الذي يحدث في صـافي الأرباح بعد الفائدة والضـريبة بسـبب تغيير نسبة معينة تحدث في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة.[2]

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\%\text{ التغير في صافي الربح بعد الفائدة و الضريبة}}{\%\text{ التغيير في صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}$$

3- تقييم الأداء بتحليل الرفع الكلي:

لو تم دمج كل من الرفع التشـغيلي مع الرفع المالي لحصـلنا على مؤشـر يقيس درجة حسـاسـية صـافي الربح بعد الفائدة والضـريبة عند كل تغير يحصـل في صـافي المبيعات، يسـمى بالرفع الكلي، ويسـتفيد المحلل المالي من حسـب درجة الرفع الكلي في تقييم الأداء الكلي لمنشـأة الأعمال، أي ذلك الأداء الذي يحصل بسبب العمليات التشغيلية للاستثمار وكذلك الأداء الذي ينتج بسبب صياغة هيكل التمويل، وبذلك فإن حساب الرفع الكلي سوف يصور كلا من المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية التي تتعرض لها منشاة الأعمال.[3]

درجة الرفع الكلي = درجة رفع الاعمال × درجة الرفع المالى

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص ص:275-277.

[2] نفسه، ص ص: 291-292.

[3] نفسه ص ص: 297-298.

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع إلا أن معظم الدول بادرت إلى سن تشريعات تنظم العمل بقواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة لقناعتها بأنها تضمن نزاهة المعاملات المالية وتضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم حوكمة المؤسسات، مبادئها وركائزها، وكذلك الأطراف الأساسية في حوكمة المؤسسات، ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب الحاجة اليها.

مر مفهوم حوكمة المؤسسات بعدة مراحل تاريخية ليصل إلى ما هو عليه اليوم وهذا بعد عدة دوافع وأسباب أدت إلى ظهور الحاجة اليه.

الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة المؤسسات أن الاقتصاديين الأمريكيين Berleو Means كانا من أوائل من تناولا فصل الملكية عن الإدارة المجسدة في نظرية الوكالة في كتابهما" الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرا مبادئ حوكمة المؤسسات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل.

وفي عام1937 نشر Rounald Coaseأول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين في المؤسسة، وكذلك تطرق كل من Jensen & Meckling في عام 1976 و Olvier Williamson في عام 1979، الى مشكلة الوكالة حيث أشارا الى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال

التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات، و Fama سنة 1980 أبرز أهميتها في الحد و التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة.[1]

وفي سنة 1985 تناول Williamson نظرية تكاليف الصفقات التي تركز على العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل من المساهمين، الدائنين، العمال، الموردين، المسيرين، أما في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Treadway الذي يتضمن مجموع توصيات خاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بهدف منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.[2]

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تنشط فيه، مثل هيئة الأوراق المالية (SEC)، بالإضافة الى تطور مهنة المحاسبة والتدقيق الذي ساهم في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإلزام المؤسسات خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بحتمية تطبيق مبادئها، كما أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بإلقاء الضوء على تعريف وأهمية ودور حوكمة المؤسسات في حماية حقوق المساهمين، كما أنه في سنة 1999 أصدرت كل من (NYSE و NASD) تقريرهما المعروف ب Blue Ribbon Report الذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

كما كان الاهتمام بحوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة من طرف لجنة Cadbuly المشكلة من مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية في ديسمبر 1992 حين أصدرت تقريرها المعنون " بالأبعاد المالية لحوكمة الشركات" الذي طالبت فيه اللجان باتباع مبادئ حوكمة المؤسسات وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.[3]

---

[1] راشدي أمين: **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل نظام المحاسبي المالي دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص مالية محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2018/2017، ص:3.

[2] محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص:15-16.

[3] راشدي أمين، نفس مرجع ص ص:3-4.

وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة المؤسسات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات بكل من المؤسسات العامة و الخاصة، وتتناول المبادئ الخمسة الصادر ب 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة، وفي سنة 2004 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمبادئ حوكمة المؤسسات، مضيفة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للمؤسسات.[1]

أما في سنة 2002 تم إصدار Sarbanes Oxcley Actالذي ركز على دور حوكمة المؤسسات في القضاء على الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسة. [2]

لذا يمكن إدراج البواعث والدوافع الأساسية لظهور حوكمة المؤسسات كما يلي:[3]

1- **نظرية الوكالة:** حيث يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت الى ظهور نظرية الوكالة، هذه الأخيرة تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح المستثمرين، وتخدم أغراضهم الخاصة.

2- **الانهيارات المالية:** مع بداية التسعينيات وتفتّت الاتحاد السوفياتي وأوروبا الشرقية وتحولها إلى مجتمعات رأسمالية، حظي مفهوم حوكمة المؤسسات بالاهتمام، إلا أن الفضائح والانهيارات المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة الأمريكية، كانت بمثابة جرس الإنذار لضرورة تطوير ممارسات حوكمة المؤسسات.

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش: **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص:25.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ص: 14.

[3] أمينة فداوي: **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية – دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص محاسبة مالية والتسويق في المؤسسة، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014/2013، ص: 28-29.

الفرع الثاني: أسباب الحاجة الى حوكمة المؤسسات

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة المؤسسات هي:[1]

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها؛
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه؛
- التوجه الى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص،
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة،
- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها؛
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي؛
- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

كما أن مبادرة القطاع الخاص لحوكمة المؤسسات اعتبرت أن حوكمة المؤسسات ضرورية من أجل:[2]

- جذب مستثمرين محليين أو أجانب على حدود السواء، وان استثماراتها آمنة وتدار بكفاءة وفي عملية شفافة وخاضعة للمساءلة؛
- إنشاء تنافسية وكفاءة المؤسسات التجارية؛
- تشجيع الاستخدام الكفء والفعال للموارد المحدودة.

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

[2] ديالا جميل الرزي: **مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين (دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص:26.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات وأهدافها

اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ومجالات أخرى بمفهوم حوكمة المؤسسات فانصرف العديد منهم الى تبني مفاهيم متعددة لحوكمة المؤسسات ودراسة خصائصها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا: تعريف حوكمة المؤسسات

بالرغم من انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلى تطبيقه على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، وقد يرجع ذلك إلى تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات.[1]

يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي " GOVERNANCE CORPORATE" والذي يعني علميا " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيد"، أما جذوره فتعود إلى الإغريقية القديمة كتعبير عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم، وما عهد إليه من أمانات لإيصالها الى أصحابها، والوصول سالما الى الجهة التي يريدها.[2]

يمكن تعريف الحوكمة على أنها " اصطلاحا يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية".[3]

كما ينظر إلى الحوكمة من وجهة نظر قانونية باعتبارها " تمثل مجموعة العلاقات التعاقدية بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة، ومن الوجهة الأخلاقية فإنها تشير إلى حماية مساهمي الأقلية. أما من

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي: **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2007، ص: 27.

[2] بوقابة زينب: **أثر حوكمة المؤسسات على جودة الإفصاح المحاسبي في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي، ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر**، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018/10/24، ص:7.

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق ص:21.

الناحية الاجتماعية فتعني الحوكمة قيام منشآت الأعمال بتخصيص جزء من الثروة المكتسبة لصالح جمهور المواطنين ذوي الدخول المنخفضة بالدولة".[1]

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): " الحوكمة هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصف ويوجه الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء.[2]

عرفت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

" حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".[3]

كما عرفت حوكمة المؤسسات كما يلي" هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشاة داخليا وخارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.[4]

مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنه يمكن القول أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها من أجل تحقيق أهدافها.

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص:28.

[2] يسعد وهيبة: **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات، ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر**، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018/10/24، ص:3.

[3] طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات (مفاهيم-مبادئ-التجارب-التنظيمات)**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص:11.

[4] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق ص: 21.

ثانيا: خصائص حوكمة المؤسسات

من الضـروري وجود مجموعة من الخصـائص لحوكة المؤسـسـات لتفعيلها والعمل على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بالشركة بما تعمل على تحقيق أهدافها، ومن خصائصها ما يلي:[1]

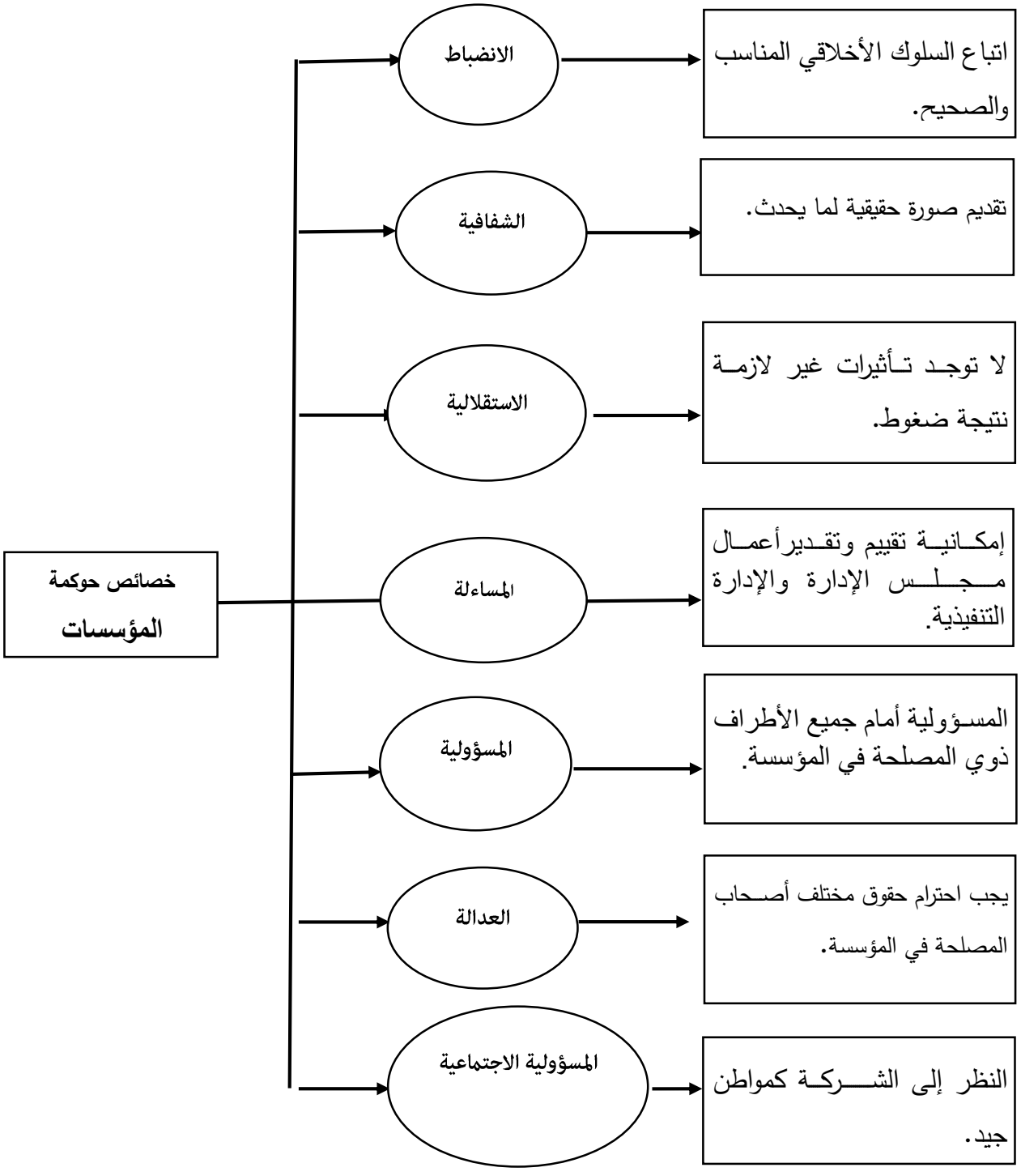
- **الانضباط:** من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسـهم، والتقدير السـليم لحقوق الملكية بالإضـافة الى اسـتخدام الديون في مشـروعات هادفة وإفرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.
- **الإفصاح والشفافية:** يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين الى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الأنترنيت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.
- **الاسـتقلالية:** ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمسـاهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.
- **المسـاءلة:** ويتحقق ذلك من خلال ممارسـة العمل بعناية ومسـؤولية والترفع عن المصـالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إسـاءة الإدارة العليا ووضـع آليات تسـمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضـاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.
- **المسؤولية:** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشـح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضـافة لمراجعة تقارير المراجعين الداخليين والإشـراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.
- **العدالة:** المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسـهم في الدعوة إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضـاء مجلس الإدارة وإعطاء المسـاهمين

[1] لعابدي دلال: **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محدد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص:17-18.

حق الاعتراض عند الإســاءة لحقوقهم كالمشــاركة في تعيين المديرين وأيضــا في اتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

- **المسـؤولية الاجتماعية:** ويتحقق ذلك من خلال وجود سـياسـة واضـحة تؤكد على التمسـك بالسـلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية. والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (1): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات (مفاهيم–مبادئ–التجارب–التنظيمات)**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 25.

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات

تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات في التالي:

- التأكيد على حماية مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها؛
- حماية أصول الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء؛
- تحسسين إدارة الشركة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها؛
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات الشركة؛
- تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة؛
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجه الشركات والدول؛
- رفع مستوى أداء الشركات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول تلك الشركات؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي للتوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- تزيد من قدرة المؤسسة الوطنية على منافسة العالم وفتح أسواق جديدة؛
- الشفافية والدقة والوضوح فيما تصدره الشركة من قوائم مالية لزيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
- زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم لأقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسة وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك وضع حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالمؤسسة؛
- توفير مصادر تمويل محلية وعالمية للمؤسسات، سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال الخاصة في ظل تزايد سرعة انتقال التدفقات الرأسمالية؛[1]

[1] سيد عبد الرحمان عباس بله: **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012، ص ص: 57-58.

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة العاملة بالاقتصاد وتجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال العالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.[1]

وعلى المستوى العربي أوضحت احدى الدراسات أن أهمية حوكمة المؤسسات تكمن في تحسين التنافس بين الدول والشركات العربية، وتقليل مخاطر الازمات المالية والاقتصاد ككل ودعم أداء الشركات الاجتماعي.

أما الأهمية من الناحية الاقتصادية والتي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، والتي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتحدد طريقة النشاط الاقتصادي. كما لها تأثير قوي على تخطيط الاعمال ونشاط الاستثمار.[2]

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

تهدف حوكمة المؤسسات الى تحقيق ما يلي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات؛
- إيجاد الهيكل التنظيمي الملائم الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفيين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للشركة؛
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة؛

[1] صالحي محمد يزيد: **أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2015/2010**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص:69.

[2] غلاي نسيمة: **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2015/2014، ص:41.

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.[1]

بينما يرى البعض أن حوكمة المؤسسات تستهدف تحقيق ما يلي:

- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العامة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- تحسين أداء المؤسسات ومساعدة الإدارات ومجالس الإدارة على تطوير استراتيجية جيدة للمؤسسات، وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة.[2]

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وركائزها

نظرا للأهمية المتزايدة لحوكمة المؤسسات، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار معايير محددة لمجموعة من مبادئ الحوكمة وركائزها الأساسية.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

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

[1] زبيدي البشير: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2016/2015، ص:18.

[2] راشدي أمين، مرجع سابق ص ص: 10-11.

يتم ذلك من خلال تبني مجموعة من المبادئ التي سعت العديد من المنظمات الدولية لصياغتها بعدما ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق الحوكمة، وبالتالي سنحاول إبراز أهم المبادئ التي وضعت في مجال حوكمة المؤسسات[1].

المبدأ الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات

يتضمن الإطار العام لحوكمة المؤسسات مجموعة من الأبعاد نذكر منها ما يلي :

– يجب أن يعزز ويشجع إطار حوكمة المؤسسات الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متسقا مع احكام القوانين ذات الصلة بالشركات، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين؛[2]

– ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل؛

– المتطلبات القانونية والتنظيمية؛

– توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم؛

– يحب أن تكون لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين ذات الصلة السلطة والموارد لتلبية واجباتها.[3]

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين ويشمل هذا البند العناصر التالية :

– الحقوق الأساسية للمساهمين وتشمل: تأمين أساليب تسجيل الأسهم، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح المؤسسة؛

[1] سعود وسيلة: **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص: 19.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق ص: 39.

[3] سعود وسيلة، نفس المرجع، ص: 21.

– الحق في المشـاركة والحصـول على معلومات كافية عن القرارات المتصـلة بالتغيرات الأسـاسـية في المؤسسـة من بينها: التعديلات في النظام الأسـاسـي أو في مواد تأسـيس المؤسسـة أو غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة، طرح أسهم إضافية؛[1]

– ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين من بينها قواعد التصويت؛

– ينبغي السماح للأسواق بالرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية؛

– يتعين الإفصـاح عن الهياكل والترتيبات الرأسـمالية، التي تمكن أعداد معينة من المسـاهمين ممارسـة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

– يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسـسـات في أسـواق رأس المال، وكذلك على التعديلات غير العادية مثل عمليات الإنتاج وبيع نسـب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم؛[2]

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يضـمن إطار حوكمة الشـركات المعاملة المتسـاوية بين المسـاهمين، (أغلبية وأقلية، مساهمين محليين وأجانب)[3] .

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسـسـات المعاملة المتكافئة للمسـاهمين ومن بينهم صـغار المسـاهمين والمسـاهمين الأجانب، كما ينبغي أ ن تتاح لكافة المسـاهمين فرصـة الحصـول على تعويض فعلى حالة انتهاك حقوقهم.[4]

وعليه[5] :

– يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق ص ص: 36–37.

[2] سعود وسيلة، قاسمي كمال: **نظرة مراقبة التسيير كألية من اليات حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع**، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص: 5.

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ص: 12.

[4] عدنان بن حيدر بن درويش، نفس المرجع، ص: 39.

[5] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق ص ص: 41-42.

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية؛

- ينبغي أن يطلب مدلس الإدارة أو المديرين التنفيذين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس المؤسسة؛

- يجب أن يتم التصويت بواسطة أمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يحب أن ينطوي على إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحابها كما ينص عليها القانون. وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. [1]

وعليه[2]:

- ينبغي أن يعمل في إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود اليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الاليات بدورها عملية تحسين مستوى الأداء؛

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة، يحب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة[3].

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 40.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، نفس المرجع ص: 42.

[3] سيد عبد الرحمان عباس بله، مرجع سابق ص: 56.

كما ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصـــاح عنها بأســـلوب يتفق ومعايير الجودة المحاســبية والمالية، وأن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصــول مســتخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة[1].

يحب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية[2]:

- النتائج المالية التشغيلية للمؤسسة؛
- أهداف وأنشطة وبرامج ومختلف أعمال المؤسسة؛
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت؛
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛
- هياكل وسياسات وأدلة وإجراءات حوكمة المؤسسات.

المبدأ السادس: مستويات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين مع تحقيق المعاملة المتكافئة لهم جميعا، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح[3].

وعليه[4] :

- العمل وفقا للمعلومات الكاملة؛
- المعاملة العادلة للمساهمين وحفظ حقوقهم،
- تطبيق المعايير الأخلاقية واحترام القانون؛

[1] سعود وسيلة، قاسمي كمال، مرجع سابق ص: 5.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق ص: 42-43.

[3] سعود وسيلة، قاسمي كمال، نفس المرجع، ص: 6.

[4] سعود وسيلة، مرجع سابق ص: 25.

– عرض السياسات مع ضمان مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية والأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشـــار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تســـهم في تعزيز هذا النظام في المؤســـســـات، إن أهم الركائز التي حددها الباحثون والمحللون في ثلاثة وهي[1] :

أولا: السلوك الأخلاقي

ضمان الالتزام السلوكي من خلال :

– الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛

– الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛

– التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛

– الشفافية عند تقديم المعلومات؛

– القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة.[2]

ثانيا: الرقابة والمساءلة

وذلك من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة :

–أطراف رقابية عامة مثل هيئة ســوق المال، مصــلحة الشــركات، البورصـــة والبنك المركزي في حالة البنوك؛

– أطراف رقابية مباشــرة: المســاهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون؛

[1] علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص: 50.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ص: 49.

- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون والمقرضون.[1]

ثالثا: إدارة المخاطر

ويتم من خلال :

- وضع نظام لإدارة المخاطر؛

- الافصاح و توصيل المخاطر غلى المستخدمين وأصحاب المصلحة[2].

المطلب الرابع: محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها

ترتبط عملية إنجاح الحوكمة بمجموعة من المحددات، كما أن التطبيق السـليم لمبادئ الحوكمة يعتمد على وجود عدة أطراف أساسية تكون معنية بإنجاح العملية في ظل هيكل ملكية محدد.

الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة وقد سلطت عليها الضوء، والتي تمثل في:

أولا: المحددات الخارجية

تشـير تلك المحددات إلى المناخ العام للاسـتثمار في الدولة الذي يشـمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم سوق المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، كفاءة القطاع المالي (المصـارف وسـوق المال) وتوفير التمويل اللازم للمشـروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم منها: المدققين، المحاسبين، الشركات العامة في سوق الأوراق المالية.[3]

ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[4]

[1] العابدي دلال: مرجع سابق ص: 19.
[2] علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص: 51.
[3] نفسه، ص: 46.
[4] سعود وسيلة، مرجع سابق ص: 30.

ثانيا: المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين التي يؤدي توافرها من ناحية تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة[1].

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء خارجية أو داخلية هي بدورها تتأثر بمجموعة من عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنه مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل المؤسسة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل[2].

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم و تعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، و بالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة المؤسسة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة، و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين[3].
- **مجلس الإدارة:** لم تعد مجالس الإدارة تلعب دور غرف للتسجيل فقط، وإنما تطور دورها إلى رقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة او من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المديرون، مثل التقارير المتعلقة بالحوكمة التي تضم معلومات خاصة بتكوين مجلس الإدارة، تكوين الإداريين، عدد الاجتماعات وما ينبثق عنها من قرارات، نظم الحوافز وغيرها[4].

[1] علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 46.

[2] العابدي دلال، مرجع سابق ص: 24.

[3] نفسه، ص: 28.

[4] سعود وسيلة، مرجع سابق ص: 37.

يعتبر مجلس الإدارة من اهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة، كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين.

- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين[1].
- **أصحاب المصالح:** يعرف أصحاب المصالح في المؤسسة على أنهم الأفراد والدوائر التي تساهم طوعا أو كرها، في الأنشطة والقدرات التي تمكنها من خلق ثروتها، وبالتالي مستفيدين محتملين و/أو حاملي خطر. بمعنى أي طرف يمكن ان يتأثر بنشاط المؤسسة، وينتمي لأصحاب المصالح كل من العاملون، الموردون، المستهلكون، البنوك والمقرضون، الحكومة، مختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك.

ويلاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافا مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة. [2]

المطلب الخامس: مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء لمالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها ان تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، تحسين العلاقة بين كل أصحاب المصالح.

إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعال الا إذا توفرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل المؤسسات.

[1] عابدي دلال، مرجع سابق، ص: 28.

[2] سعود وسيلة، مرجع سابق، ص: 39.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يأدي الى ضياع ثروة المقرضين(الممولين).
- القدرة على حماية مصـــالح المســـاهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر واموال المؤسسة.

وبالتالي، نلاحظ ان التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤســـسات يمثل ســـبيل تقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لان ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الاليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.[1]

إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب:

- من خلال التأكيد على معاملات المؤسسة في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يادي الى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين منها.
- تؤدي إجراءات الحوكمة الى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة مما يساعد الشركات على جذب الاستثمارات بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الازمات المصرفية.[2]

هناك مجموعة من الإجراءات والآليات التي يتم اســـتخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة وانعكاســـاتها على الأداء المالي منها:[3]

---

[1] يحياوي إلهام، بوديد ليلى: **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 5، 2014، جامعة ورقلة، ص: 65-66.

[2] يسعد وهيبة، مرجع سابق ص: 7.

[3] يونس ريمة، لحمر صبرينة: **فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر**، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018/10/24، ص:12-13.

- **الآليات القانونية:** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضـــمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق اهداف حوكمة المؤسسات.
- **الاليات الرقابية:** لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الاشراف والتوجيه.
- **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤســسـات بالشــكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة ولجانه.
- **الآليات المالية والمحاســبية:** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتســم بالشــفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة مع جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ومختلف العوامل المؤثرة في تقييم وتحسين الأداء المالي، ومن بين هذه الدراسات:

- دراسة حجاج نفيسة، **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال فترة (2010-2014)**، أطروحة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف المتمثلة في معرفة الآثار التي ينجم عنها استثمار المؤسسات البترولية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أدائها المالي، والوقوف على حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات البترولية، ومحاولة معرفة طريقة تسيير هذه الاستثمارات داخل المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن تسـيير تكنولوجيا المعلومات والاتصـال داخل المؤسـسـة يلعب دور مهم في تحديد نوع الأثر الذي ينشا على مستويات أدائها، بحيث التسيير غير الكفء سيؤدي حتما إلى نتائج غير مرغوب فيها؛

- إن الأداء المالي كان ولا يزال محل اهتمام الباحثين والأكاديميين كونه هدف أساسي للمؤسسة، كذلك يبقى دائما في ظل التعديلات بحثا عن أحسن مؤشرات التي يمكن أن تقيس الأداء المالي بدقة أكثر.
- عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب النشاط؛
- عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب حسابات التسيير.[1]

– دراسة زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية و تحسين الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016/2015، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها، صياغة الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات والاستفادة منها في تطوير مفهوم جودة التقارير المالية ومحاولة وضع مجموعة من المعايير لتحقيق هذه الجودة،الحصول على معلومات صادقة و فورية عند الحاجة إليها من التقارير المالية وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة التي تنعكس على تحسين مستوى الأداء المالي، محاولة التعرف على انعكاسات جودة التقارير المالية والتي تم تحقيقها في ظل حوكمة المؤسسات على تحسين مستوى الأداء المالي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- ليس هناك اتفاق على مفهوم حوكمة المؤسسات، وإنما هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء المؤسسات ويدعم مقدرتها لمواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها؛
- يلتزم مجلس الإدارة بالمحافظة على حقوق اصحاب المصالح وقواعد حوكمة المؤسسات، بما يؤثر إيجابيا على جودة التقارير المالية؛
- وضع دليل موحد لحوكمة المؤسسات واضح، مع إعطاء للموظفين دورات في آليات العمل ضمن مبادئ وآليات الحوكمة؛

[1] حجاج نفيسة: **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال فترة (2010-2014)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2016/ 2017، ص ص:1-295.

- تجدر الإشارة إلى تحسن الأداء المالي يتوقف على الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء، المرتبطة بالاقتصاد الوطني يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها الماضي والحاضر؛
- يعتبر أسلوب النسب المالية أداة مهمة ونافعة للتحليل قصد اتخاذ القرارات، وتشكل المعايير التي تقاس بها مصادر مقارنة في تقييم الأداء المالي.[1]

- دراسة عقبي حمزة، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017/2016، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار النظري للنظام المحاسبي والمالي مع تبيان مدى استفادة المنظومة المحاسبية الجزائرية و الاصلاحات المحاسبية، محاولة الولوج عبر الإطار النظري للنظام المحاسبي المالي وانعكاساته على التحليل المالي، إبراز أهمية تقييم الأداء المالي ودرجة الاستفادة من تطبيق النظام المحاسبي المالي، محاولة تشخيص واقع المحاسبة في المؤسسة الجزائرية للوقوف على أهمية النظام المحاسبي المالي بالنسبة لهذه المؤسسات في عملية تقييم الأداء المالي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النظام المحاسبي المالي وتحسين تقييم التوازن المالي مقاسه بالاحتياج في رأس المال العامل فقد لخصت النتائج النظرية أن عملية تحليل التوازن المالي تكتسي أهمية كبيرة في عملية تقييم أداء المؤسسات، فمن خلال التوازن المالي يمكن اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية التي تساهم في تحديد مراكز الأنشطة التشغيلية والمالية؛
- كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النظام المحاسبي المالي وتحسين تقييم السيولة مقاسه بمؤشر السيولة العامة؛
- ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تطبيق النظام المحاسبي المالي وتحسين تقييم المردودية مقاسه بمؤشر ROE و ROI.[2]

---

[1] زبيدي البشير: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص ص:1-281.

[2] عقبي حمزة: **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص ص: 1-382.

- دراسة مخلوفي عبد الهادي، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية انقل المسافرين بشرق البلاد قسنطينة EPE/ TVE** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2015، و قد هدفت الدراسة إلى إبراز مضمون التدقيق المحاسبي معاييره وإجراءاته، إبراز حتمية تطبيق المؤسسة للتدقيق المحاسبي إذا أرادت تحسين أدائها المالي وضمان بقائها على الساحة الاقتصادية، كما هدفت إلى التعرف على كيفية القيام بعملية التدقيق المحاسبي في المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين لشرق البلاد من الناحية النظرية و التطبيقية ومدى تحسين أدائها المالي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- دعم وتنظيم وظيفة التدقيق داخل المؤسسة مثل: زيادة عدد الموظفين، الاهتمام أكثر بمؤشرات الأداء المالي، فتح خطوط نقل برية جديدة لكافة الحافلات الجديدة التي لم تبدأ نشاطها بعد؛
- تشجيع روح العمل الجماعية والتنسيق بين الوحدات، تحسين نوعية الخدمات بجذب أكبر عدد من المسافرين. [1]
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة يعتمد على تطبيق اقتراحات وتوصيات وقرارات عملية التدقيق المحاسبي، فبعد الدراسة استنتجنا أن إتباع توصيات ونصائح وقرارات المدقق يؤثر بشكل إيجابي في تحسين نوعية المعلومات والبيانات المحاسبية والمالية، وبالتالي التقليل من فرص الغش والتزوير والأخطاء المرتكبة مما سياهم في تحسين الأداء المالي؛
- المؤسسة محل الدراسة لها نظام تدقيق محاسبي تقليدي وغير مستغل بأكمل وجه؛
- المؤسسة محل الدراسة لا تتابع أدائها المالي بالرغم من الضعف الذي يشهده.

- حاج عيسى سمية، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية دراسة حالة مؤسسة الصفاء فلترو مؤسسة الصافي فلتر**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2014/2013، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية

[1] دراسة مخلوفي عبد الهادي، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد قسنطينة EPE/ TVE** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2015، ص ص:1 -101.

المقارنة كمصطلح حديث، إبراز أهمية التقييم المالي كأداة للتطور واستمرارية المؤسسة، محاولة الاطلاع على كيفية توظيف آلية المقارنة المرجعية كأداة لتقييم الأداء المالي،

وتوصلت الدراسة إلى:

- تقييم الأداء المالي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية وفي الوقت الراهن؛
- التقييم المستمر للأداء المالي يكشف مواطن الضعف ومواطن القوة؛
- تقييم الأداء المالي يسهل عملية اتخاذ القرار الصحيح؛
- تعد المقارنة المرجعية أحد الأساليب المهمة المستخدمة من قبل بعض المؤسسات التي تطبق التقنيات الحديثة للإدارة، وذلك لغرض مقارنة مستوى أدائها مع أداء المؤسسات الأفضل؛
- تعد تقنية المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأفضل فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة. [1]

- دراسة عتبة بن عتبة عبد الله، تيطواني كريم، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة ملبنة بن عريب**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم ماليو ومحاسبة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة 2017/2016، هدفت الدراسة إلى إيضاح الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي وذلك في ظل بيئة تنافسية شديدة تسعى كل مؤسسة على تحقيق أفضل أداء لها الذي يكفل لها سمعة طيبة في بيئتها تمكنها من الاستمرار في نشاطها بحيث يتعين على الملاك اختيار الفريق الإداري الكفء، الذي يمكنها تحقيق هذا الهدف بحيث يكون له القدرة على تصميم نظام رقابي فعال يؤدي دوره بكفاءة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من السياسات التي تتعبها المؤسسة وتعمل تحت مسؤولياتها بهدف ضمان التطابق مع القوانين والقواعد وتطبيق التعليمات التي تحددها الإدارة العامة للمؤسسة؛

[1] حاج عيسى سمية: **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية دراسة حالة مؤسسة الصفاء فلترو مؤسسة الصافي فلتر**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013، ص ص: 1-118.

- عملت الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة على منع وتقليل حدوث الأخطاء واكتشافها في الوقت المناسب، وكذا العمل على الحد من الإسراف والضياع في استعمال موارد المؤسسة المالية منها والمادية الشيء الذي يزيد من مردودية المؤسسة وكفاءتها وتحسين أدائها المالي.
- تمثل هدف المدقق الداخلي في المؤسسة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية هو إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نظامها؛
- إن المؤسسة قامت بتطبيق نظام الرقابة الداخلية من أجل حماية أصول وممتلكات المؤسسة، وكذا ضمان صحة ودقة البيانات والمعلومات والمعطيات. [1]

– دراسة عبد الرحيم ساكر، عصام مغزاوي، **المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA والشركة الجزائرية لإعادة التأمين CAAR**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة 2016/2015، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية المقارنة المرجعية كمصطلح حديث، إبراز أهمية التقييم المالي كأداة للتطور واستمرارية المؤسسة، محاولة الإطلاع على كيفية توظيف آلية المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- تحسين الأداء المالي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسّسة الاقتصادية وفي الوقت الراهن؛
- التحسين المستمر للأداء المالي يكشف مواطن الضعف ومواطن القوة، تحسين الأداء المالي يسهل عملية اتخاذ القرار الصحيح؛
- تحسين الأداء المالي بشكل صحيح يعطي نتائج أكثر صحة ودقة، القوائم المالية أهم مصدر للبيانات والمعلومات المالية المستخدمة في تقييم وتحسين وتقييم الأداء المالي؛

[1] عتبة بن عتبة عبد الله، تيطواني كريم، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة ملبنة بن عريب**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم ماليو ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017/2016، ص ص:1-65.

- إقتصار مؤسسة " CAAR"على التحليل المالي التقليدي في تحسين وتقييم أدائها المالي، قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل، ويبعدها عن الحافة التنافسية مقابل تطلع المؤسّسات الأخرى، [1]

المطلب الثاني: موقع البحث من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في أكثر من جانب، كما أنها تناولت مختلف العوامل المؤثرة عليه من آليات ووسائل لتحسينه وتقييم المؤسسة الاقتصادية لأدائها المالي.

حيث أن دراسة حجاج نفيسة تناولت موضوع الأداء المالي انطلاقا من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن دراسة عقبي حمزة تناولت موضوع الأداء المالي أيضا، لكن من جانب آخر وذلك انطلاقا من الإطار النظري للنظام المالي المحاسبي، وغيرها من الدراسات السابقة.

إلا أن دراستنا هذه تناولت موضوع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أيضا وذلك لأهمية الموضوع والانتشار الواسع الذي عرفه هذا الموضوع مؤخرا، ولكن تم تناوله من جانب مختلف تماما وهو حوكمة المؤسسات الذي عرف نظرا للتطورات الذي شهدها العالم مؤخرا، مع محاولة إبراز علاقة حوكمة المؤسسات بالأداء المالي وكذا الدور الكبير الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التركيز على الحوكمة ومحاولة الإلمام بجميع مبادئها وركائزها ومحدداتها وأهمية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية ومدى امتلاك هذه المؤسسات للمقومات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

[1] عبد الرحيم ساكر، عصام مغزاوي، **المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAAوالشركة الجزائرية لإعادة التأمين CAAR**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015، ص ص: 1-177.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أضحى يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وعليه يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها، وكذا الكشف عن مواطن الضعف والقوة، وهو ما يسمح لها باستغلال موطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وعليه بات من الضروري أن تعتمده كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

وإن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع حيت تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات والأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط و تحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الادارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

تمهيد:

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على حوكمة المؤسسات و على الأداء المالي و كيفية قياسه بالاستعانة بجملة من المؤشرات، كما بينا أهم انعكاسات الحوكمة على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوع الدراسة عند عرض نتائجه وبيان توصياته، ونظرا لطبيعة الموضوع واهتمامه بحوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء المالي، ومن أجل تغطية موضوع الدراسة ومحاولة إعطاء نظرة عن الجانب التطبيقي للموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية برج بوعريريج، و تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى التزام هذه العينة من المؤسسات بتطبيق الحوكمة و أثر هذه الأخيرة على أداءها.

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد العينة ومجتمعها، وكذا الأداة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدناها في تحليل الدراسة. وهذا من خلال مبحثين حيث تطرقنا:

المبحث الأول: تقديم عام لعينة من المؤسسات الاقتصادية المدروسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لعينة من المؤسسات الاقتصادية المدروسة

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على عينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعريريج والمتمثلة في شركة التوضيب وفنون الطباعة، مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة الأنابيب. من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة التوضيب وفنون الطباعة"EMBAG "

الفرع الأول: نشأة وتطور شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

ظهرت الشـركة الوطنية للصـناعات السـيلولوزية بموجب الأمر رقم **68/11** المؤرخ في **27 جانفي 1968**، ثم تمت إعادة هيكلها وتغيير اسمه إلى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم**192/85** الصادر بتاريخ **23 جويلية 1985** وهي تسعى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف، وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

وفي سـبتمبر **1998** قدرت الطاقة الانتاجية للشـركة ب **300.000 طن** سـنويا ورقم أعمال قدره**6.5 مليار دج** ويتوفر المجمع على سبعة فروع مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي أربع مركبات لإنتاج العلب وشبكة لتوزيع المنتجات الورقية وشبكة للورق المسترجع والمستعمل.

تقع الشـركة الوطنية للتوضـيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصـناعية ببرج بوعريريج على بعد "**1**" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "**45**" الرابط بين البرج وولاية مسيلة وتتربع على مساحة قدرها **28 هكتار**، **7.5** منها مغطاة، وتم إنشـائها من طرف المؤسـسـة الايطالية "**INGEGO**" حيث انطلقت الأشـغال في **11 ماي 1975**، وانتهت في **20 أوت 1978**، وقد قامت الشـركة المنجزة بتشـغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج يوم **11جانفي 1979**.[1]

ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل.....الخ ولقد تحصلت الشركة على شهادة **ISO 9001/2000** الخاصة بجودة التسيير في: **20 أوت 2003.**

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن أهم نشاطات المؤسسة، التعامل مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بها ونذكر على سبيل المثال: المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته **(SNMC)** والمؤسسة الوطنية للحبوب **(SOMPC)** وتشغل المؤسسة **562 عاملا.**

- نشاط شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG :

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته وتملك خطين أساسين للإنتاج وهما:

الخط الأول: خاص بإنتاج الأكياس بأنواعها أكياس كبيرة الحجم، أكياس متوسطة الحجم وأكياس صغيرة الحجم.

الخط الثاني: مختص في إنتاج العلب المطوية، بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة:

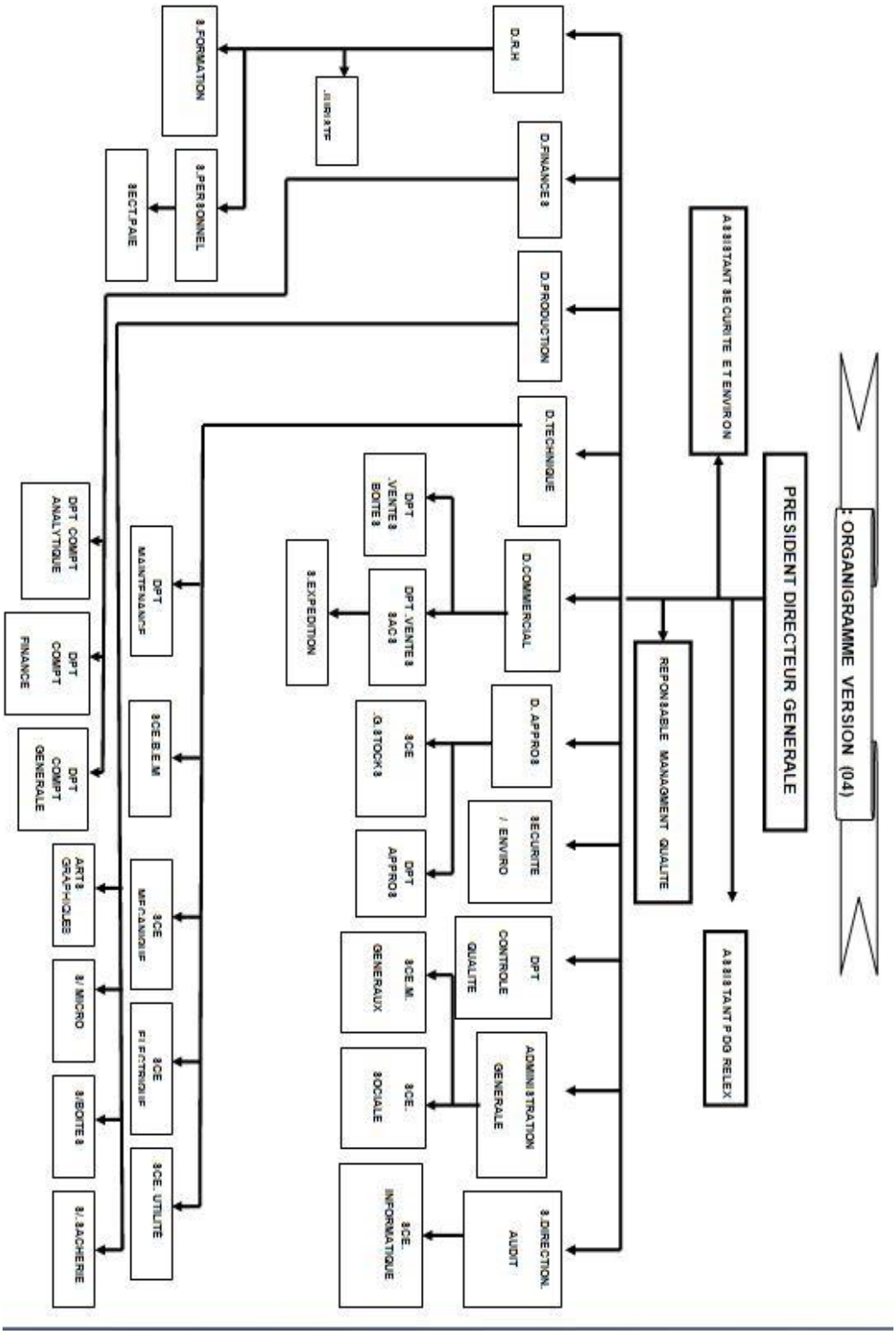
نظرا لما تكتسبه عملية التوضيب من أهمية بالغة في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية فإنها تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة على الصعيد الوطني متوفرة خاصة بالهضاب العليا، حيث يتحول كيميائيا إلى مادة سيلولوزية قابلة لإنتاج الورق.

كما تهدف إلى القضاء على التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا على أرشفة الإدارات العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجرائد والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة بتطوير نوعية التغليف بشكل يلائم مع كل منتوج نظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة، حيث إن إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتوج.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لشركة التوضيب وفنون الطباعة كما يلي:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفرع الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

أولا: تعريف مديريات ومصالح المؤسسة

تبعا لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فإن الوحدة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل، لتحقيق الأهداف الإنتاجية وسوف نتطرق إلى أهم المديريات الموجودة بالهيكل التنظيمي.

1- المديرية العامة:

تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة وتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام والتي تتكون من مراقبة التسيير ومجلس الإدارة والأمن.

2- مديرية التجارة:

وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية لتستلمها فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة لتحول إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة وسماع المستمر لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم ذلك لضمان عملية تحسين المنتوج باستمرار كما تقوم بجلب الأموال المحصل عليها من عملية البيع وتحويلها إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع وتتكون من دائرة بيع الأكياس ودائرة بيع العلب ومصلحة البيع.

3- مديرية الانتاج:

هي التي تترجم طلبيات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبيات في الآجال المحددة وتحتوي هذه المديرية غالبية العمال المؤسسة بنسبة **37.52 %.**

4- مديرية التموين:

هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصلحة تسيير المخزونات بحيث تقوم بتوفير طلبيات مديرية الإنتاج وهي توفر المواد الأولية وما يرفقها من مواد كيماوية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصلحة تسيير المخزونات وفي الجدول التالي سنبين عدد العمال في هذه المديرية.

5- مديرية الموارد البشرية:

هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز .... الخ وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين.

- ✓ **مصلحة المستخدمين:**

وتتمثل مهمتها في متابعة العاملين من حيث الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية واحترام القوانين السارية المفعول والسهر على تطبيق القوانين الداخلية للوحدة فيما يخص تنظيم سلوك الأفراد و ذلك بفعل المنازعات فيما بينهم.

- ✓ **مصلحة التوظيف والتكوين:**

تهتم بتكوين العمال الجدد والمتربصين بصفة خاصة ودفع الكفاءة في المستوى الإنتاجي للعمال القدامى بصفة عامة.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة وتنقسم إلى ثلاثة دوائر: دائرة المحاسبة التحليلية، دائرة المحاسبة المالية ودائرة المحاسبة العامة.

- ✓ **دائرة المحاسبة العامة:**

تقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاطات المؤسسة، العمليات، التبادلات، التدفقات في دفاتر محاسبية بطريقة منظمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ويقوم المحاسب بتفسير عمليات النشاط الممكنة للتعبير عنها بالنقود، ويمكن معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة المتمثلة في عناصر الأصول والخصوم.

- ✓ **دائرة المحاسبة التحليلية:**

تسمح هذه المحاسبة بالتحليل الدقيق لكل شروط الاستغلال على مستوى المؤسسة بحيث يتم تقديم التكاليف السلعية والخدماتية من أجل تحديد سعر البيع وسعر التكلفة.

✓ **دائرة المحاسبة المالية:**

تسمح هذه المحاسبة بالكشف عن ربح وخسارة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، يتم بتحديد المعلومات المالية، تسجيلها وقياسها والتحقق منها.

7- المديرية التقنية:

هي المديرية التي تقوم بإصلاحات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك وتتوزع إلى خمسة مصالح: مصلحة الخدمات، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية والتنظيم دائرة الصيانة.

8- مراقبة النوعية:

تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت تدخل هذه المصلحة في حدود صلاحياتها حتى على المستوى ما بعد البيع.

9- مديرية التدقيق ومراقبة التسيير وأنظمة المعلومات:

تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها حيث أن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات، المشتريات، في ظروف جد قصيرة وتعمل على تحرير معاملات الوحدة وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الإعلام الآلي.

10- مصلحة الإعلام الآلي:

تهتم هذه المصلحة بمساعدة كل الدوائر في حل مشاكلها التسييرية اليومية باستعمال تقنيات الإعلام الآلي بالأخص إدارة شؤون المستخدمين كما تساعد وبصفة خاصة إدارة المحاسبة والمالية وذلك باستخراج كل الوثائق المستعملة.

- **مديرية الأمن:**

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بولاية برج بوعريريج

الفرع الأول: نشأة مؤسسة الأنابيب

بإعادة هيكلة المؤســـســـات العمومية ومن بينها المؤســـســـة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة بدأت هذه المؤسسة منذ السبعينات برأس مال قدره: 3548450000.00 دج ومن هذا التاريخ بدأت هذه المؤسسة في التطور والتوسع، وانبثقت **منها عدة وحدات نذكر منها:**

- مؤسسة الرغاية وتمثل المقر الرئيسي للمؤسسة وتحتوي على عدة وحدات:
  - وحدة PAFووحدة صناعة الأنبوب الصغير PIS؛
- وحدة صناعة الأنبوب الكبير G.T بالإضافة إلى وحدة غرداية الصناعية الأنبوب الكبير؛
- وحدة وهران لصناعة الأنبوب المربع؛
- وحدة تبسة لصناعة أنبوب الغاز؛
- وحدة برج بوعريريج TMIA لعتاد الري والتي قمنا فيها لإجراء الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: نشأة وحدة برج بوعريريج TMIA-BBA:

تقع وحدة الأنابيب لعتاد الري بالرش بالمنطقة الصـناعية جنوب ولابة برج بوعريريج يحدها شـرقا طريق المسلة ومن الغرب BISCOLATI ومن الشمال مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة ومن الجنوب نفطال وتقدر مساحتها ب 95512 متر مربع أي ما يعادل بالتقريب 9.5 هكتار.

تاريخ انطلاق هذا المشـروع 1986/02/05، تم تدشـينها سـنة 1989 حيث بلغ عدد العمال فيها 360 عامل مقسـمون على مختلف المصـالح الإدارية والتقنية على سـبيل الذكر 257عامل دائم و103 عامل مؤقت.

أولا: نشاط وأهداف وحدة برج بوعريريج

نشـــاط الوحدة هو تشـــكيل الأنابيب ويتم ذلك ب: تقطيع المادة الأولية والتي هي لفائف الحديد وتحويلها الى أنابيب ثم تأتي عملية تغليف الأنبوب بالزنك ثم توضـــع له بعض الملحقات ليصـــبح منتوج تام الصنع أي قابل للبيع. أما أهدافها فهي:

- تلبية حاجيات السوق الوطنية؛

- تحقيق الأرباح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة؛
- تزويد قطاع الري بالأنابيب؛
- القيام بعملية التصدير والتقليل من الاستيراد.

ولتحقيق الأهداف المرجوة سطرت المؤسسة مخطط يندرج تحته خطوتين أساسيتين هما المنظومة الوظيفية والعلمية.

- **المنظومة الوظيفية:** مديرية عامة –إدارة وتسيير–محاسبة مالية –مستخدمين–الدراسات النوعية.
- **المنظومة العلمية:** الصيانة والتموين.

ثانيا: دراسة مصالح الوحدة (المصالح الرئيسية):

تتكون مؤسسة الانابيب وحدة برج بوعريريج من مجموعة من المصالح نذكر منها:

– مصلحة المديرية–دائرة الإنتاج–مصلحة الصيانة – مصلحة الدراسات والمناهج– مصلحة المستخدمين–المصلحة التجارية – مصلحة المحاسبة والميزانية المالية والمتكونة من: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الخزينة والمالية، مصلحة مراقبة التسيير، مصلحة الموارد المالية.[1]

المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة كوندور للإلكترونيك

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة كوندور:

مؤسسة كوندور هي مؤسسة إقتصادية خاصة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، نشاطها الرئيسي هو إنتاج هذه الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية وأيضا لديها أنشطة أخرى: نشاط الإستيراد والتصدير، نشاط الأشغال العمومية، نشاط البيع على الحال، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي GROUPE BEN HAMAD.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 80104 متر مربع وهي بملكية كاملة للمؤسسة، بلغ عدد عمالها سنة 2018 إلى أكثر من 6397 على عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، ومنهم أكثر

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

من 478 إطار إداري، مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكون لمجموعة بن حمادي التى تحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة ARGILORوهي وحدة لإنتاج الآجور؛
- مؤسسة POLYBEN الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة GEMACوهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- مؤسسة TRAVAUX COUVIA وهي وحدة المشاريع والبناء العملاق؛
- مؤسسة GEPATTEوهي وحدة إنتاج العجائن؛
- مؤسسة HONDA METALوهي وحدة لإنتاج الصفائح الشمسية.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007على شهادة الإيزو 9001 نسخة VERSION 2000ISO، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة كوندور:

تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

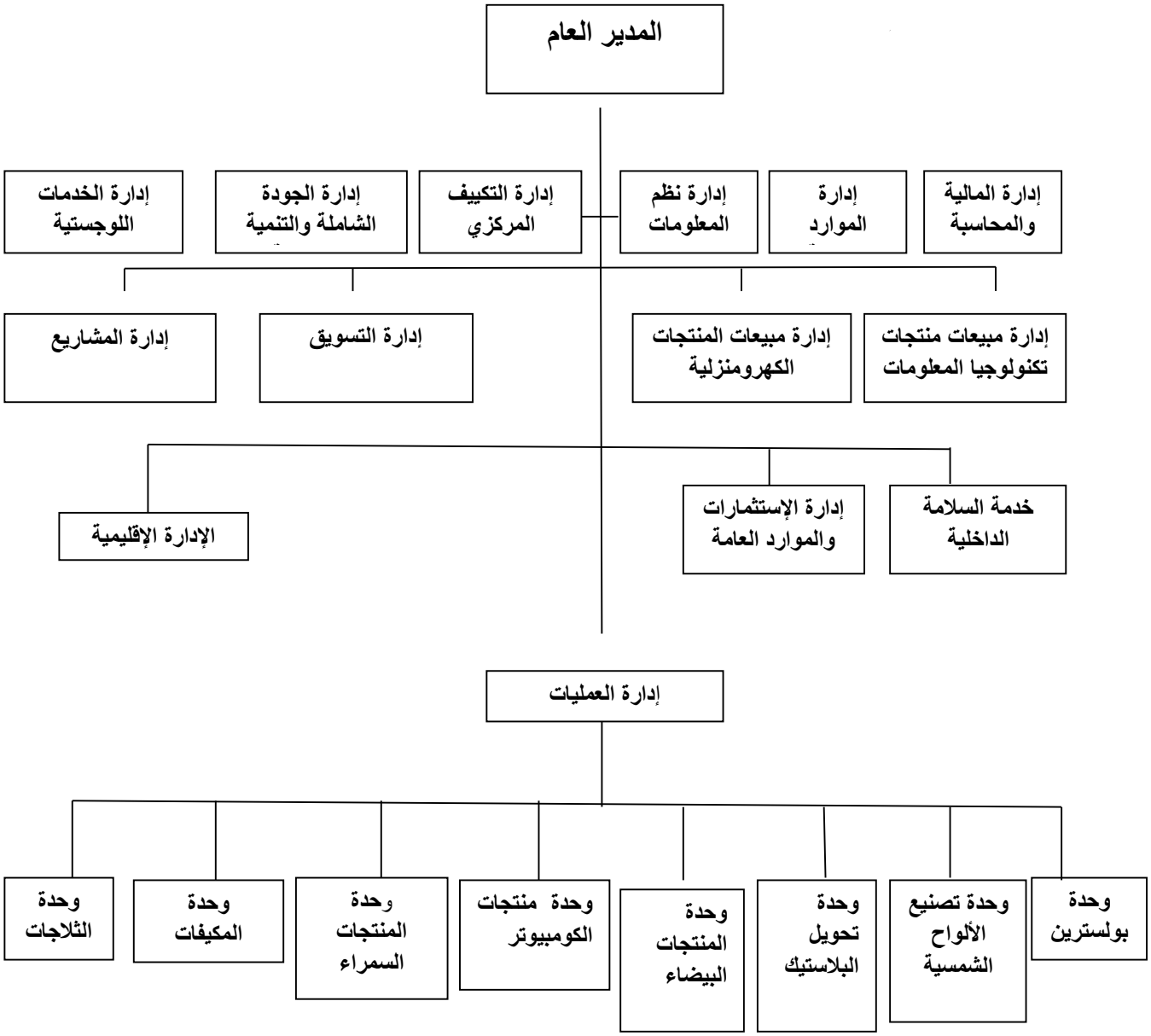
- تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير النتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.[1]

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور كما يلي:

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدارسة الميدانية

للقيام بالدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج واقعية بأكبر قدر ممكن من الموضوعية، يجب الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك بالاعتماد على الطريقة والإجراءات التي تضمن أفضل معالجة للموضوع، وذلك من خلال الإطار المنهجي للدارسة، وأداة الدراسة وإجراءاتها ثم خصائص وتحليل عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب عينة الدراسة، أداة الدراسة ومتغيراتها.

أولا: عينة الدراسة

تتمثل عينة هذه الدراسة في مدراء المناصب القيادية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، لكن هذه الدراسة لم تمس جميع المؤسسات الاقتصادية بل تم أخذ عينة منهم والمتمثلة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة **EMBAG**، مؤسسة كوندور للإلكتروني، مؤسسة الأنابيب وحدات برج بوعريريج.

تم توزيع 40 استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة على مدراء ورؤساء الأقسام الذين يمثلون عينة الدراسة حيث استعيد منها 35 استبانة صالحة وخاضعة للدراسة بعد استبعاد الاستبيانات الملغاة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، ولقد تم الاهتمام باختيار شريحة الأفراد لفئة عينة الدراسة بعناية فائقة، وذلك بهدف التمكن من الوصول الى أكبر قدر ممكن من النتائج الواقعية والمفيدة للدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة ومتغيراتها

1- أداة الدراسة:

نظرا للطبيعة الوصفية للدراسة فقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قمنا بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واستخدام أساليب احصائية في تحليل الاستبيان واختبارات الصدق والثبات المتعارف عليها.

تم إعداد إستبانة حول " دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: يعبر عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من 25 عبارة تعبر عن "دور حوكة المؤسسات في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مقسمة الى فقرتين كما هو موضح في **الملحق(01)**.

الفقرة الأولى: تتكون من 17 عبارة، تعبر عن "تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية".

الفقرة الثانية: تتكون من 08 عبارة، تعبر عن "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".

وقد تم استخدام مقياس (scale likert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، بحيث أعلى درجة تمثل اعلى درجة من الموافقة، والدرجة 1 تعني أقل درجة من الموافقة، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي	من 01إلى 1.79	من 1.80إلى 2.59	من 2.60إلى3.39	من 3.40إلى 4.19	من4.20إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثتين.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) يتم حساب المدى كما يلي:

المدى = الحد الأعلى – الحد الأدنى = 5−1 = 4

ثم تقسيم المدى على عدد الخلايا (5/4 = 0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.[1]

2- متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع المعالج فإن الدراسة الميدانية تشمل على المتغير المستقل والمتغيرات التابعة كما يلي:

[1] زبيدي البشير، مرجع سابق ص:220.

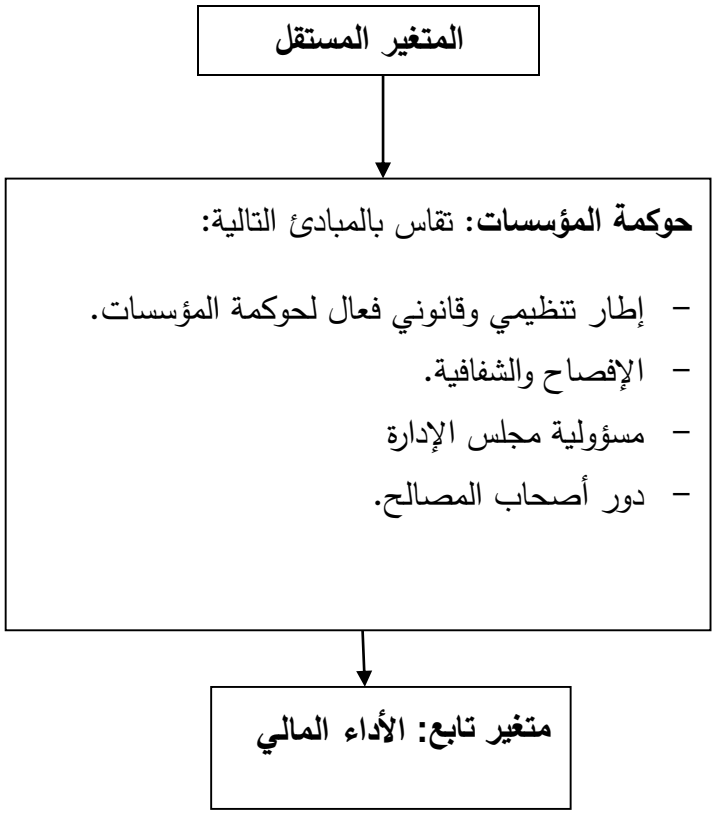
- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في حوكمة المؤسسات والتي يتم قياس مدى تطبيقها في المؤسسات من خلال البحث عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في: إطار تنظيمي وقانوني فعال لحوكمة المؤسسات، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة، ودور أصحاب المصالح.

- **المتغير التابع:** حسب موضوع الدراسة (دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية) فإنه يوجد متغير تابع للمتغير المستقل والمتمثل في:

الأداء المالي والتي يتم قياس مستواه، بالنسب الربحية ونسب السيولة ونسب النشاط ونسب توزيع الأرباح.

ويمكن تمثيل نموذج لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الشكل (04): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من تصور الباحثتين.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان وإجراءاتها

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، فإنه عادة ما يتم تحليلها إحصائيا وفقا لمقتضيات البحث، وفي هذا المجال تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم ال اجتماعية Statistical **Package for Social Sciences(spss)** لمعالجة بيانات الاستمارة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية، عن طريق استخدام بعض الاختبارات التي يتيحها هذا البرنامج.

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان

من بين الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث ما يلي:[1]

- **الإحصاءات الوصفية:** تم استخدام هذه الإحصاءات بهدف وصف الاتجاهات العامة للآراء العينة، لتسهيل المقارنة بين آراء عينة الدراسة، وتضمنت هذه الإحصاءات الوصفية أسلوب النسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي، والقيمة المعنوية للعنصر.

- **معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات ومصداقية إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستبيان، حيث يركز هذا المعامل على اختبار الصدق للمحتوى، والثبات الخاص بالاتساق الداخلي، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية إذا كانت القيمة المحسوبة تساوى 60% فأكثر، أما معامل الصدق فيتم حسابه على أساس الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويطلق عليه الصدق الذاتي.

ثانيا: صدق وثبات الإستبانة

للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات الاستبانة، تم اختبار مدى ثبات الاستبانة على جميع بنودها، باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alph وكانت النتائج كما هو مبين أدناه في الجدول 02.

[1] زبيدي البشير، مرجع سابق ص:221.

الجدول رقم (02): قيمة معامل ألفا كرونباخ

البيان	قيمة معامل كرونباخ ألفا
كل الإستبانة	0.746

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتspss .

نلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من القيمة الدنيا 0.60، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، إذ بلغت كل عبارات الاستبيانات قيمة 0.746، ما يدل على أن هناك ترابط واتساق داخلي عالي بين عبارات الاستبانة.

صدق وثبات فقرات الاستبانة

- **صدق وثبات الفقرة الأولى:**

تم استعمال طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الإستبيان وسنوضحها كما يلي:

الجدول رقم (03): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ للفقرة الأولى

البيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية	0.851

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات Alpha يساوي 0.851 وهو معامل ثبات مقبول.

- صدق وثبات عبارات الفقرة الأولى

الجدول رقم (04): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الفقرة الأولى

البيان	كرونباخ ألفا
تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالي مع قوانين الشركات المعمول بها	0.849
يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصالح العامة	0.841
توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتعمل على حفظ حقوقهم	0.819
تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار	0.823
لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة وملائمة وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة وفي الوقت المناسب	0.824
وجود ألية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية الشركة	0.832
يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية	0.826
تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	0.814
تقدم المؤسسة معلومات محددة للجهات المعنية فقط	0.870
يشمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات	0.841
يشمل الإفصاح المعلومات الهامة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها	0.824
يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية	0.820

يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	0.841
يشرف مجلس الإدارة على كبار الموظفين ومعايير مكافأتهم	0.838
يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	0.831
تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	0.821
تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة	0.830

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتspss .

يظهر من خلال الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت أكبر من 0.6 بالنسبة لكافة عبارات المحور، مما يعني تمتعها بدرجة مقبولة من الثبات، أي يمكن عدم الاستغناء على أي عبارة من عبارات الفقرة.

- **صدق وثبات الفقرة الثانية**

تم استعمال طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الإستبيان وسنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل كرونباخ ألفا للفقرة الثانية

البيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	0.621

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتspss .

نلاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات Alpha يساوي 0.621 وهو معامل ثبات مقبول.

- **صدق وثبات عبارات الفقرة الثانية**

الجدول رقم (06): قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الفقرة الثانية

العبارات	كرونباخ ألفا
تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة	0.659
تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية ومنتظمة	0.542
يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	0.595
تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق ادارتها وتسيرها وقراراتها.	0.632
تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء مالي جيد	0.576
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمنافسيها	0.569
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق	0.607
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمؤسسات رائدة	0.480

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتspss .

يظهر من خلال الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت أكبر من 0.6 بالنسبة لكافة عبارات المحور، مما يعني تمتعها بدرجة مقبولة من الثبات، أي يمكن عدم الاستغناء على أي عبارة من عبارات الفقرة.

ثانيا: الاعتدالية

بما أن العينة أقل من 50 يعني استخدام **Shapiro-wilk** فإذا كانت قيمة الاحتمالية أكبر من0.05 فيتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة حيث:

H_0: تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

H_1 : تتوزع البيانات توزيعا غير طبيعي.

الجدول رقم (07): جدول التوزيعات

البيان	Kolmogorov-smirnov[a]			Shapiro-wilk		
	الإحصاء	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig	الإحصاء	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
جميع العبارات	0.113	35	0.200	0.954	35	0.156

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05 ومن هنا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، أي تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

المطلب الثالث: خصائص وتحليل عينة الدراسة

أولا: الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة

الجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

- **الجنس:** يوضح الجدول رقم (08) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة%
ذكر	20	57.1
أنثى	15	42.9

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 57.1 % من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 42.9% إناث، وهذا يوضح تزايد رغبة وميول الإناث في العمل في مجال الإدارة بعدما كانت تفضل التوجه الى قطاع التربية والتعليم.

- **العمر:** يوضح الجدول رقم (09) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
من 18 سنة إلى 30 سنة	15	42.9
من 31 سنة إلى 50 سنة	20	57.1
أكثر من 50 سنة	00	00

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 42.9 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 سنة، و57.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31-50 سنة، وهي النسبة الأكبر و ذلك راجع إلى طبيعة الوظيفة التي تتطلب إنقضاء سنوات خبرة طويلة في العمل للوصول الى مناصب عليا، هذا يدل على أن من يقوم بدور المسؤولية يكون في عمر يسمح له باتخاذ قرارات صائبة وصحيحة.

- **المستوى التعليمي:** يوضح الجدول رقم (10) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	00	00
ثانوي	02	5.7
جامعي	32	91.4
مهني	1	2.9

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن شخص واحد ذو مستوى مهني بنسبة 2.9%، في حين أن فئة الأشخاص الجامعيين هي السائدة بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلوا 32 فردا ما نسبته 91.4 % من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، وأن ما نسبته 5.7 % فهم ذو مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم ، وهذا يدل على أن

المؤسسة تملك تركيبة بشرية أغلبها من حاملي الشهادة الجامعية بأكبر نسبة 91.4 % ، وقد تفسر هذه النتائج طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مورد بشري يتميز بالكفاءة و المعرفة يسهم في تحقيق أهدافها، كما يدل على وجود كفاءة علمية في عينة الدراسة تؤهل للإجابة بأمانة على عبارات الاستبانة.

- **مدة الخبرة:** يوضح الجدول رقم (11) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخبرة.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	15	42.9
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9
أكثر من 10 سنوات	5	14.3

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه تساوي نسبة الفئتين المتراوحتين بين " أقل من 5 سنوات" والتي امتدت خبرتهم من" 5 إلى 10 سنوات" حيث بلغت النسبة 42.9 % وقدر عدد أفرادهم 15 فرد، ونسبة 14.3 % تمثل فئة الخبرة الأكثر من 10 سنوات وعدد أفرادها 5 أفراد. مما يشير إلى أن معظم أصحاب المناصب القيادية يمثلون مزيج بين قليلي الخبرة وأصحاب الخبرات الأقل من 10 سنوات وهذا يؤكد حرص المؤسسة على نقل الخبرة المكتسبة إلى أفرادها الجدد من جهة، والمحافظة على الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءات، في حين يمكن إرجاع سبب حصول فئة الخبرة الأكثر من 10 سنوات على نسبة 14.3 % إلى ارتكاز المؤسسة على عنصر الشباب نتيجة تبني مفهوم التعلم ونقل المعرفة وذلك بإحالة معظم أصحاب الخبرات العالية إلى التقاعد.

ثانيا: عرض وتحليل فقرات الدراسة:

- **عرض وتحليل نتائج كل عبارة من عبارات الفقرة الأولى: تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية**

يتعلق هذا الجزء بعرض نتائج الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالفقرة الأولى والمتعلقة بتطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للفقرة الأولى.

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالي مع قوانين الشركات المعمول بها	3.57	0.979	موافق
يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصالح العامة	4.14	0.648	موافق
توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتعمل على حفظ حقوقهم	4.26	0.950	موافق بشدة
تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار	3.37	1.262	محايد
لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة وملائمة وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة وفي الوقت المناسب	3.63	1.003	موافق
وجود ألية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية الشركة	3.80	1.106	موافق
يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية	3.43	1.065	موافق

تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	3.51	1.121	موافق
تقدم المؤسسة معلومات محددة للجهات المعنية فقط	3.94	0.998	موافق
شمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات	3.60	0.881	موافق
يشمل الإفصاح المعلومات الهامة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها	3.83	0.985	موافق
يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية	3.71	1.250	موافق
يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	4.09	0.887	موافق
يشرف مجلس الإدارة على كبار الموظفين ومعايير مكافأتهم	3.91	0.818	موافق
يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	3.57	0.850	موافق
تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	3.89	0.993	موافق
تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة	4.06	0.873	موافق
الفقرة الأولى	3.7832	0.52706	موافق

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور حصرت ضمن مجالات التالية في المجال من2.60إلى3.39 والذي يعكس درجة المحايدة حيث كانت إجابات المستجوبين حول عبارة تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار، أما عبارة توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتعمل على حفظ حقوقهم فأخذت مجال من4.20إلى 5 والذي يعكس درجة الموافقة بشدة. أما باقي العبارات فأخذت المجال [3.4-4.2[الذي يعكس درجة الموافقة.

إن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفقرة الأولى بصفة إجمالية فكانت ضمن مجال [3.4-4.2[والذي يعكس درجة الموافقة من قبل مدراء المناصب القيادية محل الدراسة، كما قدر الانحراف المعياري بـ 0.52706 والذي يدل على التشتت في إجابات المستجوبين.

- عرض وتحليل نتائج كل عبارة من عبارات الفقرة الثانية : الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يتعلق هذا الجزء بعرض نتائج الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالفقرة الثانية والمتعلقة بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للفقرة الثانية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة	4.71	0.458	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية ومنتظمة	4.20	0.759	موافق بشدة
يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	3.94	0.968	موافق
تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق ادارتها وتسيرها وقراراتها	4.21	0.687	موافق بشدة
تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء مالي جيد	4.43	0.558	موافق بشدة
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمنافسيها	3.49	0.981	موافق
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق	4.26	0.561	موافق بشدة
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمؤسسات رائدة	3.54	0.980	موافق
الفقرة الثانية	3.9156	0.25399	موافق

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضـــح من خلال الجدول أعلاه، أن متوســـطات إجابات أفراد عينة الدراســـة حول عبارات هذا المحور حصـرت ضـمن مجالات التالية في المجال [2.60-3.39 والذي يعكس درجة المحايدة حيث كانت إجابات المســتجوبين حول عبارة تقيس المؤســســة أدائها المالي مقارنة بأدائها الســابق فقط ، أما عبارات تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة، تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية منظمة، تستفيد المؤسسة م عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق إدارتها وتسييرها وقراراتها وأخيرا تقيس المؤسسة داءها مقارنة مع أدائها السابق فأخذت مجال والذي يعكس درجة الموافقة بشدة. أما باقي العبارات فأخذت المجال الذي يعكس درجة الموافقة.

أما فيما يتعلق بمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذه الفقرة ضمن مجال [3.4-4.2]والذي يعكس درجة الموافقة من قبل مدراء المناصـــب القيادية محل الدراســـة، كما قدر الانحراف المعياري بـ 0.25399 والذي يدل على التشتت في إجابات المستجوبين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يترجم العلاقة السببية بين المتغير التابع والمتغير المســـتقل مع صـــياغة معادلة الانحدار، وكذلك التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، وذلك من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من المســتوى الدلالة فهذا يدل على وجود علاقة دالة احصـــائيا بين المتغيرين أي "علاقة تأثرية"، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وفي الحالة العكسية يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى والمتمثلة في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي.

ولمعرفة مدى تأثير الإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي، نقوم باختبار الفرضية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي.

من أجل اختبار الفرضـية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسـيط لمتغيري هذه الفرضـية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار للإطار التنظيمي والقانوني والأداء المالي

متغيرات النموذج	معاملات الأنحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الثابت	3.642	0.257				0.000
الإطار التنظيمي والقانوني	0.071	0.066	1.185	0.185	0.034	0.287

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول (14) ومعادلة انحدار الأداء المالي كمتغير تابع على الإطار التنظيمي والقانوني، نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للإطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي، بحكم عدم معنوية معامل الانحدار عند مستوى 5%، (القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي 0.287)، وهذا ما يؤكده ضعف معامل تحديد النموذج، والذي يشير إلى أن 3.4% من تغيرات الأداء المالي مفسر بالإطار التنظيمي والقانوني، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ96.6% فهي مفسرة بعوامل أخرى. مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 3.642+0.071\ X$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على الأداء المالي.

ولمعرفة مدى تأثير دور أصـحاب المصـالح على الأداء المالي، نقوم باختبار الفرضـية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية دور أصحاب المصالح على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على الأداء المالي.

من أجل اختبار الفرضية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لمبدأ أصحاب المصالح والأداء المالي

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الثابت	3.339	0.165				000
دور أصحاب المصالح	0.159	0.044	0.530	0.530	0.281	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول(15) ومعادلة انحدار الأداء المالي كمتغير تابع على أصحاب المصالح، نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لدور أصحاب المصالح على الأداء المالي، بحكم معنوية معامل الانحدار عند مستوى 5%، (القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي 0.001)، وهذا ما يؤكده قوة معامل تحديد النموذج، والذي يشير إلى أن 28.1% من تغيرات الأداء المالي مفسر بدور أصحاب المصالح، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 71.9% فهي مفسرة بعوامل أخرى. مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 3.339-0.159X$$

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي

ولمعرفة مدى تأثير مبدأ الإفصـاح والشـفافية على الأداء المالي، نقوم باختبار الفرضـية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي.

من أجل اختبار الفرضــية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البســيط لمتغيري هذه الفرضــية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لمبدأ لإفصاح والشفافية والأداء المالي

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الثابت	3.475	0.268				000000
مبدأ الإفصاح والشفافية	0.118	0.071	0.278	0.278	0.077	0.106

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول(16) ومعادلة انحدار الأداء المالي كمتغير تابع على الإفصاح والشفافية، نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للإفصاح والشفافية على الأداء المالي، بحكم عدم معنوية معامل الانحدار عند مستوى 5%، (القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي 0.106)، وهذا ما يؤكده ضعف معامل تحديد النموذج، والذي يشير إلى أن 7.7% من تغيرات الأداء المالي مفسر بالإفصاح والشفافية، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 92.3% فهي مفسرة بعوامل أخرى. مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 3.475-0.118X$$

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

- من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مبدأ مستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي.

ولمعرفة مدى تأثير مســـتويات مجلس الإدارة على الأداء المالي، نقوم باختبار الفرضـــية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **H_0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي.
- **H_1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي.

من أجل اختبار الفرضـية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسـيط لمتغيري هذه الفرضـية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

- **الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لمبدأ مستويات الإدارة والأداء المالي**

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الثابت	3.373	0.257				00000
مستويات مجلس الإدارة	0.140	0.066	0.348	0.348	0.121	0.040

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول(17) ومعادلة انحدار الأداء المالي كمتغير تابع على مستويات مجلس الإدارة، نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لمستويات مجلس الإدارة على الأداء المالي، بحكم معنوية معامل الانحدار عند مستوى 5%، (القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي 0.040)، وهذا ما يؤكده قوة معامل تحديد النموذج، والذي يشير إلى أن 12.1% من تغيرات الأداء المالي مفسر بمستويات مجلس الإدارة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 87.9% فهي مفسرة بعوامل أخرى. مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 3.373-0.140X$$

- **اختبار الفرضية الرئيسية:**

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصـائية على مسـاهمة حوكمة المؤسـسـات في تحسـين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ولمعرفة مدى تأثير تطبيق حوكمة في المؤسسة الاقتصادية على الأداء المالي، نقوم باختبار الفرضية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الثابت	3.140	0.290				0000
مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	0.205	0.076	0.420	0.426	0.181	0.011

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول(18) ومعادلة انحدار الأداء المالي كمتغير تابع على حوكمة المؤسسات، نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي، بحكم معنوية معامل الانحدار عند مستوى 5%، (القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي 0.011)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=3.140+0.205X$$

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعريريج للوقوف على واقع تطبيق حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء المالي، حيث تعد حوكمة المؤسسات أداة كفيلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات ذات الجودة العالية والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات المؤسسة.

فحاولنا في هذا الفصل أولا تعريف المؤسسات محل الدراسة، حيث قدمنا لمحة تاريخية عن نشأتها وتعريفها وتوضيح هيكلها التنظيمي، وحداته وفروعه كما حاولنا تحديد أهم أهدافها.

ولقد استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي من وجهة نظر مدراء المناصب القيادية بالمؤسسات، ومن خلال تحليل المعلومات الواردة في الاستبيانات تأكدنا أن المؤسسات محل الدراسة تحترم إلى حد ما مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال وجود ثقافة الإفصاح والشفافية وقيام مجلس الإدارة بالمهام الموكلة له، بالإضافة إلى حرص المؤسسات على نشر المعلومات المتعلقة بأدائه في التقارير الدورية والسنوية، حيث ينتظر من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التعزيز من إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمسيرين والحفاظ على استمرارية المؤسسة، كما تهدف مبادئ حوكمة المؤسسات إلى تسهيل عملية الحصول على التمويل وتأطير القوى العاملة، وتساهم في الحد من الممارسات الاحتيالية ومواجهة المخاطر، بهدف تحسين الأداء المالي.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات تزايد في الآونة الأخيرة بسبب تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري وانهيار العديد من المؤسسات الاقتصادية. فقد ظهر هذا المفهوم بشكل أساسي لمعالجة مشكلة الوكالة الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة، حيث زاد اهتمام المؤسسات بها من أجل إيجاد استراتيجيات من شأنها ضمان استمرارها وبقائها والبحث عن الأساليب والطرق الإدارية لمواكبة هذه التطورات بهدف تحسين أدائها المالي وتنافسيتها، ومن بين الطرق الاعتماد على مبادئ وآليات الحوكمة، فالحوكمة من أهم العمليات الضرورية والازمة لحسن سير عمل المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها المالي.

حيث تم البدء في هذه الدراسة بفصل نظري تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المالي وحوكمة المؤسسات فتم التركيز على مفهوم الأداء المالي تعريفه، أهميته، أهم العوامل المؤثرة عليه ومؤشرات تقييمه. بالإضافة إلى الإطار النظري لحوكمة المؤسسات الذي تطرقنا فيه إلى ماهية حوكمة المؤسسات، خصائصها، مبادئها وركائزها، محدداتها والأطراف المعنية بتطبيقها، وفي الأخير تم التطرق إلى انعكاسات حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي.

وللوقوف على مدى تأثير الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من الناحية الميدانية خصصنا فصل ثاني اخترنا فيه عينة من المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في شركة التوضيب وفنون الطباعة، مؤسسة كوندور للإلكترونيك، مؤسسة الأنابيب. فاستخدم الاستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم للقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي اختيرت عينته بناء على اختيار مدروس.

نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المالي وحوكمة المؤسسات وكذلك دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها الماضي والحاضر؛

- ✓ تضمن الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية بمختلف أنشطة بالمؤسسة بتجنب الفساد وتقليل المخاطر كما أن الشفافية في التعامل مع أصحاب المصالح تعزز الثقة بينهم وبين المؤسسة وبالتالي اكتساب ثقة المستثمرين؛
- ✓ حوكمة المؤسسات آلية لتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، ويجب التأكيد على أن المؤسسات تدار لصالح المستثمرين؛
- ✓ تعد مبادئ وآليات الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تفعيل الأداء المالي، وذلك بتطبيق الآليات والمبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الدولية؛
- ✓ تعتبر حوكمة المؤسسات نظاما رقابيا فعال من خلاله يمكن حل مشكلة المؤسسة وذلك بالحد من هيمنة الإدارة وحاولتها تحقيق أغراض ذاتية على حساب مصلحة المساهمين بحيث يسعى هذا النظام إلى تحقيق الإفصاح والشفافية، الثقة والعدالة، وحماية أصول المؤسسة؛
- ✓ نستخلص أن حوكمة المؤسسات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

التوصيات والاقتراحات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم جملة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- ✓ يجب وصف حوكمة المؤسسات على أنها عملية تغيير، ولا يجب أن ننظر اليها كهدف في حد ذاتها بل أداة للسياسة الاقتصادية مثل أدوات السياسات الأخرى؛
- ✓ إن تطبيق حوكمة المؤسسات إحدى أهم خيارات التحول نحو اقتصاد السوق، مما يحتم على المؤسسات التفكير في الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين أدائها المالي؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات أثر المتغيرات البيئية التي تشهد تغيرات سريعة ومستمرة في جميع الجوانب البيئية المتمثلة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛

- ✓ العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم.

آفاق الدراسة

إن دراسة موضوع دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالية في المؤسسة الاقتصادية موضوع واسع جدا، ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع نرى أنه لاتزال بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها والتي ستكون أساس لبحوث لاحقة، والتي ستقدم نتائج يستفاد منها، تتمثل هذه البحوث فيما يلي:

- ✓ دور حوكمة الشركات في تنشيط السوق المالي؛
- ✓ دور جودة التقارير المالية في تقييم الأداء المالي؛
- ✓ أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في اتخاذ القرار المالي.

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص –إدارة مالية– تحت عنوان "" دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"". يرجى من سيادتكم التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية ودقة، بوضع الإشارة (×) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات ستعالج بسرية تامة وسيتم استخدامها للغرض العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

أولا: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ◯ أنثى ◯

2- العمر: 18-30 سنة ◯ 31-50 سنة ◯ أكثر من 50 سنة ◯

3- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ◯ ثانوي ◯ جامعي ◯ مهني ◯

4- مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات ◯ من 5-10 سنوات ◯ أكثر من 10 سنوات ◯

ثانيا: دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفقرة الأولى: تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية					
1- تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالي مع قوانين الشركات المعمول بها؛					
2- يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصالح العامة؛					
3- توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتعمل على حفظ حقوقهم؛					
4- تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار؛					
5-لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة وملائمة وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة وفي الوقت المناسب؛					
6- وجود ألية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية الشركة؛					
7- يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية؛					
8- تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة؛					

9- تقدم المؤسسة معلومات محددة للجهات المعنية فقط؛					
10 يشمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات؛					
11- يشمل الإفصاح المعلومات الهامة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها؛					
12- يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية؛					
13- يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر ؛					
14- يشرف مجلس الإدارة على كبار الموظفين ومعايير مكافأتهم؛					
15- يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات؛					
16- تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات؛					
17- تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة.					
الفقرة الثانية: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية					
18-تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة؛					
19-تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية ومنتظمة؛					
20- يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية؛					
21- تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق ادارتها وتسيرها وقراراتها؛					
22- تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء مالي جيد؛					
23-تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمنافسيها؛					
24-تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق؛					
25-تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمؤسسات رائدة.					

مع تحيات الباحثتين...

الملحق رقم 02: صدق وثبات الإستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	33

الملحق رقم 03: صدق وثبات الفقرة الأولى

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.841	17

الملحق رقم 04: صدق وثبات عبارات الفقرة الأولى

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالي مع قوانين الشركات المعمول بها	60.74	77.373	.113	.849
يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصالح العامة	60.17	76.970	.254	.841
توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتحفزهم ماديا ومعنويا، وتعمل على حفظ حقوقهم	60.06	68.173	.714	.819
تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار	60.94	66.114	.613	.823
لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة وملائمة وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة وفي الوقت المناسب	60.69	69.045	.614	.824
وجود ألية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية الشركة	60.51	70.434	.464	.832
يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية	60.89	69.045	.571	.826

تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	60.80	65.400	.751	.814
تقدم المؤسسة معلومات محددة فقط وللجهات المعنية فقط	60.37	85.240	-.323-	.870
يشمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات	60.71	75.387	.269	.841
يشمل الإفصاح المعلومات الهامة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها	60.49	69.257	.613	.824
يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية	60.60	65.659	.645	.820
يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	60.23	75.358	.269	.841
يشرف مجلس الإدارة على كبار الموظفين ومعايير مكافأتهم	60.40	74.776	.342	.838
يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	60.74	72.373	.497	.831
تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية ومنظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	60.43	68.252	.673	.821
تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة	60.26	72.079	.502	.830

الملحق رقم 05: صدق وثبات الفقرة الثانية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	8

الملحق رقم 06: صدق وثبات عبارات الفقرة الثانية

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة	28,24	10,125	-,075	,659
تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية ومنتظمة	28,71	7,608	,480	,542
يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	28,94	7,693	,308	,595

تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق ادارتها وتسيرها وقراراتها	28,74	9,049	,145	,632
تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء مالي جيد	28,50	8,500	,398	,576
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمنافسيها	29,44	7,102	,384	,569
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق	28,68	8,953	,248	,607
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمؤسسات رائدة	29,35	6,296	,605	,480

الملحق رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57.1	57.1	57.1
	انثى	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 إلى 30	15	42.9	42.9	42.9
	من 31 الى 50	20	57.1	57.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم09: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5.7	5.7	5.7
	جامعي	32	91.4	91.4	97.1
	مهني	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم10: توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

مدة الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	42.9	42.9	42.9
	من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9	42.9	85.7
	أكثر من 10 سنوات	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 11: الإعتدالية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
الحوكمة	.113	35	.200*	.954	35	.156

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

الملحق رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للفقرة الأولى

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالي مع قوانين الشركات المعمول بها	35	3.57	.979
يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصالح العامة	35	4.14	.648
توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم، وتحفزهم ماديا ومعنويا، وتعمل على حفظ حقوقهم	35	4.26	.950
تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار	35	3.37	1.262
لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة وملائمة وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة وفى الوقت المناسب	35	3.63	1.003
وجود ألية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية الشركة	35	3.80	1.106
يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية	35	3.43	1.065

تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	35	3.51	1.121
تقدم المؤسسة معلومات محددة فقط وللجهات المعنية فقط	35	3.94	.998
يشمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات	35	3.60	.881
يشمل الإفصاح المعلومات الهامة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها	35	3.83	.985
يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية	35	3.71	1.250
يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	35	4.09	.887
يشرف مجلس الإدارة على كبار الموظفين ومعايير مكافأتهم	35	3.91	.818
يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	35	3.57	.850
تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية	35	3.89	.993
ومنظمة لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	35	4.06	.873
تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة			
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحوكمة	35	3.7832	.52706
N valide (listwise)	35		

الملحق رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للفقرة الثانية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر عملية تقييم الأداء المالي مهمة للمؤسسة	35	4.71	.458
تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية ومنتظمة	35	4.20	.759
تسجل المؤسسة العديد من الانحرافات بين ما هو مخطط له وما هو محقق	35	3.57	1.037
يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصفة فورية	35	3.94	.968
تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء المالي في تحسين طرق ادارتها وتسيرها وقراراتها	34	4.21	.687

تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء مالي جيد	35	4.43	.558
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمنافسيها	35	3.49	.981
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق	35	4.26	.561
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بمؤسسات رائدة	35	3.54	.980
تقيس المؤسسة أداءها المالي مقارنة بأدائها السابق فقط	35	3.14	1.089
الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق أهدافها المالية	35	3.66	1.027
الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة هو كل ما سبق	35	3.86	1.033
N valide (listwise)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأداء المالي	35	3.9156	.25399
N valide (listwise)	35		

الملحق رقم 14: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإطار التنظيمي والقانوني	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendanteالأداء المالي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.642	.257		14.187	.000
	الإطار التنظيمي والقانوني	.071	.066	.185	1.082	.287

a. Variable dépendanteالأداء المالي

الملحق رقم 15: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.530[a]	.281	.259	.21859

a. Valeurs prédites : (constantes), دور أصحاب المصالح

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.339	.165		20.255	.000
	دور أصحاب المصالح	.159	.044	.530	3.592	.001

a. Variable dépendante : الأداء المالي

الملحق رقم 16: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.278[a]	.077	.049	.24763

a. Valeurs prédites : (constantes), مبدأ الإفصاح والشفافية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.475	.268		12.954	.000
	مبدأ الافصاح والشفافية	.118	.071	.278	1.663	.106

a. Variable dépendante : الأداء المالي

الملحق رقم 17: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.348[a]	.121	.095	.24167

a. Valeurs prédites : (constantes), مبدأ مستويات مجلس الإدارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	3.373	.257		13.109	.000
	مبدأ مستويات مجلس الإدارة	.140	.066	.348	2.134	.040

a. Variable dépendante : الأداء المالي

الملحق رقم 18: اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.426[a]	.181	.156	.23328

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.140	.290		10.831	.000
	الحوكمة	.205	.076	.426	2.702	.011

a. Variable dépendante : الأداء المالي

مستخلص

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الأداء المالي، العوامل المؤثرة عليه ومؤشراته.

بالإضافة إلى مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال التطرق إلى مبادئها، ركائزها، محدداتها وأهم الأطراف المعنية بتطبيقها، ومن ثم مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال الدراسة استنتجنا أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في المؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، منها أهدافها المالية ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، حوكمة المؤسسات، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، النسب المالية.

ABSTRACT

The main objective goal of this study is to highlight the role played by governance in improving the financial performance of economic corporations, by identifying the concept of financial performance, the factors affecting it and its indicators. In addition to the meaning of corporate governance, we'll identify what is governance realy based on, and all the practices concerned with the application to define its concept and its contribution to improve the financirel performance of the economic corporation.

Through our study we concluded that good application of the principles of governance in the economic corporation contributes to achieve a maximum profit at the lowest cost and this reflects a good level of financial performance and raise the level of competitiveness.

Key words: financial performance, corporate governance, disclosure and transparency, stakeholders, financial ratios.