الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستربعنوان:

دورالحوكمة المؤسسيةعلى الأداءالمالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة سوناريك -فرجيوة-

اعدادالطلبة		المشرف
1	دعاء بوالعيش	د. إبراهيم عاشوري
2	زينب بوالبعير	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
عزي منال فريال	المركزالجامعي عبدالحفيظ بوالصوفميلة	رئيسا
إبراهيم عاشوري	المركزالجامعيعبدالحفيظبوالصوفميلة	مشرفاومقررا
بوهلالة سعاد	المركزالجامعيعبدالحفيظبوالصوفميلة	ممتحنا

السنةالجامعية 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

أتقدم بأسمى معاني الشكر

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور عاشوري إبراهيم الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولول بكلمة طيبة

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لأساتذتي أعضاء العمل لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل وتحملهم عناء قراءته وتقييمه.

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الرحمان «واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى سندي وملجئي الدائم، إلى من تحمل مشاق الحياة من اجلنا، أبي الغالي " بوجمعة " أدامه الله تاج فوق رأسي، وأطال في عمره.

الى من رآني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين، أمي الغالية " نسيمة " حفظها الله.

الى من قال فيهم الرحمان " سنشد عضدك بأخيك "

الى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر إلى أخي العزيز " ضياء الدين " إلى زهور وأجنحة البيت ودفئه أختاي " شروق وإسراء " أدامكم الله نعمة لي.

الى من اختارني أن أكون شريكته في الحياة زوجي الغالي " حسن " حفظك الله لي.

الى كل الأصدقاء، إلى كل الأحباب

وفي الخير أسال الله أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا به.

دعاء

الإهداء

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله و ما تخطى العبد

من عقبات و صعوبات إلا بتوفيقه و معونته

أهدي هذا العمل الى:

الى أرواح كسر قلبي برحيلها واشتاقت لهم نفسي واشتاق صوتي لمناداتهما " أبي، أخي" رحمهما الله وأسكنهما جنته.

إلى من ركع العطاء أمام قدميها، إلى من أعطتني من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما، إلى من أثارت في قلبي طموح إلى المعرفة، إلى من كنت أستلهم في كل مرة قبسا من نورها كي أمشي، إلى الغالية التي لا أرى الأمل إلا في عينيها، إلى جوهرتي الثمينة أمي الغالية "جنات" حفضها الله.

الى من كانوا سندا في الحياة إلى من أهدوني فرحة مع كل نجاح "إخوتي" و خاصة أخي "عبد الحكيم".

الى من أرى السعادة في أعينهم وأرتاح بينهم أولاد و بنات إخوتي "ياسر، محمد، أيوب، عبد الرحمن، صلاح، مصعب، يحي، إياد، أمين، خديجة، إيمان، رحمة، ملاك".

الى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصداقة وعشت معهم أجمل الأيام "خديجة، صفاء، إيمان، مهى".

الى كل من ذكره قلبي وأغفله قلمي.

زينب

فهرس المحتويات	
شكر وتقدير	I
الاهداء دعاء	II
الإهداء زينب	III
الفهرس	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية	
تمهيد	2
المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة المؤسسية	3
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة المؤسسية	3
أولا: نشأة الحوكمة المؤسسية وتطورها	3
ثانيا: مفهوم الحوكمة المؤسسية	4
ثالثا: خصائص الحوكمة المؤسسية	5
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة المؤسسية	6
أولا: مبادئ الحوكمة المؤسسية	6
ثانيا: أهداف الحوكمة المؤسسية	8
المبحث الثاني: مقومات وآليات وتجارب بعض الدول في الحوكمة المؤسسية	10
المطلب الأول: مقومات وآليات الحوكمة المؤسسية	10
أولا: مقومات الحوكمة المؤسسية	10
ثانيا: آليات الحوكمة المؤسسية	11
المطلب الثاني: تجربة ماليزيا والجزائر في الحوكمة المؤسسية	13
أولا: تجربة ماليزيا في مجال الحوكمة المؤسسية	13
ثانيا: تجربة الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية	13
خلاصة الفصل الأول	16
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	

تمهيد	17
المبحث الأول: مدخل للأداء المالي	18
المطلب الأول: أساسيات حول الأداء	18
أولا: مفهوم الأداء	18
ثانيا: أنواع الأداء	18
ثالثا: أهمية الأداء	21
المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المالي	21
أولا: مفهوم الأداء المالي	21
ثانيا: أهمية الأداء المالي	22
ثالثا: أهداف الأداء المالي	22
المبحث الثاني: قياس الأداء المالي	24
المطلب الأول: معايير ومقاييس الأداء المالي	24
أولا: معايير الأداء المالي	24
ثانيا: مقاييس الأداء المالي	25
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه	26
أولا: مؤشرات الأداء المالي	26
ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	28
خلاصة الفصل الثاني	30
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك – فرجيوة –	
تمهيد	32
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك وحدة – فرجيوة –	33
المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سوناريك	33
أولا: نشأة ومفهوم مؤسسة سوناريك	33
ثانيا: أهمية مؤسسة سوناريك	34
ثالثا: أهداف مؤسسة سوناريك	34
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومصالح مؤسسة سوناريك	34
أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك	34
ثانيا: مصالح مؤسسة سوناريك	38

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة سوناريك	41
المطلب الأول: منهج الدراسة وخصائص منهج الدراسة	41
أولا: منهج الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات	41
ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة	42
ثالثا: الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس	44
المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة	45
أولا: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للتمكين في المؤسسة	46
ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضيات	52
خلاصة الفصل الثالث	54
خاتمة عامة	56
قائمة المصادر والمراجع	59
قائمة الملاحق	62

فهرس الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	مقاييس الحوكمة المؤسسية	25
02	المقياس المستخدم في الدراسة	42
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	43
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	44
07	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	44
08	الاختبارات الإحصائية لثبات محور مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	45
09	الاختبارات الإحصائية لثبات محور الأداء المالي	45
10	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات تأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية	46
11	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات حقوق المساهمين	46
12	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات المعاملة المساوية للعاملين	47
13	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات دور أصحاب المصالح	48
14	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات الإفصاح والشفافية	49
15	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات مسؤوليات مجلس الإدارة	50
16	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بيانات الأداء المالي	50
17	نتائج اختبار تحليل معامل الارتباط	52

فهرس الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01	أهداف الحوكمة المؤسسية	9
02	أنواع الأداء	20
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك	35

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	خصائص عينة الدراسة	67
02	الاختبارات الإحصائية لثبات المحاور (آلفا كرونباخ)	70
03	عرض وتحليل البيانات	71
04	اختبار الفرضيات	95

مقدمـــة

عـــامـــة

تمهيد:

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة لدى كافة منظمات الأعمال، نتيجة القصور الذي يتخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة الاقتصادية وهذا ما أدى إلى تعرض الكثير من الشركات الرائدة في عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية، ودول شرق آسيا، روسيا، إلى الوقوع في خطر الإفلاس والعسر المالي، مما جعل المنظمات واللجان الدولية تسن قوانين ومبادئ يؤدي تطبيقها إلى تحقيق رضا الملاك والمسيرين وجميع أصحاب المصالح.

إن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ آليات الحوكمة المؤسسية، فالحوكمة المؤسسية أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، وتحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالاعتماد على مبدأ الإفصاح و الشفافية للوصول إلى جودة المعلومة المالية و المحاسبية.

ونظرا للاهتمام الكبير بالحوكمة المؤسسية فإنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي، حيث أنها تساهم في توفير عمل تتميز بالنزاهة والشفافية والمساءلة، وتحفز المستثمرين والعملاء والشركاء على التعامل مع المؤسسة بثقة واعتمادية، وبالتالي تزيد من فرص نجاح المؤسسة وتحسين أدائها المالي.

I. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم الحوكمة المؤسسية في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟

وتقودنا هذه الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإطار الفعال للحوكمة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لحقوق المساهمين في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملة المتساوية للمساهمين في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟

- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدور أصحاب المصلحة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمسؤوليات مجلس الإدارة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟

II. فرضيات الدراسة:

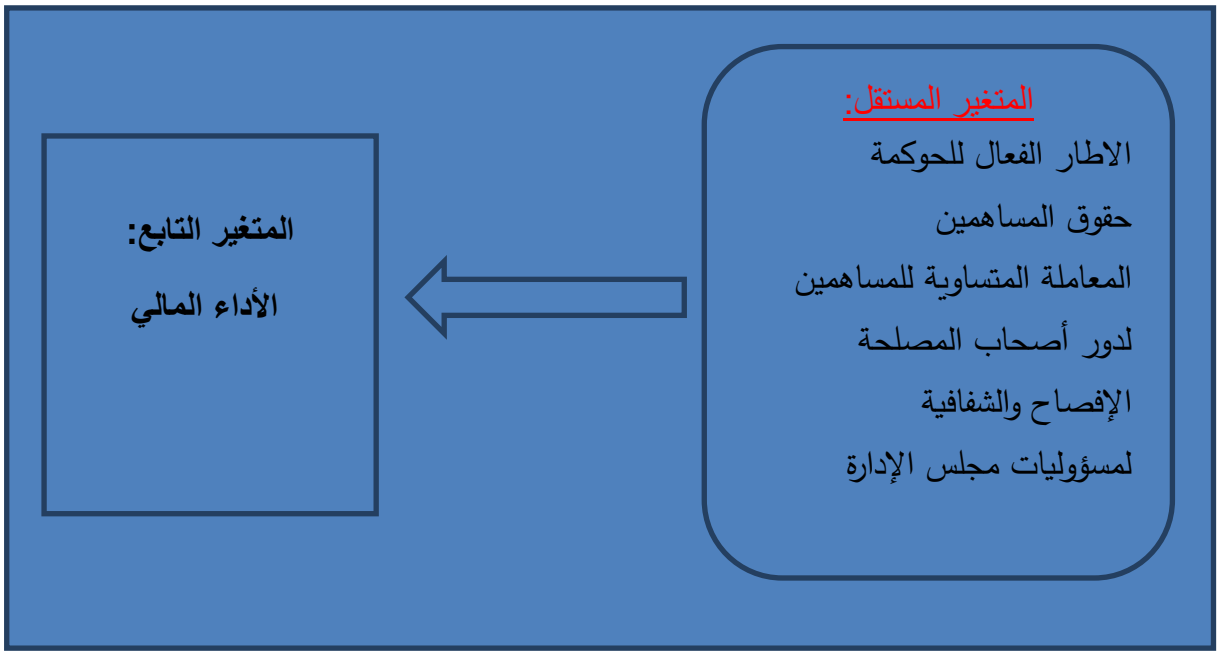
للإجابة عن التساؤلات السابقة للإشكاليات المطروحة اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات التي هي بمثابة منطلقات أساسية والمتمثلة في:

- لا توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإطار الفعال للحوكمة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لحقوق المساهمين في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملة المتساوية للمساهمين في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- لا توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدور أصحاب المصلحة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمسؤوليات مجلس الإدارة في رفع الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

III. نموذج الدراسة

يتكون نموذج دراستنا من متغير مستقل ومتغير تابع، من خلال الشكل نوضح هذه الأبعاد:

نموذج الدراسة



IV. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي من المواضيع الحديثة خاصة بالنسبة للجزائر والذي تمتع باهتمام واسع نظرا لدوره الفعال في التقليل من المخاطر وحماية حقوق المساهمين وكذلك استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية في تلك المؤسسات.

V. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إلقاء القبض على مفهوم حوكمة المؤسسات.
- التعرف على مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية.
- تحديد مفهوم الأداء المالي وأهم مؤشراته.
- إبراز دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

VI. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:اهتمت هذه الدراسة بموضوع دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مؤسسة سوناريك –فرجيوة–ميلة.

الحدود الزمانية:امتدت دراستنا الى عدة أشهر.

VII. أسباب الدراسة:

- الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع وكذا علاقته بالتخصص الجامعي.
- المساهمة في تزويد المكتبة الجامعية بالدراسات في مجال الحوكمة والأداء المالي.
- محاولة إبراز دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي.
- الرغبة في دراسة حوكمة المؤسسات خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

VIII. الدراسات السابقة:

- عبد الرزاق بن الزاوي وإيمان نعمون، تحت عنوان "إرساء مبادئ الحوكمة في الشركات التعاوني"، الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة المنعقدة بالفترة 7/6 ماي 2012، حاولت هذه المداخلة إلى إبراز الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي في مؤسسات التأمين التعاوني، ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج المتمثلة في وجود علاقة ارتباط كبيرة بين الحوكمة والأداء المالي، تساعد مبادئ الحوكمة بالأخص مبدأ الإفصاح والشفافية في المعلومات المحاسبية على زيادة فعالية وكفاءة الشركات التأمين التعاوني.
- إيمان شيحان المشهداني، علاء فرحات طالب، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع –عمان–سنة2011، وقسم من خلالها الباحثان دراستهما إلى قسمين نظري وتطبيقي، خصص الجزء الأول لدراسة مبادئ الحوكمة في المصارف والجزء الثاني كان عبارة عن تحليل استبيان موجه للبنوك الناشطة في المنطقة، فقد لخصت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية له تأثير إيجابي على الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.
- دراسة وسيلة سعود، "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –مسيلة – 2016/2015 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية جديدة، وهذا من خلال تصميم 150 استبيان وتوزيعه على عينة من 150 مؤسسة صغيرة

ومتوسطة، واستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان واختيار صحة فرضيات الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

- ماجد إسماعيل أبو حمام بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، دراسة ميدانية للشركات المدرجة في بورصة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وهي عبارة على مذكرة ماجستير غير منشورة في قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2009، حاولت هذه الدراسة التعرف على قواعد حوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي والمعلومة المحاسبية وإبراز أثر تطبيق الحوكمة على جودة التقارير المالية، ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في شركات المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مما تؤثر على صحة قرارات المستثمرين المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، يعتبر وجود دليل لحوكمة الشركات أمرا ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات في السوق المالي، عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط إستراتيجية مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعة أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات.
- دراسة رقية شطيبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، دراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة نوميديا قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة قالمة 2011/2010، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه لتحديث معايير تقييم الأداء والمؤشرات المستخدمة في ذلك. كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لا يتم بصورة عشوائية بل يحتاج للمتطلبات الأساسية من شأنها أن تساهم في تحقيق الدقة والموثوقية، ومن خلال مجموعة من المؤشرات باستخدام تقنيات التحليل المالي.

IX. هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتحقق من الفرضيات المطروحة، تم تقسيم الموضوع كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، حيث قسم إلى مبحثين الأول أساسيات حول حوكمة المؤسسات حيث سنتناول فيه نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات وخصائصها، وكذلك التطرق إلى أهدافها

ومبادئها، أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى مقوماتها وآلياتها وكذلك تجارب بعض الدول في الحوكمة المؤسسية.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للأداء المالي حيث قسم إلى مبحثين الأول حيث تم فيه عرض أساسيات حول الأداء بصفة عامة من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه وأهميته ثم عرض الإطار النظري للأداء المالي بصفة خاصة من خلال التطرق إلى مفهومه، أهميته وأهدافه، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى معايير ومقاييس الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه ومؤشراته.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك –فرجيوة– حيث يتطرق المبحث الأول إلى تقديم لمحة حول مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، أما في المبحث الثاني تم إعداد استمارة خصصت لدراسة تطبيقية لدور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي تم توزيعها على المدير العام، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة والموظفين، لنقوم في الأخير بتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS والتعليق على النتائج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية

تمهيد:

تكتسب الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية أهمية خاصة، وهي من الموضوعات المهمة في جميع المؤسسات محلية كانت أو عالمية، حيث يرجع سبب تزايد اهتمام الحوكمة المؤسسية إلى أن الحوكمة تعتبر أحدث توجه عالمي لأحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطتها، وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتحسين أداتها وممارستها المحاسبية، وتوفير الشفافية في التقارير المالية وغير المالية الصادرة عنها، كما تؤدي الحوكمة الرشيدة الفعالة إلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الأداء المالي والإداري والتشغيلي ومستويات إفصاح الشفافية بالشركات وعلاجه فور اكتشافه، وهكذا تبدو لنا الحوكمة المؤسسية علاجا مقويا عاما للشركات.

وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة المؤسسية

المبحث الثاني: مقومات، آليات وتجارب بعض الدول في الحوكمة المؤسسية

المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسية

ظهر الحديث عن الحوكمة المؤسسية بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج الدراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال النشأة والتطور والمفهوم، خصائص الحوكمة المؤسسية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة المؤسسية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية أولا، ثم نحاول إعطاء تعريف دقيق وشامل لها من خلال استعراض عدة تعاريف.

أولا: نشأة الحوكمة المؤسسية وتطورها

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر سنة (1478ه) في اللغة الفرنسية بمصطلح(Art ou manière de gouverner) .

يعود التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي الذي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle& Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات الحوكمة المؤسسية لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة[1].

إن مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من التساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين.[2]

كما تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 في مقال بعنوان: Theory of the firm managerial behavior, agency costs and ownerslip structure لعلاقات الوكالة حيث تم تعريفها على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص، ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر و هو الوكيل (the agent)، لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل"[3]، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة .

وفي أعقاب سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين(AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة تريدواي، وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي: تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية،[4] وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسية وما يربط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم

[1] أبو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة 2003، ص 23.

[2] عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة–الجزائر سنة 2008، ص 17.

[3] Michel C. Jenson, william H.Meckling. theory of the firm. Managerial Behavior, agency costs and ownership. Structure, journal of financial économics, octobre, 1976. V.3, NO. 4. p-p 305-360.

[4] Joseph. A. Grandest, Max Bereft, the tread way commission report, two years later, prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute the university of california, san diego , 26 january.1989 p 02

المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.[1]

أما عن بداية استخدام مصطلح الحوكمة المؤسسية فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.[2]

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن الحوكمة المؤسسية، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك(NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة.[3]

ثانيا: مفهوم الحوكمة المؤسسية

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

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بالحوكمة المؤسسية.

مفهومها لغة:

استقر مجمع اللغة العربية بمصر بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع على مصطلح حوكمة المؤسسات، ومعناها اللغوي الحكم أو التحكيم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المؤسسة.

اصطلاحا:

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري، دراسة مقترنة، الطبعة الثانية، الدار الدامعية الاسكندرية، مصر سنة 2009، ص 16.

[2] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص 16.

[3] ايمان شاكر وفيحاء عبد الله ومحمد يعقوب، دور معايير الحوكمة في الحد من الاثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد العراق، العدد الخامس، سنة 2007، ص 61.

وبعد أن أصبحت الحوكمة المؤسسية من الموضوعات المثيرة جدا خاصة بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها:"الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية".[1]

أما منظمة التمويل الدولية فعرفتها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"، فالبعض يعرفها على أنها: "النظام الذي من خلاله توجيه أعمال المؤسسة إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".[2]

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية على أنها: "مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم الإدارة لمؤسسة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة المؤسسة".[3]

يصعب إيجاد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين لمفهوم الحوكمة المؤسسية، فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح:[4]

- "هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".
- "هو مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- "هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد".

كما تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها:"إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح، وهذا ما يعني أن الحوكمة المؤسسية تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسة لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عنها[5].

---

[1] طالب علاء فرحان، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 26.

[2] عهد علي سعيد، الآثار المتوقعة لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص محاسبة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد ب 2009، ص 38.

[3] International finance. Corporate IFC corporate gouvernance : whey corporate governance 2005. P : 01.

[4] دابارفي تيجاني الازمة المالية والاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، بحوث واوراق ملتقى دولي جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر. 20-21 /2009/10، ص ص646-647.

[5] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/05، ص ص 61،62.

وعلى ضوء مما سبق، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية هي نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع حيث هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسات.

ثالثا: خصائص الحوكمة المؤسسية

تتصف الحوكمة المؤسسية بمجموعة من الخصائص، والمتمثلة فيما يلي:[1]

- **الانضباط:**

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك انضباط الإدارة بكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه وجعله بوق دعاية للشركة.

- **الشفافية:**

أي الإفصاح عن الأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية، ونشر التقارير المالية في موعدها بدون أي تسريب قبل الإعلان، ووفق مبادئ المحاسبة المقبولة، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة.

- **الاستقلالية:**

أي وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة، ووضع موقع على شبكة الأنترنت يتم تحديثه بسرعة، ولا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

- **المساءلة:**

أي قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وكذلك وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتحقيق فعال، وبالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- **المسؤولية:**

[1] البشير زبيدي، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتورة، علوم تجارية، جامعة المسيلة.2015-2016، ص ص 23-24.

أي وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة، والتصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم، ووجود مسؤولية أمام الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

- **العدالة:**

أي حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة وسهولة طرق الإدلاء بالأصوات، والعدالة في نوعية المعلومات التي يتم تقديمها، وعدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الغدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح، ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

- **المسؤولية الاجتماعية:**

أي وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة وتؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، والمحافظة على البيئة، والامتناع من التعامل مع الدول التي تفتقد قادتها الشرعية والنظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة المؤسسية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مبادئ وأهداف الحوكمة المؤسسية.

أولا: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية العمود الفقري لموضوع الحوكمة بشكل عام، فيظهر هذا جليا من خلال الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع على مستو المؤسسات والتنظيمات ذات الصلة، وبالتالي فإن هذه المبادئ تعددت حسب المنظمة التي قامت بإصدارها، ولكن الجدير بالذكر أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كانت الأكثر اهتماما في هذا النطاق، فقد قامت بإصدار أولى هذه المبادئ عام 1999م، وقامت بعمل تعديلات عليها عام2004 م.

وحتى يتم تطبيق الحوكمة بشكل سليم، لابد من توفر متطلبات من داخل المؤسسة وخارجها، والتي تعرف بمبادئ الحوكمة وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:[1]

- **تأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسة:**

يتعين أن يعمل إطار الحوكمة المؤسسية على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتماشى مع حكم القانون وأن يبين بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.[1]

[1] سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية، تخصص مالية، 2013/2012، ص 31.

- **حقوق المساهمين:**

يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ويتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين لممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.[2]

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:**

ينص على: ينبغي على إطار الحوكمة المؤسسية أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم لضمان ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذين سيقدمونه ستتم حمايته من إساءات الاستخدام أو إساءة التخصص من جانب من يرأس المؤسسة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسبة العالية في المؤسسة.

- **دور أصحاب المصالح:**

ينبغي على أطر الحوكمة المؤسسية أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أن تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة.[3]

- **الإفصاح والشفافية:**

نبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأجور المادية للمؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على المؤسسة.[4]

---

[1] جون سيلفان، أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية، 12 جانفي 2006، ص 02.

[2] صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول للحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، المنعقد بتاريخ 08/07/ ديسمبر 2010، ص 10.

[3] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 51.

[4] بن عمارة منصور، خولي محمد، دور الحوكمة واهميتها في تفعيل جودة النزاهة، القوائم المالية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل الأعمال الدولية، جامعة باجي مختار عنابة، المنعقد في فترة 05/04 ديسمبر 2012، ص06.

كما ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية تحقيق الإفصاح السريع في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها الوضعية المالية، الأداء، الملكية، والرقابة على المؤسسة.[1]

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:**

وتشمل مجلس هيكل الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، ويجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

ثانيا: أهداف الحوكمة المؤسسية

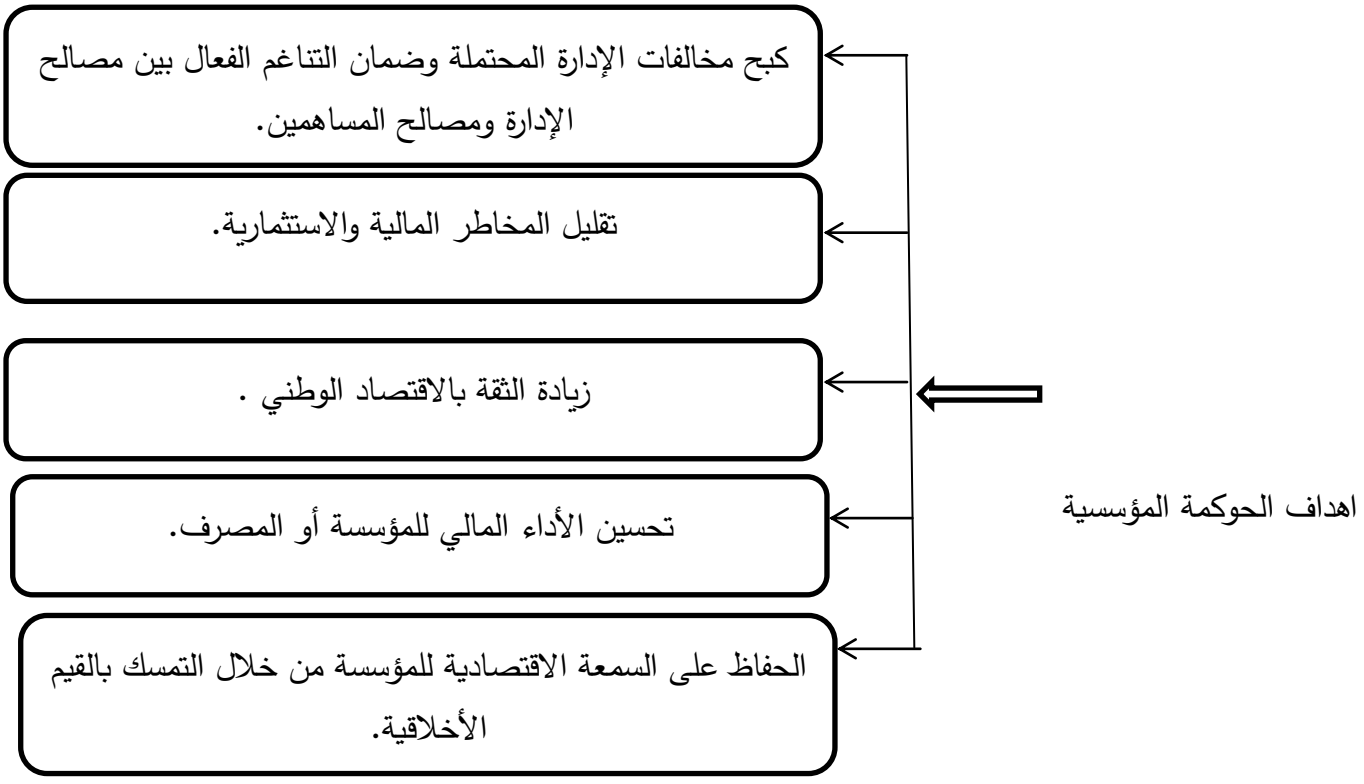
يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف بما يأتي:[2]

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة.
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف.
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).
- فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.
- التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

[1] بن التومي سارة، فوضيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة المنعقد بفترة 05/04 ديسمبر 2012، ص16.

[2] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

الشكل رقم (01) يوضح أهداف الحوكمة المؤسسية



المصدر: علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص ص 43-44.

المبحث الثاني: مقومات وآليات وتجارب بعض الدول في الحوكمة المؤسسية

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مقومات وآليات الحوكمة المؤسسية وتجارب بعض الدول التي طبقتها.

المطلب الأول: مقومات وآليات الحوكمة المؤسسية

للحوكمة المؤسسية دورا مهما في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها المؤسسات وذلك من خلال مجموعة من الآليات، سنتطرق لها في هذا المطلب مع ذكر مقومات الحوكمة المؤسسية.

أولا: مقومات الحوكمة المؤسسية:

الحوكمة المؤسسية لابد لها من أربعة مقومات أساسية وهي:[1]

- **الإطار القانوني:**

هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراء الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحكومة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات خاصة وأنه لا يوجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

- **الإطار المؤسسي:**

هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات والمؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية والجمعيات المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك وكذلك المؤسسات الغير حكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات أن يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

- **الإطار التنظيمي:**

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة أو المؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

- **روح الانضباط والجهد والاجتهاد:**

إن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك تشير ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطق أن المؤسسة هي سفينة جميع

[1] عدنان بن حيضر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية لبنان، 2007، ص ص 34-35.

الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

ثانيا: آليات الحوكمة المؤسسية

تتفرع آليات الحوكمة المؤسسية إلى آليات داخلية وآليات خارجية يمكن توضيح ذلك فيما يلي:[1]

- **الآليات الداخلية:**

تشمل هذه الآليات للحوكمة المؤسسية أنشطة وفعاليات للمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة بغية تحقيق الأهداف ويمكن تصنيف هذه الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية كما يلي:

1- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين إعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية الشركة أو المؤسسة، يراقب سلوكها ويقوم أدائها ويسعى إلى تعظيم قيمة الشركة أو المؤسسة.

وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي الوقت نفسه تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تملك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح على ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وتتمثل فيما يلي:

1-1 لجنة التدقيق: لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر اهتمام بالغ من الهيئات العلمية والدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات التي حصلت في الشركات العالمية ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، إضافة لدورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية .

[1] رقية حساني، مروة كرامة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري، مداخلة بعنوان آليات حوكمة الشركات ودورها للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 07/06 ماي 2012، جامعة بسكرة.

1-2 لجنة المكافآت: توحي أغلب الدراسات الخاصة بالحوكمة المؤسسية والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تتشكل لجان المكافئات من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا عن ضرورة أن تكون مكافئات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد، من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافئات وواجباتها في تحديد الرواتب وكذا المكافئات والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1-3 لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من بين الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها: تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

2- التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة المؤسسية إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها: بزيادة المصداقية، العدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

- **الآليات الخارجية:**

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية في:[1]

1- آلية التدقيق الخارجية:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في إضافة الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية، وعليه فمن الضروري على كل مؤسسة أن تمتلك بيانات مالية مدققة من قبل مدقق الحسابات الخارجي المستقيل، مهمته الرئيسية تحديد فيما كانت البيانات تعبر بعدالة عن جميع النواحي الجوهرية في المؤسسة وأن هذه البيانات وضعت وفق الأطر والمعايير العامة المعمول بها لإعداد التقارير، حيث يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، وتجدر الإشارة إلى أن

[1] رقية حساني، مرجع سابق، ص 13

لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذو نوعية عالية وبالتالي اختيار مدققين أكفاء ومتخصصين في حقل الصناعة التي تعمل فيه المؤسسة.

2- آلية الاندماج والاستحواذ:

تجدر التفرقة بين الاندماج والاستحواذ، فالاندماج عادة ما يتم بناءا على اتفاق بين مجلس إدارة الشركة الراغبة في السيطرة والشركة المستهدفة، يتم اعتماده من الجمعية العمومية لكل من الشركتين، حيث تندمج الشركة المستهدفة في الشركة الراغبة وتختفي بالتالي الشركة المندمجة من الوجود، بينما الشركة المندمج فيها تحمل ذات الاسم القديم، وهناك صورة أخرى للاندماج وهي ظهور شركة جديدة باسم جديد وهنا يتحول الاندماج إلى ما يسمى بالاتحاد، ويطلق على هاتين الصورتين من الاندماج بالسيطرة السلمية التي يظل فيها حملة الشركة المستهدفة ملاكا في الكيان الجديد.[1]

أما الاستحواذ فيتمثل في سيطرة الشركة على شركة أخرى بعيدا عن مجلس إدارة الشركة المستهدفة ويسمى حينئذ بالسيطرة العدوانية، كما قد يكون الاستحواذ سلميا وذلك باتفاق بين مجلس إدارة الشركتين على أنه يعتمد من الجمعية العمومية لكل منهما، حيث يقتضي الإنفاق وشراء الشركة الراغبة لأصول الشركة المستهدفة وعادة ما يكون السداد نقديا، وفي حالة رفض حملة أسهم الشركة المستهدفة بيع أسهمهم يصبح من حقهم الحصول على ما يقابلها من أسهم رأس مال الشركة الراغبة في السيطرة.

3- آلية سوق العمل:

عندما يتميز سوق رأس المال بالكفاءة فإن سعر السهم لابد أن يكون مرآة صادقة لأداء الشركة وشهادة معتمدة للمستوى الجيد للأداء والذي له أسبابه، والسبب إما يكون أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء أو أي سبب آخر، وهذا السبب كشف لنا عنه آدم سميث حيث قال: "نحن لا نتوقع طعامنا من كرم الخباز أو بائع اللحم أو الخضار نحن نتوقعه من سعيهم لخدمة مصالحهم فهي محاولاتهم لتحقيق الأرباح يتنافسون فيما بينهم لتوفير ما نحتاج إليه" وفي لغة الحوكمة المؤسسية نتوقع أن تسمع قول الملاك: "نحن حملة الأسهم لا نتوقع خدمة أهدافنا من كرم أعضاء الإدارة بل نتوقعه من سعيهم لرعاية مصالحهم الشخصية" أن أعضاء الإدارة يسعون من خلال خدمتهم لأهداف الملاك أن يذيع سمعتهم الطيبة والجيدة بشكل يزيد من فرصة حصولهم على عروض عمل أفضل من شركات أخرى.[2]

المطلب الثاني: تجربة ماليزيا والجزائر في الحوكمة المؤسسية

[1] منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات، مدخل في التحليل المالي وتقييم الاداء، الطبعة الأولى دار المعرفة الجامعية، مصر 2008، ص 99.

[2] منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 88.

في هذا المبحث الأخير سوف نقوم بإسقاط لمفهوم الحوكمة من الناحية الأكاديمية والنظرية التي قمنا بتفصيلها في المباحث السابقة على الواقع الدولي وكيف بلورت ماليزيا والجزائر هذا المفهوم والخصائص التي اكتسبتها حسب بيئتها، حيث قمنا بتقسيمها إلى جزئيين: الجزء الأول هي تجربة ماليزيا في مجال الحوكمة المؤسسية، أما الجزء الثاني فهو تجربة الجزائر والإجراءات التي اتخذت في هذا المجال.

أولا: تجربة ماليزيا في مجال الحوكمة المؤسسية

سنقوم بسرد التجربة الأولى في ماليزيا في مجال الحكومة المؤسسية وأهم ما يميزها وقد اخترناها لطبيعة نظامها المالي والمصرفي المزدوج بين التقليدي والإسلامي.

- **تجربة ماليزيا:**

تقوم تجربة التنمية في ماليزيا على أنها تجربة ناجحة وأنها تجربة اتفقت إلى مدى بعيد مع مبادئ وأسس الاقتصاد الإسلامي، حيث يتم إنشاء نظام مصرفي مزدوج إسلامي وتقليدي يسيران بشكل متوازي، وقد اهتمت ماليزيا بتحقيق التنمية الشاملة لكل من المظاهر الاقتصادية والاجتماعية مع الموازنة بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية، كما التزمت التنمية الماليزية مع المبدأ الإسلامي الذي يجعل الإنسان محور النشاط التنموي وأداته فأكدت تمسكها بالقيم الأخلاقية والعدالة الاجتماعية والمساواة الاقتصادية واعتمدت الأسلوب الإسلامي السليم في ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية وتوجيه الموارد، وفي حين عملت على تحويل ملكية مختلف المشروعات الاقتصادية إلى القطاع الخاص، تمت مسؤولية الأفراد ومؤسساتهم عمليا في تحقيق الأهداف القومية، واحتفظت بهم خاصة في إدارة المؤسسات ذات الأهمية الاجتماعية و الاستراتيجية لعدم التخلي عن دورها في ممارسته الرقابية و الإشراف عليها.[1]

ثانيا: تجربة الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية

بسرد تجربة الجزائر في المجال الحوكمة وهو إسقاط لما جاء في الجزء النظري على الواقع الجزائري لاستخراج العبر والدروس وينقسم إلى 3 فروع:

- **واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر**

[1] سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية، التجربة الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف العدد12.2012، ص 87.

عملت الجزائر على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجزائر على أرض الواقع سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:[1]

المصدر الداخلي: يتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق الحوكمة المؤسسية فعالا تحاول الدول فيها أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها عن مؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يملك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع المساهمين، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بكفاءة وفعالية عالية في إدارة المؤسسة.

المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي يتضمن تطبيق الحكومة وإعطائها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع قوانين الدولة.

- **الميثاق الجزائري للحوكمة المؤسسية**

في سنة 2007 انعقد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول الحكومة المؤسسية، وقد سمح هذا الحدث بالتقاء العديد من الأكاديميين والممارسين الذين أبدو اهتماما كبيرا لموضوع الحكومة في المؤسسة الجزائرية قصد تطبيق مبادئها وممارساتها مع الاستفادة من أهم التجارب الدولية. وقد تمخضت عنه فكرة إنشاء فريق متكامل يعمل على إصدار ميثاق الحوكمة المؤسسية في الجزائر. كما شاركت في مبادرة الهيئات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية. وفي سنة 2007 وبمساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية تم تنصيب فريق العمل المكلف بالمشروع، والذي عرف بفريق العمل للحكم الراشد بالجزائر، وتوجهت أعمال وجهود فريق العمل بإعداد أول ميثاق جزائري للحوكمة المؤسسية في سنة 2009، قد شكلت مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أهم مرجع لهذا الميثاق مع اعتماد فريق العمل لخصوصيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعالج 3 محاور واهتم المحور الأول بدراسة الأطراف الفاعلية الداخلية وعلاقتهم المتبادلة، أما المحور الثاني فقد اهتم بعلاقة المؤسسة بالأطراف الفاعلة الخارجية، وفي الأخير وضح المحور الأخير لهذا الجزء الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية لتوعية ونشر المعلومات المالية، وكذلك استعمل هذا الميثاق كقائمة للملحقات والتي ضم ثمانية ملاحق تشمل ماهية المؤسسة والعناصر المكونة للحكم الراشد، وعلاقته بالمؤسسات العائلية وقائمة مرجعية للتقييم الذاتي للحوكمة المؤسسية،

[1] علي جابر اسماعيل، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة لماجيستير، كلية الأعمال تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 22.

ورؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية حسب القانون التجاري ومشكل تضارب المصالح في المؤسسة واستدامتها.[1]

- **إرشادات وتجارب تحسين الحوكمة المؤسسية في الجزائر**

حتى يكون هناك تطبيق سليم للحوكمة المؤسسية لابد من وجود مجموعة من الإجراءات التي تعتمد عليها الحوكمة المؤسسية.

الإرشادات:

- أن تقوم المؤسسة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمتها، يتم الإفصاح وإعلان هذه السياسة، يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم.
- لا بد أن توضح الاتصالات مع مساهمي المؤسسة ومعاملاتهم وتضم المحاسبة والإفصاح.
- تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- تؤكد الوثائق الأساسية للمؤسسة مع ضمان معاملة مساوية لمساهمين الأقلية.
- تعيين عضو مجلس الإدارة مستقل وغير موظف لعامين، ويمكن أن يكون بمجلس الإدارة الاستشاري.

الإجراءات:

- تحويل المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة وإصدار اللوائح المنظمة لهياكلها الداخلية.
- مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية كحق الاطلاع على وثائق التسيير.
- العمل بمعايير المحاسبة الدولية كبديل النظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ 1975.
- زيادة كفاءة نظام المعلومات الاقتصادي الوطني والذي يعاني من عدم الفعالية بسبب عدم كفاءة العمل الإحصائي وعدم القدرة على الحصول على المعلومات الخارجية.[2]

[1] صباحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف –الجزائر 2017، ص 14.

[2] غضبان حسام الدين، مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتورا، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 127-128.

خلاصة الفصل

من خلال ما ذكرناه في هذا الفصل يتضح جليا أنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه دوليا بشأن الحوكمة المؤسسية، فكل دولة أو جهة لها تعريف يخصها، إلا أن بالنظر إلى معظم التعريفات نرى بأنها تركز على العلاقات والعمليات التي تساعد على ممارسة السلطات والتحكم في المؤسسات بالشكل الذي يعزز من جانبي الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى المحافظة على مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من أي جهة كانت.

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

وبعد سرد تجارب أهم الدول في العالم في مجال الحوكمة وكيف أعطت دفعة للمزيد من الانضباط الاقتصادي الجزائري في تطبيق الحوكمة المؤسسية لإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر نواة الاقتصاد.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء المالي

تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسة للنشاط الاقتصادي والركيزة الأساسية في تفعيل الاقتصاد الوطني والدولي على حد سواء، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحسين أدائها باعتباره الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل العوامل المؤثرة عليه، حيث يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا وعليه فإن هذا التنوع في تعريف الأداء ما هو إلا نتيجة التطور الذي تعرفه المؤسسة من جهة وكذا المعايير أو المقاييس التي يعرف بها الأداء.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى مفهوم الأداء والأداء المالي من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي

المبحث الثاني: قياس الأداء المالي

المبحث الأول:مدخل للأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المؤشرات المستخدمة لمعرفة مدى استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها ولكي تقوم الإدارة بمعرفة نقاط القوة والضعف لابد من تشخيص أدائها المالي، كما يساعدها أيضا في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

المطلب الأول: أساسيات حول الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة حيث يتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى الأداء.

أولا: مفهوم الأداء

- **التعريف الأول:** إن مصطلح الأداء من المفاهيم التي انتشرت فيها أراء المفكرين والباحثين وهذا يعود إلى تعبيره من خلال دلالاته أو مؤشرات قياسيه، حيث يرى الكاتبdalfأن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفعالة.[1]
- **التعريف الثاني:**الأداء بشكل عام هو سلسلة النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.[2]
- **التعريف الثالث:** هو عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستمراريةوالبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن: الأداء يتمثل في القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد.

ثانيا: أنواع الأداء

هناك أنواع مختلفة للأداء تقسم حسب معايير مختلفة وهي:

1- حسب المعايير الوظيفي:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أهم الوظائف المالية داخل المؤسسة والتي تتمثل في:[4]

[1] عبد المجيد ماجي، تفعيل الأداء المالي لأنشطة المصارف الاسلامية، اطروحة دكتورا، جامعة الجزائر03،2015، ص ص 88 – 89.

[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 89.

[3] حمزةمحمودالزبيدي، مرجع سابق، ص 90

[4] هاجر زرافي، أثر مخاطر السيولة على الأداء المالي للمصاريف الاسلامية، اطروحة دكتورا، جامعة الجزائر03، 2019-2020، ص 110.

1-1 أداء وظيفة الإنتاج:تتمثل وظيفة الإنتاج في المؤسسة بتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، وبالتالي حتى تكون هذه الوظيفة ذات أداء جيد يجب أن تحقق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.

1-2 أداء الوظيفة المالية:تتمثل الوظيفة المالية في المؤسسة في تحقيق الأهداف المالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية، حيث تقوم هذه الوظيفة بتوفير احتياجات المؤسسة من الأموال، وبكميات وتكلفة مناسبة وفي الوقت المناسب، فالأداء المالي يتوقف على قدرة المؤسسة في تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتلبية احتياجاتها وتحقيق مردودية جيدة في حدود الوسائل المتاحة.

1-3 أداء وظيفة التسويق:يتحقق الأداء التسويقي من خلال قدرة المؤسسة على توفير احتياجات المستهلك ونقل ملكية السلع والخدمات التي تم إنتاجها للزبائن في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، كما يجب الحكم على الأداء التسويقي للمؤسسة بالجودة من خلال تحسين مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية وكسب سمعة جيدة من خلال تحقيق رضا زبائنها.

1-4 أداء وظيفة العامل (الموارد البشرية):يمكن الحكم على أداء هذه الوظيفة بالجودة من خلال إدارة شؤون العمال في المؤسسة بالكفاءة والفعالية ولا يتم ذلك إلا من خلال الأداء الجيد الذي يلبيه العامل داخل المؤسسة من جهة وتصرفات المديرين وأساليب تعاملهم مع العمال من جهة أخرى، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها ويعتبر تحديد أداء العامل من أصعب الوظائف وأهميتها.

ويمكن الاستعانة بذلك على مجموعة من المؤشرات الدالة على أداء العنصر البشري وأهمها: عائد العامل وعلاقته مع أرباب العمل، قياس درجة الرضا لدى العامل، تهيئة مناخ العمل.

2- حسب طبيعة الأداء

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:[1]

2-1 الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية للمؤسسة، وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تزيد من كفاءة وفعالية الموارد المتاحة، ويعتبر تحقيق الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية في المؤسسة ويتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتنمية مستويات استخدام مواردها.

[1] هاجر زرافي، مرجع سابق، ص111.

2-2 الأداء الاجتماعي: يعكس الأداء الاجتماعي قدرة المؤسسة على تسيير مسؤولياتها الاجتماعية، من خلال ترجمة المتطلبات الاجتماعية إلى ممارسات فعلية، فعلى إدارة المؤسسة أن تراعي المسؤولية الاقتصادية (المنافسة العادلة واستفادة المجتمع من التكنولوجيا) والأخلاقية والقانونية والخيرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2-3 الأداء التكنولوجي: إن التغير الذي يطرأ على وسائل الإنتاج نتيجة لتطبيق العلوم الحديثة في عملية الإنتاج يحسن من أداء المؤسسة، فالبحث العلمي يؤدي إلى ظهور اختراعات جديدة تعمل على تطوير الإنتاج ووسائله وطرق توزيعه، لذا يعتبر التقدم التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في ظل المنافسة وذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة وتطوير وسائل الإنتاج.

3- حسب معيار الشمولية:

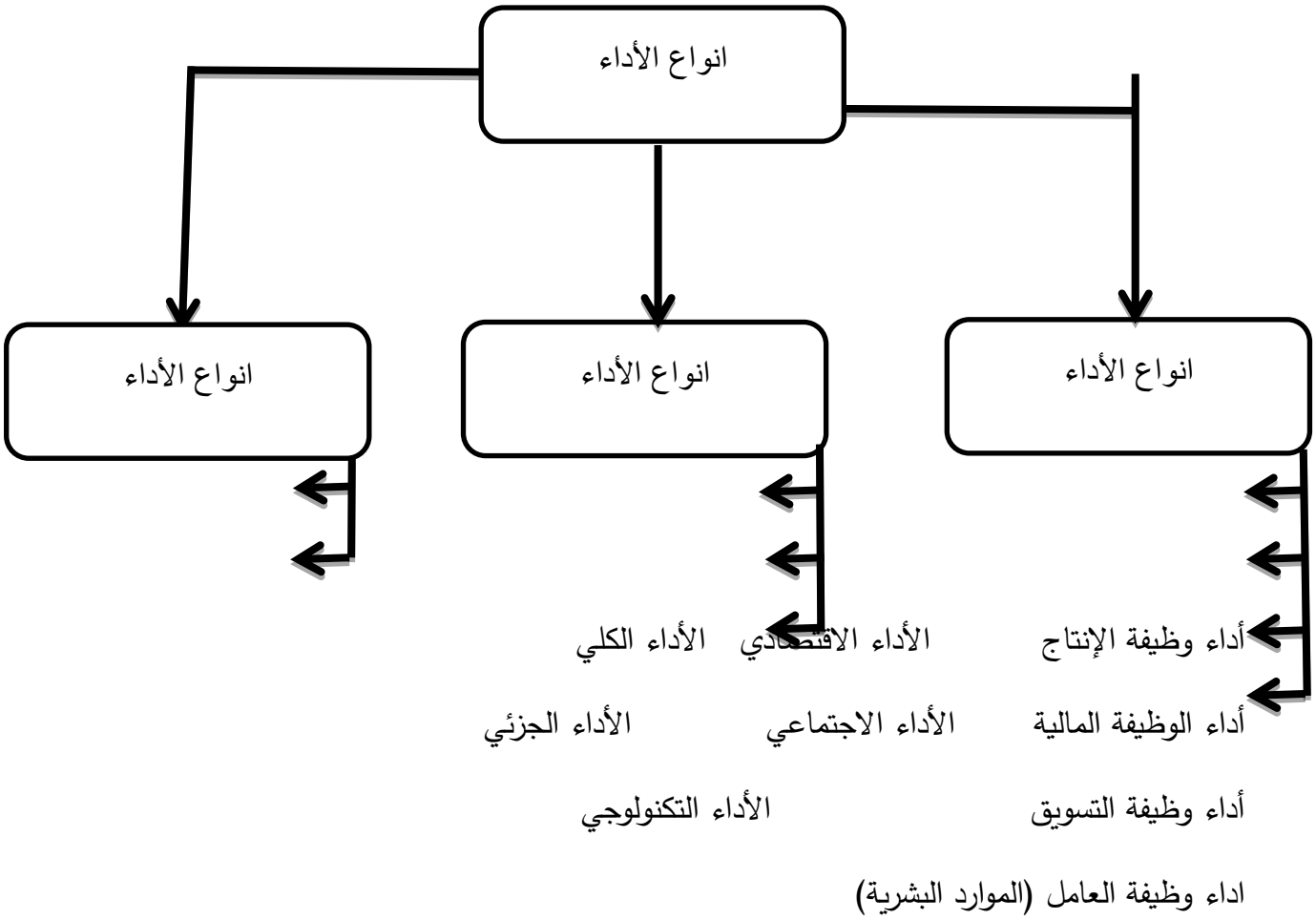
ينقسم الأداء حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى أهداف كلية وأهداف جزئية إلى أداء كلي ويعتبر للمؤسسة وحدة واحدة، وأداء جزئي حيث ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية فيما بينها وتتمثل فيما يلي:[1]

3-1 الأداء الكلي: الأداء الكلي هو تجسيد الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، ويتوقف ذلك على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الكلية والرئيسية التي تم وضعها في بداية النشاط كالاستمرارية والربحية.

3-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ويتجسد ذلك من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بها، فإذا تفاعلت عناصر الأداء الجزئي (الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة) تجسد الأداء الكلي أي أن الأداء الكلي يتحقق بدراسة الأداء على مستوى مختلف الوظائف.

الشكل (02): انواع الأداء

[1] عبد المجيد ماجي، مرجع سابق، ص93.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على ما سبق

ثالثا: أهمية الأداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية وهي:[1]

- **نظريا:** يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع متطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **تجريبيا:**إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **إداريا:** فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

تمثل الطبيعة التشاركية لأهداف المؤسسة وحاجات الأطراف المرتبطة على طبيعة مجالات الأداء التي تعطي تلك الأهداف المتشابكة، ولفرض على المنظمة تحقيق حد أدنى من التنسيق والتلازم بين الأهداف.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المالي

من خلال هذا المطلب يمكن التطرق إلى المفاهيم المختلفة للأداء المالي وأهميته وأهدافه في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين ويمكن توضيحه من خلال ما يلي:

أولا: مفهوم الأداء المالي

يوجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور ويعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حوله ومن هذه التعاريف نوضحها فيمايلي:

- **التعريف الأول:** هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح، وهو أيضا أداة للتعرف على الوضع القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد أو فترة معينة.[2]

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن، منصور الغالبي، اساسيات الأداء المالي وبطاقة التقييم التوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 39.

[2] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد الاسهم والشركات، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 45.

- **التعريف الثاني:** هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.[1]
- **التعريف الثالث:** الأداء هو جملة من الأبعاد المتداخلة والتي يتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت.[2]

ومن خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص: أن الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة (موارد مادية ومعنوية) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي للمؤسسة عادة من خلال ما يحتاجونه المديرون من قياس الأداء لتبيان مستوى الأداء بمرور الوقت والمساعدة في التنبؤ باستمرار عن الحالة المستقبلية للمؤسسة.

وتلخص أهمية الأداء المالي للمؤسسة فيمايلي:

– المساعدة في متابعة ومعرفة النتائج المالية لنشاط المؤسسة وطبيعة تلك النتائج سواء كانت ايجابية أم سلبية.

– تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرق قياسه.

– يساهم في معرفة درجة النمو التي تحققها المؤسسة اتجاه انجاز أهدافها القصيرة والبعيدة.

– يعد الأداء المالي الأداة المهمة للكشف عن الميزة التنافسية التي يمكن أن تعمل على أساسها المؤسسة.[3]

[1] محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الاداء المالي للمؤسسة، اطروحة الدكتوراه، جامعة ورقلة، 2017/2016، ص ص 212 -213.

[2] عبد الحق بوقفة، سهام عيساوي، خليدة محمدي، أثر الحوكمة المصرفية على الاداء المالي في البنوك التجارية، مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة، مجلد 07، العدد 2202/01، مارس 2022، ص 553.

[3] ناظم أحسن عبد السيد، محاسبة الجودة، مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص 140.

ومنه أهمية الأداء المالي بشكل عام تهدف إلى تقويم المؤسسات منعدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.[1]

ثالثا: أهداف الأداء المالي

ساهم الأداء المالي في تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيمايلي:

- **السيولة وتوازن الهيكل المالي:**

تقيس السيولة قدرة المؤسسة على تمويل الأصول الحديثة إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أوعدم كفايتها يقودها إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة الجارية على تغطية الخصوم الجارية.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة فيعني أن الموارد الدائمة تغطي الأصول الغير جارية، والأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية ومن أجل ضمان حقوق المقترضين وعدم وقوعها في حالة عسر مالي وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي:

1- المؤسسة:

تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من خلال استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

2- أصحاب الحقوق:

تخلف مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، وفي كثير من الأحيان يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء، وكذلك تسديد ديون الموردين.

3- عملاء المؤسسة:

قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء، وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر، وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل مترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.[1]

[1] محمدمحمودالخطيب، مرجع سابق، ص ص 47-48.

- **التوازن المالي:**

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة، ويعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول الجارية تغطي الموارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يستوجب التعادل بين المدفوعات والتحصيلات وبصفة عامة بين استخدامات الأصول ومصادرها، بالإضافة إلى خلق القيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ككل، ومن التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل)، وهذا يتضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الغير جارية يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.[2]

- **الربحية والمردودية:**

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، والهدف من قياسها هو تقدير قدرة المشروع عن الكسب، ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه المؤسسة.

- **إنشاء القيمة:**

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها من استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.[3]

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المالي المتفوق هو هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمنيا من خلال تحقيقه، إذ يتيح لها الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، كما أنه يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح الأفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره.

---

[1] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.

[2] PaxalBarneto, Nomes IAS/ IFRS application aux etatsfinocierseditiondumond paris France. 2eme edition, 2006. p.26

[3] وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص42-43.

المبحث الثاني: معايير ومقاييس، مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

نتطرق في هذا المبحث إلى معايير ومقاييس ومؤشرات والعوامل المؤثرة على الأداء المالي، حيث أن هناك عوامل تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات وبدرجات متفاوتة وهناك معايير ومقاييس ومؤشرات تبرز لنا حالة المؤسسة.

المطلب الأول: معايير ومقاييس الأداء المالي

يستند الأداء المالي إلى مجموعة من المعايير والمقاييس من أجل تقييم أداء المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم يتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للشركة، وهناك عدة معايير للمقارنة أشار لها عدد من الباحثين وأهمها ما يلي[1]:

- **المعايير التاريخية:**

تعتمد على النتائج التي حققتها الشركة أو المؤسسة خلال فترة أو فترات زمنية سابقة، حيث يتم مقارنة نسب الشركة لنفس العام مع النسب الأخرى في السنوات السابقة لنفس الشركة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للشركة وبيان وضعه الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، فضلا عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية.

- **المعايير القطاعية:**

يشير هذا المعيار إلى معدل أداء مجموعة من الشركات العاملة في نفس القطاع، أي مقارنة النسب المالية للشركة مع متوسطات الصناعة، ويستفاد بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته التي تنتمي إليه الشركة.

[1] نورة محمدي، أثرحوكمة الشركات على الأداء المالي في شركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة 2009-2015، اطروحة الدكتورا، جامعة ورقلة، 2017-2018، ص60.

- **المعايير المطلقة:**

وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع الشركات وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل (نسبة التداول تساوي1,2) التي ما تزال تستخدم كمعيار مطلق.

- **المعايير المستهدفة:**

تعتمد هذه المعايير على مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف النموذجية المخططة أي مقارنة النسب الفعلية المحققة بالنسب المحددة مسبقا لتحديد الانحرافات بينها، ويستفاد من هذه المعايير في تقييم الكفاءة التي تتم بها تحقيق الأهداف وفي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات.

ثانيا: مقاييس الأداء المالي

سنتطرق هنا إلى أهم المقاييس الأكثر استخداما في المؤسسات، إن استخدام المقاييس والمؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء مؤسسات الأعمال قد أصبح من الأمور واسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول قد لا يتصور بأنه يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب، والمؤشرات المالية، ويمكن أن تلخص مقاييس الأداء المالي في الجدول التالي:

جدول رقم(01): مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا واستخداما.

- اجمالي الموجودات
- اجمالي الموجودات لكل عامل
- نسبة الربح من اجمالي الموجودات
- العائد على صافي الموجودات
- العائد على اجمالي الموجودات
- المساهمة الحدية
- الدخل الصافي
- نسبة الربح من المبيعات
- الربح لكل عامل
- العائد
- العائد من المنتجات الجديدة
- العائد لكل عامل
- العائد على حق الملكية
- العائدعلى رأس المال العامل
- العائد على الاستثمار

-القيمة المضافة لكل عامل
-معدل النمو المركب
-القيمة السوقية
-سعر الحصة
-مزيج المتعاملين
-ولاء المتعاملين
-التدفق النقدي
-اجمالي التكاليف
-معدل الائتمان
-المطلوبات
-المطلوبات الى حق الملكية
-معدل دوران الذمم المدينة
-معدل دوران المخزون
-القيمة الاقتصادية المضافة
-القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، 2009، ص 183.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية الشركة أو المؤسسة، حيث سيتم في هذا الجزء تناول أهم مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه.

أولا: مؤشرات الأداء المالي

تعد المؤشرات المالية الأدوات الضرورية في عملية التقييم وذلك إذا أحسن استخدامها بدقة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- **نسب السيولة:**

وتشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة، وتعتمد نسب السيولة عموما على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، ويتم فحص السيولة بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة (الفورية).[1]

1- نسبة التداول:

تعتبر هذه النسبة من أقدم النسب وأوسعها انتشارا لأنها تلقت نظر المحليين، بإعطائها صورة عامة عن السيولة الموجودة في الشركة، وهي عبارة عن العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:[2]

نسبة السيولة العامة (LG) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

وكلما زادت هذه النسبة على الواحد دليل على وجود هامش أمان للمؤسسة، يمكنها من سداد التزاماتها المالية قصيرة الأجل، لكن ارتفاع هذه النسبة قد لا يترجم دائما وضع السيولة الجيدة، فقد يكون ناتج عن تضخم بنود الأصول المتداولة بسبب عدم التسيير الجيد للإدارة أو عدم قدرتها على تصريف المخزون، أو عدم قدرتها على توفير المتاحات المالية والنقدية المتوفرة لديها، مما ينجم عنها ضعف في الأداء

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 179.
[2] رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر، دراسة إحصائية 1999-2009، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011، ص ص 23 24.

المالي والعكس صحيح، غير أنه في بعض المؤسسات الخاصة بقطاع الخدمات العامة كالكهرباء والهاتف فغالبا ما يكون نسبة التداول أقل من الواحد، والسبب يرجع إلى طبيعة النشاط بحد ذاته يضاف إليها ضخامة استثماراتها من الأصول الثابتة، لكن ما يعوض هذا الانخفاض هو انتظام التدفقات النقدية لتلك المؤسسات.

2- نسبة السيولة السريعة (الفورية):

وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في منظمات الأعمال، حيث تعطى بالعلاقة التالية:[1]

نسبة السيولة الفورية=القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة

- **نسبة المديونية:**

تسمح هذه النسبة بمعرفة الخطر الذي قد يتعرض له دائنو المؤسسة بصفة عامة، المؤسسات الأكثر مديونية تجد صعوبات كبيرة في تحمل سياسة تأطير الفروض أو اجتياز أزمة اقتصادية.[2]

نسبة المديونية الإجمالية = مجموع الديون /حقوق الملكية

تعبر هذه النسبة على درجة التبعية المالية للمؤسسة للخارج(مصدر التمويل) إن تسجيل النسبة أكبر من 1 يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا.

- **نسبة النشاط:**

تقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد المبيعات من خلال أصولها وتسمى هذه النسب أحيانا بمعدلات الدوران وتقاس بعدد المرات، وتعتبر معدلات الدوران قياسا لسرعة تحرك الأصول وتحويلها إلى مبيعات ثم سيولة، كما تعتبر معيار للحكم على كفاءة سياسة البيع في المؤسسة وإدارتها بشكل عام.[3]

[1] رشيد حفصي، مرجع سابق، ص 40.
[2] خمسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار الهمة للطباعة والنشر، الجزائر 2010، ص 85.
[3] عبد الناصر إبراهيم نور، وآخرون، أصول المحاسبة المالية، الجزء الثاني، الطبعة الرابعة، دار النسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 307.

1- معدل دوران المخزون:

يشير إلى عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات ويجب على المحلل أن يقارن هذا المعدل مع المعدلات السابقة للمؤسسة، كذلك مع المعدلات الخاصة بالمؤسسات المماثلة أو متوسط معدلات السائدة لنفس النشاط أو كليهما معا ويحسب هذا المعدل كالتالي:

معدل دوران مخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط رصيد المخزون.

بحيث أن ارتفاع هذا المعدل يؤدي إلى زيادة نشاط المؤسسة وكفاءة إدارتها في البيع.

أما متوسط مدة المخزون فتشير إلى عدد الأيام المتوسطة التي تقضى ضمن تاريخ تخزين البضاعة وبيعها كالآتي:

مدة التخزين = /360 معدل دوران المخزون.

حيث كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة إدارة المؤسسة.

2- معدل دوران الأصول:

يتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول، وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول.

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول.

وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول والاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات، ولذلك كلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بمجموعة من العوامل التي نوضحها عبر الآتي:[1]

- **عوامل داخلية:**

تتلخص أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي كما يلي:

1- الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات للاتخاذ القرار الأكثر فعالية.

2- المناخ التنظيمي:

يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الإدارة بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

3- التكنولوجيا:

وهي تمثل الطرق والأساليب المعتمدة في المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المخططة والتي تسعى إلى ربط المصادر بالاحتياجات، وتندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون حسب المواصفات التي يرغب فيها المستهلك، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وللمؤسسة الاختيار بين مختلف التكنولوجيات المناسبة لطبيعة أعمالها والتي تنسجم مع أهدافها، حيث أن التكنولوجيا أصبحت أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، وعلى هذه المؤسسات التكيف معها وتعديل أدائها وتحسينه لكي يتلاءم بين التقنية والأداء.[2]

وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة، كالقدرة التنافسية، ومحاولة تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- الحجم:

[1] نسرين قطاع، علي حبيش، أثر نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلد 16، العدد 22/ 2020، ص 499.

[2] زبيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة الماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2011، ص 73.

الحجم يعني تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وهناك عدة مقاييس لقياس حجم الشركة منها:

إجمالي الموجودات.

إجمالي الودائع.

إجمالي المبيعات.

إجمالي القيمة الدفترية.

والحجم من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات سلبا، ويشكل عائقا لأداء المؤسسات، فكلما زاد الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا وبالتالي يكون أدائها أقل فعالية، أما الأثر الإيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة، لابد من زيادة عدد المحللين المحليين كلما زاد حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وفي الأخير بينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية[1].

- **عوامل خارجية**

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:[2]

1- السوق:

يؤثر السوق في الأداء المالي وفق قانون العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤدي ذلك إلى ارتفاع في إيرادات المؤسسة مما سيؤثر بطريقة إيجابية على الأداء المالي، أما الحالة العكسية فسيؤدي إلى انخفاض في الإيرادات مما سيؤثر بطريقة سلبية على الأداء المالي، لذلك من مصلحة المؤسسة استقرار وثبات في الطلب الذي يضمن لها تحقيق أداء مالي كافي بهدف تحقيق المالية للمؤسسة والضمان الوحيد على البقاء والاستمرارية في مزاولة النشاط.

2- المنافسة:

تعد المنافسة من العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة إما يكون التأثير بطريقة إيجابية عندما تلعب المنافسة دور المحرض على مواجهة تداعيات المنافسة فتعمل بجهد كبير ومتواصل

[1] زبيدي البشير، مرجع سابق، ص 73.
[2] محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة ودكتورا، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2019/2018، ص 81.

لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب ظروف المنافسة المفروضة على أرض الواقع، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لقوة المنافسين ولا تمتلك الإمكانيات اللازمة لواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يكون ضعيف.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للأداء والأداء المالي من خلال عدة زوايا ومقاربات ورؤى للباحثين والمهتمين به حيث يعتبر الأداء المالي ضروريا لأي شركة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها وهذا لارتباطه بالجانب المالي الذي يعتبر من الأكثر الجوانب التي تهتم بها، بالرغم من تعدد تعاريفه توصلنا إلى أن الأداء المالي هو قدرة الشركة على تخفيض تكاليفها ورفع إرادتها من أجل الوفاء بالتزاماتها لتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة

تمهيد

بعد التطرق والتعرف على مختلف المداخيل النظرية لكل من الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، سنتناول في هذا الجزء دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، سنحاول من خلال هذا الفصل عرض دراسة ميدانية تمت على مستوى وحدة سوناريك–فرجيوة–وذلك من أجل الربط بين الجانب النظري وإسقاط مفاهيمه مع ما هو موجود فعلا في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة إلى مايلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك وحدة –فرجيوة –

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة سوناريك

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

تعتبر مؤسسة سوناريك من المؤسسات الجزائرية العمومية السباقة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، وذلك بتقديم منتجاتها عبر كافة ربوع الوطن.

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة سوناريك وذلك كما يلي:

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سوناريك

إن التغيير الذي يطرأ على وسائل الإنتاج نتيجة لتطبيق العلوم الحديثة في عملية الإنتاج يحسن من أداء المؤسسة فالبحث العلمي يؤدي إلى ظهور اختراعات جديدة تعمل على تطوير الإنتاج ووسائله وطرق توزيعه، لذا يعتبر التقدم التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق أداءه المميز للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في ظل المنافسة وذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة وتطوير وسائل الإنتاج.

أولا: النشأة والتعريف بمؤسسة سوناريك

- **النشأة:**

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة –ولاية ميلة –كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا. وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 270 عاملا. حيث عدد عمال الورشات 183 والبقية ينقسمون بين الإدارة والحظيرة ومصلحة الأمن والوقاية.

- **التعريف:**

هي وحدة لصناعة المدافئ بفرجيوة إذ تعتبر كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تتمتع بشخصية معنوية لها كيان قانوني يمثل هدفها في إنتاج السلع والخدمات وذلك من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الربح والتنمية الوطنية وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام.

موقعها: تقع وحدة فرجيوة سوناريك لصناعة المدافئ في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة وما يقارب 4 كلم عن الطريق الوطني رقم 5 بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، سطيف من الغرب

مساحتها: تقدر مساحتها ب 11 هكتار إذ تتربع الورشات المكونة لها في مجموعتها على مساحة مغطاة ب 2100م^2.

ثانيا: أهمية وحدة سوناريك –فرجيوة –

تنفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا ستجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكثر عدد ممكن من شباب المنطقة، إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها ما يلي:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين، بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المنافسات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

ثالثا: أهداف مؤسسة سوناريك فرجيوة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتوج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومصالح مؤسسة سوناريك

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك ومصالحها.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة –فرجيوة –

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة له الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات لزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت وذلك وفق الهيكل التنظيمي التالي:

- **مدير الوحدة:**

يعتبر الركيزة الأساسية للوحدة لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، وله نائب يساعده في جميع مهامه كما ينوب عنه أثناء غيابه وللمدير عدة مهام منها:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس وعقد اجتماعات.
- توفير الوسائل المادية والمعنوية والبشرية لتسيير الوحدة.

- **السكرتارية:**

- للمدير سكرتارية تتميز بعدة مواصفات منها الدقة السرية وقوة الذاكرة وتقوم بعدة مهام منها:
- ترتيب المواعيد وحفظ الوثائق السرية.
- استقبال البريد الوارد وتسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات بالإضافة إلى كتابة النصوص والتقارير.

- **دائرة الإدارة المالية:**

وتنقسم إلى 3 مصالح:

1- مصلحة المحاسبة:

تشمل كل من المحاسبة العامة والتحليلية والصندوق وهي وسيلة لمعرفة نتائج أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها إذ تقوم هذه الأخيرة بتسجيل مختلف العمليات ومراقبتها ومن بين هذه الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة:

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها وتحديد وضعها المالي.
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.
- تعتبر قاعدة التحليل المالي.

2- مصلحة الموارد البشرية:

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكتبين:

2-1 المكتب الأول: مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على بعض المهام منها:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- تنصيب العمال الجدد والمتقاعدين العطل الصيفية، المرضية.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المؤسسة ويصادق عليه.

2-2 المكتب الثاني: خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية الذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص المنح والتعويضات.

3- المصلحة المالية:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPAبميلة.

- **دائرة تقنو تجارية:**

تتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة المشتريات المالية والعلاقات مع مختلف الموردين: وتشمل تسيير المخازن ومخزن العتاد.
- المصلحة التجارية: وتضم المبيعات مخزن للمنتجات ومصلحة تقديم الخدمات ما بعد البيع إضافة إلى مصلحة تسيير المخزونات.

- **دائرة التقنو إنتاجية:**

توجد فيها عدة ورشات منها ورشة التقطيع، ورشة الدهن والطلاء وورشة التركيب تعمل هذه الورشات على تحسين نوعية الإنتاج من أجل المحافظة على رضا الزبون وفيها ما يلي:

1- ورشة التقطيع:

يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام أي لفائف وصفائح ويتم تقطيعها حسب القياسات وكذلك نزع الزوائد وإحداث ثقوب بالآلات الخاصة.

2- ورشة الصناعة الميكانيكية:

وهنا تمر القطع السابقة بمجموعة من عمليات وهي:

2-1 الضغط: ويكون من خلال آلة خاصة للضغط حيث توضع مواد كيماوية فوق الصفائح المراد ضغطها لتسهيل العملية.

2-2 التلحيم: يتم فيها تلحيم بعض القطع، الصفائح المقطوعة مباشرة من الورشة الأولى.

3-ورشة النظيف والطلاء :

يتم تنظيف كل ما تم صنعه في الورشة الثانية وتجفيف عبر آلة خاصة ثم إدخال هذه القطع عبر حاملات داخل آلات مختصة لعملية الطلاء وبعدها في فرن خاص تصل درجة حرارته 180 لجعل القطع ملساء.

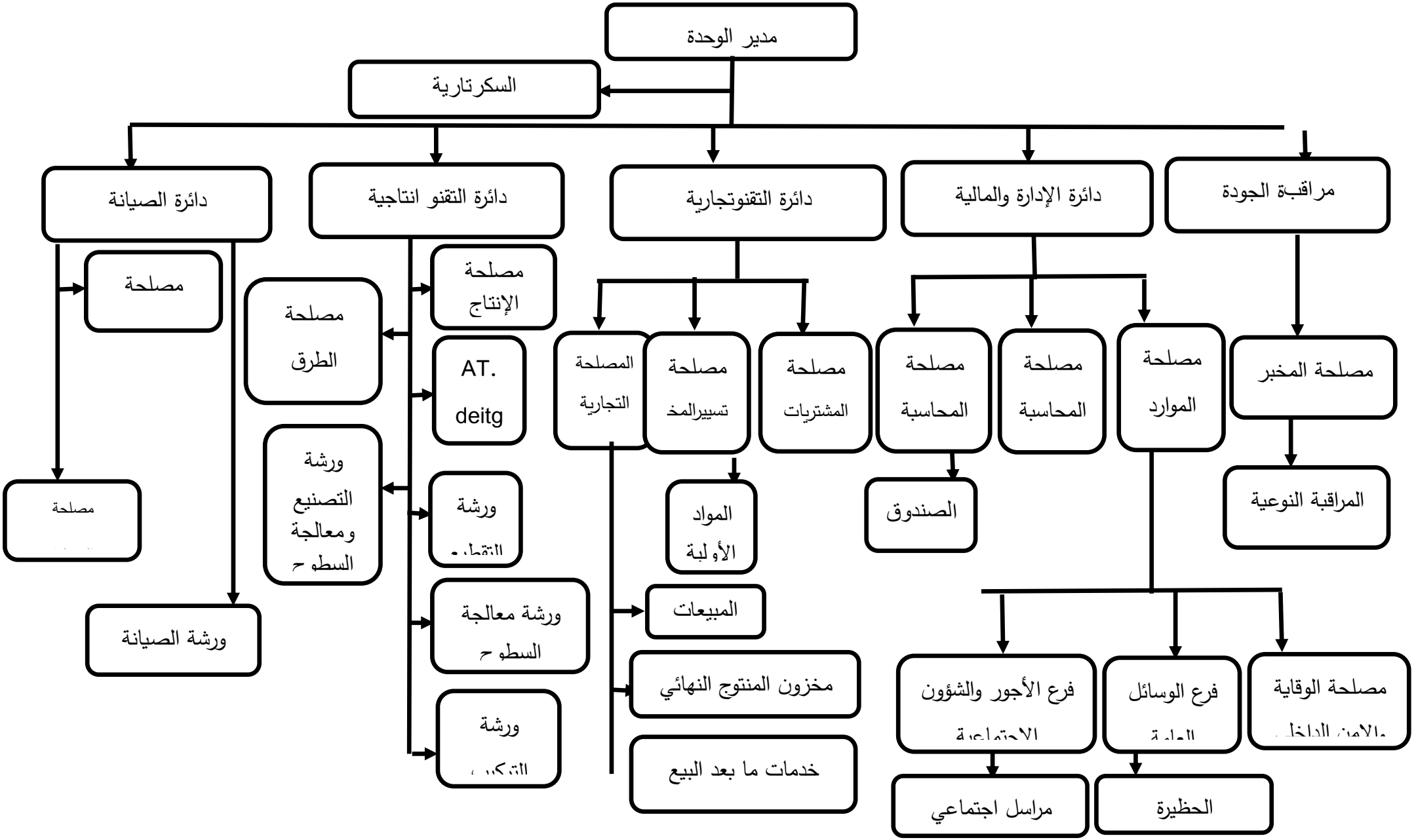
4- ورشة التركيب:

في هذه الورشة يأخذ المنتوج شكله النهائي بعد المراقبة التامة ووضع المنتوج في علبة خاصة حيث أن 180 من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في آلات الطبخ والتي يتم تركيبها في وحدة سي مصطفى بولاية بومرداس أما 20 بالمائة من المادة الأولية يتم شراؤها من الخارج.

- **ضمان الجودة والنوعية:**

تتكون من مخبر مراقب نوعية حيث تقوم بمراقبة المنتجات وتحليل النتائج والإعلان على أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة كما تعمل، على إعطاء الإنتاج جودة ونوعية عالية، إضافة إلى مشاركتها في التنمية الاقتصادية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك – فرجيوة –



ثانيا:مصالح مؤسسة سوناريك

تتشكل وحدة فرجيوة من المديريات الآتية:

- مدير فرعي لإدارة المحاسبة والمالية.
- مدير فرعي التقني التجاري.
- مدير فرعي للصيانة.
- مدير فرعي تقني.

يترأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوبه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس وعقد الاجتماعات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.
- توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة.
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعد مواصفات هي:الدقة، السرية، قوة الذاكرة، تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد.
- تسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات.
- كتابة النصوص والتقارير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- حفظ الوثائق السرية.
- استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

- **مدير فرعي، الإدارة، المحاسبة والمالية**

يشرف عليها المدير الفرعي للمحاسبة والمالية وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة الموارد البشرية(Service resourceshumaines):

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير الموارد البشرية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحظيرة والأمن الداخلي.

1-1المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة: والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

2-2 مكتب ثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية: والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يختص بالمنح العائلية والتعويضات كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عامل.

2-3 المكتب الثالث خاص بمكلف الدراسات وتسير الموارد البشرية: حيث يهتم بـ:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- العطل المرضية، العطل السنوية.
- إعداد التقارير الشهرية عن حركة العمال (العدد، تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح، من حيث التصنيف،...).
- إعداد شهادات العمل.
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من مراحل التوضيح (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد...).
- إعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل.
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال.
- تحرير العقوبات.
- أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

2-4 فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل للوحدة (الزوار أو الزبائن).

2-5الحضيرة: تتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتوج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية.

2- مصلحة المحاسبة (Service comptabilite):

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح، لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينها، وتحديد وضعها المالي.
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.
- تعتبر قاعدة لتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلةفي:
- المشتريات ما بين الوحدات.
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

3- المصلحة المالية (Service finances):

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما أنه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة وCPA بميلة.

- **مدير فرعي التقني التجاري:**

تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

1- مصلحة تسيير المخزون:

تتكون من عدة مخازن:

- مخزون المواد الأولية.
- مخزون عتاد الحظيرة.
- مخزون التجهيزات أو المعدات.
- مخزون قطع الغيار.
- مخزون المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات ...الخ

1-1 التموين: من مهامها ما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزون.

2- مصلحة المشتريات (Service Achat):

- تدرس برامج الاحتياطات وتراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعميم المواد المراد شراؤها.

3- المصلحة التجارية (Service de commercail):

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة، بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع هي: فرع المبيعات، مخزون المنتوج النهائي، فرع خدمات ما بعد البيع.

- **مدير فرعي للصيانة:**

تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد.
- المعاينة بانتظام واستمرار.
- التبديل المنتظم للقطاع.
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

- **مدير فرعي تقني:**

تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:

- المشاركة في التنمية الاقتصادية.
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا.
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

المبحث الثاني: دراسة حالة –مؤسسة سوناريك–

المطلب الأول: منهج الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إعداد دراسته، حيث يسمح تحديد المنهج ومجتمع الدراسة إلى الوصول إلى النتائج العلمية المنشودة.

أولا: منهج الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات

- **منهج الدراسة**

ولأجل الإلمام بجانبي الموضوع النظري منه وكذا التطبيقي وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة، والقيام بمعاينة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في إنجازه على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الأبعاد والمفاهيم المربوطة بصلب الموضوع المدروس، لقد قمنا بإجراء الاختبار على مؤسسة سوناريك بهدف الوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على إشكالية البحث في جانبها النظري، فيما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للقسم التطبيقي لدراسة وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية لاستبيان عن طريق برنامج spss.

- **أدوات جمع وتحليل البيانات**

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة، وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات:

1- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، فالاستبيان عبارة عن:" قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت، أو وجها لوجه".

كما تعرف الاستمارة على أنها:" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"، ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة والابتعاد عن الغموض واللبس.

وقد مر إعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة، حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان، وهذا اعتمادا على ما كتب في الفصلين السابقين من هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا، قد جاءت استمارة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

1-1 المحور الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

2-1 المحور الثاني: تضمن 24 عبارة تتعلق بمدى التزام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهذا انطلاقا من ستة أبعاد وهي:

- تأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية: يضم أربعة عبارات.
- حقوق المساهمين: وتضم أربعة عبارات.
- المعاملة المساوية للمساهمين: وتضم أربعة عبارات.
- دور أصحاب المصالح: ويضم أربعة عبارات.
- الإفصاح والشفافية: ويضم أربعة عبارات.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويضم أربعة عبارات.

3-1 المحور الثالث: تضمن 10 عبارات تتعلق بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح لكي يتم معالجتها إحصائيا وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم **(02)**: المقياس المستخدم في الدراسة

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

2- أدوات تحليل البيانات:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور spss حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.
- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك توجيهاتهم لمحاور الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت.
- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى.
- المتوسط الحسابي للعبارات.
- الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

- **توزيع مفردات العينة حسب الجنس**

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم **(03)**: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس

النسبة	التكرار	
90,6	29	ذكر
9,4	3	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن (90,6) بالمائة من المجتمع هم ذكور و (9,4) بالمائة هم إناث.

- **توزيع مفردات العينة حسب العمر**

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم **(04)**: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر

النسبة	التكرار	
15,6	5	اقل من 30 سنة
56,3	18	من 30 سنة إلى 39 سنة
25	8	من 40 سنة إلى 49
3,1	1	أكثر من 50 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول رقم **(04)** إلى أن أغلب مجتمع الدراسة ما بين (30–39) و (40–49) سنة حيث تمثل نسبهم (56,3 و25) على التوالي.

- **توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي**

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم **(05)**: توزيع المفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
40,6	13	ثانوي
9,4	3	بكالوريا
50	16	ليسانس
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم **(05)** أن أكبر فئة تقدر ب 50% للمستوى ليسانس، تليها نسبة 40,6% للمستوى ثانوي، ثم بكالوريا بنسبة تقدر 9,4%.

- **توزيع مفردات العينة حسب الخبرة:**

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم **(06)**: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة

النسبة	التكرار	
9,4	3	أقل من 5سنوات
59,4	19	10 سنوات
12,5	4	15 سنة
18,8	6	أكبر من 15 سنة
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم **(06)** أن خبرة أغلبية أفراد العينة كانت (10 سنوات) بنسبة 59,4بالمائة تليها الخبرة أكبر من 15 سنة بنسبة 12,5 بالمائة.

- **توزيع مفردات العينة حسب المركز الوظيفي:**

يحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب المركز الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم **(07)**: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	
6,3	2	نائب مدير
18,8	6	رئيس فرع
18,8	6	رئيس مصلحة

موظف	16	50,0
أخرى	2	6,3
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم **(07)** أن فئة الموظف تقدر ب 50 بالمائة كأعلى نسبة، وتليها نسبة 18,8 بالمائة لكل من رئيس فرع ورئيس مصلحة، ثم وظيفة نائب مدير ووظائف أخرى بنسبة 6,3 بالمائة، هذا ما يدل أن العينة شملت العديد من المراكز الوظيفية.

ثالثا: الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس

من أجل معرفة وقياس صدق وثبات بيانات الدراسة تم اختيار ألفا كرونباخ هذا الأخير يقيس درجة صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أن زيادة قيمة معامل الفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية النتائج المتحصل عليها، ومجاله (أكبر من 0,9 ممتاز، 0,8 جيد، 0,7 مقبول، أكبر من 0,6 مشكوك فيه، 0,5 ضعيف، أقل من 0,5 غير مقبول) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

- **المحور الأول: مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية**

الجدول رقم **(08)**: الاختبارات الإحصائية لثبات محور مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

الرقم	الأبعاد	الفا كرونباخ	درجة المعنوية
1	تأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية	0,762	0,00
2	حقوق المساهمين	0,706	0,00
3	المعاملة المساوية للمساهمين	0,767	0,00
4	دور أصحاب المصالح	0,757	0,00
5	الإفصاح والشفافية	0,727	0,00
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	0,687	0,00
محور مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ككل		0,868	0,00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم **(08)** يتضح أن معامل alpha de cronbachبلغ 0,868 وهو مقياس جيد، والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات المحور مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

- **المحور الثاني: الأداء المالي**

الجدول رقم **(09)**: الاختبارات الإحصائية لثبات محور الأداء المالي

العبارة	ألفا كرونباخ	درجة المعنوية
المحور الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	0,710	0,00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن معامل alpha cronbach بلغ 0,710 وهو مقياس جيد، والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور الأداء المالي واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة، ومحاولة دراستها بالتفصيل، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة آراء المستوجبين حول دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، فإننا في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل مختلف إجابات أراء المبحوثين.

أولا: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للتمكين في المؤسسة

لمعرفة أراء موظفين مؤسسة سوناريك، فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

- **عرض وتحليل بيانات تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات**

الجدول رقم **(10):** استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بيانات تأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
توفر لجنة التدقيق دليل مكتوب يتم نشره من طرف المؤسسة	التكرار	2	18	6	5	1	2,53	0,950
	النسبة	6,3	56,3	18,8	15,6	3,1		
يفصل الهيكل التنظيمي في المؤسسة بين الأنشطة المشكلة للوظائف المهمة (مدير عام، مدير تنفيذي)	التكرار	5	21	5	1		2,06	0,669
	النسبة	15,6	65,6	15,6	3,1			
يتم الإعلان عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها	التكرار	1	24	1	5	1	2,4	0,911
	النسبة	3,1	75	3,1	15,6	3,1		
اشتراك الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية	التكرار	2	15	7	7	1	2,69	0,998
	النسبة	6,3	46,9	21,9	21,9	3,1		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتأكيد أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية							2,421	0,691
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss								

- **عرض وتحليل بيانات حقوق المساهمين**

الجدول رقم **(11):** استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس حقوق المساهمين

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري	التكرار	4	13	9	6		2,53	0,950
	النسبة	12,5	40,6	28,1	18,8			
يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي	التكرار	2	12	11	6	1	2,06	0,669
	النسبة	6,3	37,5	34,4	18,8	3,1		
يتم اطلاع المساهمين على قرارات مجلس الإدارة	التكرار	6	13	9	3	1	2,41	0,911
	النسبة	18,8	40,6	28,1	9,4	3,1		
تعطي فرص عادلة للمستثمرين لامتلاك الأسهم	التكرار	1	11	12	5	3	2,69	0,998
	النسبة	3,1	34,4	37,5	15,6	9,4		

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لحقوق المساهمين	2,648	0,822
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss		

- **عرض وتحليل بيانات المعاملة المساوية للمساهمين**

الجدول رقم **(12)**: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المعاملة المساوية للمساهمين

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
تقوم جهة محايدة بالإشراف على عملية التصويت وفرز الأصوات	التكرار	2	14	11	5		2,59	0,837
	النسبة	6,3	43,8	34,4	15,6			
توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة	التكرار	3	17	10	2		2,34	0,745
	النسبة	9,4	53,1	31,3	6,3			
آليات تؤكد على حق المستثمرين الصغار في التعويض عن الأضرار	التكرار	2	5	19	5	1	2,94	0,840
	النسبة	6,3	15,6	59,4	15,6	3,1		

الناتجة عن سلوك كبار المستثمرين								
تفصح المؤسسة عن التعاملات الخاصة والتي تؤثر على الإدارة	التكرار	2	18	8	4		2,44	0,801
	النسبة	6,3	56,3	25	12,5			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمعاملة المساوية للمساهمين							2,578	0,393

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

- **عرض وتحليل البيانات دور أصحاب المصالح**

الجدول رقم **(13)**: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس دور أصحاب المصالح

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
لأصحاب الصالح القدرة على إيصال شكاويهم حول الممارسات الغير قانونية، والغير أخلاقية إلى مجلس الإدارة بحرية	التكرار	5	16	7	3	1	2,34	0,971
	النسبة	15,6	50	21,9	9,4	3,1		
لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة	التكرار	4	20	4	4		2,25	0,842
	النسبة	12,5	62,5	12,5	12,5			

تقوم المؤسسة بمساعدة أصحاب المصالح في تقسيم أدائها	التكرار		19	9	4		2,53	0,718
	النسبة		59,4	28,1	12,5			
توجد ضمانات تحمي حقوق الموظف عند نشوء خلاف مع الإدارة	التكرار	5	23	3		1	2,03	0,740
	النسبة	15,6	71,9	9,4		3,1		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدور اصحاب المصالح							2,289	0,496

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

- **عرض وتحليل البيانات الإفصاح والشفافية.**

الجدول رقم **(14)**: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإفصاح والشفافية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أهدافها ونتائجها المالية والتشغيلية	التكرار		20	11	1		2,41	0,560
	النسبة		62,5	34,4	3,1			
تفصح المؤسسة عن المعلومات ذات مصداقية وملائمة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها	التكرار	2	20	6	3	1	2,41	0,875
	النسبة	6,3	62,5	18,8	9,4	3,1		
تقدم المؤسسة	التكرار	3	20	6	3		2,28	0,772

عرض النتائج والتوصيات بعد كل نهاية السنة والإفصاح عنها	النسبة	9,4	62,5	18,8	9,4			
تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة	التكرار	7	21	3	1		1,94	0,669
	النسبة	21,9	65,6	9,4	3,1			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياريالعام للإفصاح والشفافية							2,257	0,477

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

- **عرض وتحليل بيانات مسؤوليات مجلس الإدارة.**

الجدول رقم **(15)**: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مسؤوليات مجلس الإدارة

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
تحرص المؤسسة إن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي السير والسمعة الحسنة	التكرار	8	10	10	2	2	2,38	1,129
	النسبة	25	31,3	31,3	6,3	6,3		
توفر المؤهلات العلمية والعملية لدى أعضاء مجلس الإدارة	التكرار	6	17	7	1	1	2,19	0,896
	النسبة	18,8	53,1	21,9	3,1	3,1		
يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة	التكرار	2	15	11	3	1	2,56	0,878
	النسبة	6,3	46,9	34,4	9,4	3,1		

الاجتماعات								
تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة الإشراف على سياسة إدارة المخاطر	التكرار	4	15	11	1	1	2,38	0,871
	النسبة	12,5	46,9	34,4	3,1	3,1		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمسؤوليات مجلس الإدارة							2,375	0,785

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

- **عرض وتحليل بيانات الأداء المالي**

جدول رقم **(16):** استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الأداء المالي

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
تتميز المؤسسة بفعالية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي	التكرار	8	19	3	2		1,97	0,782
	النسبة	25	59,4	9,4	6,3			
تتنبأ المؤسسة بالمخاطر التي تواجهها في حينها	التكرار	4	21	3	3	1	2,25	0,916
	النسبة	12,5	65,6	9,4	9,4	3,1		
رقم أعمال المؤسسة المتنوعة في ارتفاع مستمر	التكرار	8	15	9			2,03	0,740
	النسبة	25	46,9	28,1				
المؤسسة قادرة على	التكرار	15	13	2	1	1	1,75	0,950
	النسبة	46,9	40.6	6,3	3,1	3,1		

الوفاء بديونها في آجالها المحددة								
تعتمد المؤسسة على أموال الغير في تحويل احتياجاتها	التكرار	2	7	13	6	4	3,09	1,088
	النسبة	6,3	21,9	40,6	18,8	12,5		
يتحسن أجر العمال داخل المؤسسة بشكل مستمر وسنوي	التكرار	10	15	5		2	2,03	1,031
	النسبة	31,3	46,9	15,6		6,3		
تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية	التكرار	8	16	5	2	1	2,13	0,976
	النسبة	25	50	15,6	6,3	3,1		
تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار	التكرار	7	21	4			1,91	0,588
	النسبة	21,9	65,6	12,5				
تحتفظ المؤسسة في	التكرار	7	18	6	1		2,03	0,740
	النسبة	21,9	56,3	18,8	3,1			

كل مرحلة على هامش أمان تحقق توازنها المالي								
هناك شعور بالثقة من طرف أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة	التكرار	6	20	4	2		2,06	0,759
	النسبة	18,8	62,5	12,5	6,3			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للأداء المالي							2,125	0,457

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضيات.

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

جدول رقم **(17)**: نتائج اختبار تحليل معامل الارتباط

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (αأصغر من 0,05)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط(r)	مستوى المعنوية
1	دور أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي	0,358	0,00
2	دور حقوق المساهمين على الأداء المالي	0,379	0,00
3	دور المعاملة المساوية للمساهمين على الأداء المالي	0,396	0,00
4	دور أصحاب المصالح على الأداء المالي	0,279	0,00
5	دور الإفصاح والشفافية على الأداء المالي	0,530	0,00

6	دور مسؤوليات مجلس الإدارة على الأداء المالي	0,594	0,00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

- **دور أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (10) يتضح أنه يوجد دور ضعيف بين المتغير المستقل أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي (r=0,358)عند مستوى معنوية (α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم(h0) التي تنص على عدم وجود دور لدلالة إحصائية بين أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة (h1)التي تنص على وجود دور متوسط ذو دلالة إحصائية بين أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي.

- **دور حقوق المساهمين على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (11) يتضح أنه يوجد دور ضعيف بين المتغير المستقل حقوق المساهمين والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور حقوق المساهمين على الأداء المالي (r=0,379) عند مستوى معنوية (α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم (h0) التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة (h1) التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين والأداء المالي.

- **دور المعاملة المساوية للمساهمين على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (12) يتضح أنه يوجد دور ضعيف بين المتغير المستقل المعاملة المساوية للمساهمين والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور المعاملة المساوية للمساهمين على الأداء المالي (r=0,396) عند مستوى معنوية (α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم(h0) التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعاملة المساوية للمساهمين والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة (h1) التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعاملة المساوية للمساهمين على الأداء المالي.

- **دور أصحاب المصالح على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (13) يتضح أنه يوجد دور ضعيف بين المتغير المستقل دور أصحاب المصالح والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور أصحاب المصالح على

الأداء المالي (r=0,279) عند مستوى معنوية(α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم (h0) التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة (h1) التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح والأداء المالي.

- **دور الإفصاح والشفافية على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (14) يتضح أنه يوجد دور متوسط بين المتغير المستقل الإفصاح والشفافية والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور الإفصاح والشفافية على الأداء المالي (r=0,530) عند مستوى معنوية(α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم (h0) التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة (h1) التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي.

- **دور مسؤوليات مجلس الإدارة على الأداء المالي**

من خلال استقراء الجدول رقم (15) يتضح أنه يوجد دور متوسط بين المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة والمتغير التابع الأداء المالي، بحيث بلغ معامل الارتباط لبعد دور مسؤوليات مجلس الإدارة على الأداء المالي(r=0,594) عند مستوى معنوية(α)، مما يقتضي رفض فرضية العدم (h0) التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والأداء المالي وقبول الفرضية البديلة(h1) التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والأداء المالي.

خلاصة الفصل

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة، حيث توضح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها كل دراسة، وذلك بعد القيام بالجانب التطبيقي والتي تمثل في إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع حيث كانت مؤسسة سوناريك –فرجيوة–هي محل الدراسة من خلال عرض مختلف جوانبها والهدف كان معرفة دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، قمنا بعمل استبيان متكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة حيث تم توزيع (32) استمارة على مجموعة من المبحوثين (عينة الدراسة).

بعد ذلك قمنا بتحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss من أجل القيام بتحليل إحصائي لمدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، من خلال نتائج الاستبيان المتوصل إليها أن الحوكمة لها دور متوسط أو ضعيف على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك.

خاتمة

عامة

خاتمة:

تعتبر الحوكمة اليوم إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي إذ صار هناك اتفاق على أهميتها، وهذا ما دفع المنظمات الاقتصادية إلى الاهتمام بها وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال وضعها لمجموعة من المبادئ تمثل أساسا لمبادرات حوكمة المؤسسات، يشير مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل عام بأنها إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح، وهذا ما يعني أن الحوكمة المؤسسية لها تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسة لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولون عنها.

من خلال هذه الدراسة تناولنا موضوع دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناريك، وكمحاولة لدراسة هذا الجانب تعرفنا على الإطار العام لكل من الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والعلاقة بين هاذين المصطلحين، وقد حاولنا التطرق في الجانب النظري لإشكالية الدراسة بتقسيمها إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم مختلفة للحوكمة المؤسسية للتعرف عليها من مختلف الجوانب، كذلك ذكرنا مبادئها وآلياتها، وفي الفصل الثاني تعرفنا على الأداء المالي بمختلف مؤشراته، أما الجزء التطبيقي والمتمثلة في دراسة تطبيقية في مؤسسة سوناريك، حيث قمنا بالدراسة باستخدام أداة استبيان وتحليلها ببرنامج spss.

1- نتائج الدراسة

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- الحوكمة المؤسسية هي الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وأهداف المجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصطلح أفراد الشركات والمجتمع ككل.
- لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، القانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات.
- للحوكمة المؤسسية دور بارز على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تطبيق المبادئ والآليات.
- الأداء المالي هو القدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد والإتاحة في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تحقيق ثروة.
- التزام مؤسسة سوناريك بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة استبيان بالاعتماد على تطبيق برنامج spss.
- تبرهن نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في المؤسسة، حيث يسعى متخذو القرارات إلى تحسينه، ومن تحسين الأداء ككل.
- لمبادئ الحوكمة المؤسسية دور متوسط أو ضعيف نوعا ما على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك.

2- الاقتراحات والتوصيات

- توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية الحوكمة ودرها على الأداء المالي.
- تأسيس معهد للحوكمة المؤسسية في الجزائر، كما هو معمول به في الدول المتقدمة، وعدد من الدول النامية ومنها العربية، كمعهد الحوكمة الموجود في دبي الإمارات العربية المتحدة.
- القيام بدورات تكوينية على مستوى المؤسسات الاقتصادية حول مفهوم الحوكمة للموظفين والإطارات من اجل زيادة وعيهم بأهمية تطبيقها.
- العمل على إجراء العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودرها في علاج المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها المؤسسة.

الملخص:

نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على إشكالية تهدف إلى معرفة "دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي " من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناريك، وتتطرق الدراسة لمفاهيم عامة حول حوكمة المؤسسات من تعاريف، خصائص وأهداف، كما تضمنت مجموعة من المبادئ والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة، هذا بالإضافة إلى عموميات حول الأداء المالي من تعاريف، أهمية، معايير وكذا أهم المؤشرات الأساسية، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الدراسة على تحليل استمارة الاستبيان لمؤسسة سوناريك، كما اعتمدت الدراسة على استخدام برنامج SPSS وذلك لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود دور ضعيف إلى متوسط نوعا ما لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، وبناءا على ذلك أوصت الدراسة بالالتزام أكثر بمتطلبات حوكمة المؤسسات بما يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، مبادئ الحوكمة المؤسسية، مؤسسة سوناريك.

Summary:

Throughthisstudy, we are trying to identify a problemthataims to know "the role of corporategovernance on financial performance" through a case study of the Sonarik Corporation. The studyaddressesgeneral concepts about corporategovernance, includingdefinitions, characteristics, and objectives. This is in addition to generalities about financial performance such as definitions, importance, criteria, as well as the most important basic indicators. In order to answer the problemat hand, the studyrelied on analyzing the questionnaire form of the Sonarik Corporation. The studyalsorelied on using the SPSS program in order to analyze and test the hypotheses of the study. A somewhatweak to medium role for the principles of corporategovernance on the financial performance, and accordingly the studyrecommended a greatercommitment to the requirements of corporategovernance in order to help improve the financial performance of the economic institution.

Keywords: corporategovernance, financial performance, corporategovernanceprinciples, Sonarik Corporation.

المراجع باللغة العربية

1/ الكتب

1- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة2، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

2- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار الهمة للطباعة والنشر، الجزائر 2010.

3- طالب علاء فرحان، إيمان شيحداني المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

4- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2008.

5- عبد الناصر، إبراهيم نور وآخرون، أصول المحاسبة المالية، الجزء الثاني، الطبعة الرابعة، دار النسيرة للنشر والتوزيع، 2010.

6- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم والشركات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

7- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة 2، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2009.

8- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة، مدخل تحليلي، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

9- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء المالي وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2/ المذكرات والاطروحات:

10- البشير زبيدي، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2016/2015.

11- البشير زبيدي، دور التقارير المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

12- رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر، دراسة إحصائية خلال 1999-2009، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

13- سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية، تخصص مالية، 2012-2013.

14- عبد المجيد ماجي، تفعيل الأداء المالي للأنشطة المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2019-2020.

15- علي جابر إسماعيل، العلاقة بين المستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

16- عهد علي سعيد، الأثار المتوقعة لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009.

17- غضبان حسام الدين، مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014.

18- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016-2017.

19- محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018-2019.

20- نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في شركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة 2009-2015، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017-2018.

21- هاجر زرافي، أثر مخاطر السيولة على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2019-2020.

3/المجلات:

22- أبو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، 2003.

23- إيمان شاكر وفيحاء عبد الله ومحمد يعقوب، دور معايير الحوكمة في الحد من الأثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبة مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد العراق، العدد الخامس، سنة2007.

24- سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد12، 2012.

25- عبد الحق بوقفة، سيهام عيساوي، خليدة محمدي، أثر الحوكمة المصرفية على الأداء المالي في لبنوك التجارية، مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة، المجلد /07/، العدد01/ 02، 22مارس 2022.

26- عدنان بن حيضر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007

27- نسرين قطاع، علي حبيش، أثر نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 2020/22.

28- يحياوي إلهام، بوحديد ليلى، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2014/05.

4/الملتقيات والمؤتمرات:

29- بن التومي سارة، فوضلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، المنعقد بفترة 4-5 ديسمبر 2012.

30- بن عمارة منصور، خولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة الزاهة، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل الأعمال الدولية، جامعة باجي مختار، عنابة، المنعقد في فترة 4-5 ديسمبر 2012.

31- دابارفي تيجاني، الأزمة المالية والاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل، ملتقى دولي، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

32- رقية حساني، مروة كرامة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

33- صباحي نوال، واقع الحوكمة في الدول المختارة مع التركيز مع التجربة الجزائرية، مداخلة في مؤتمر دولي الثامن، حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2017.

34- صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول للحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المنعقدة بتاريخ 7-8 ديسمبر.

5/ الدوريات:

35- جون سليفان، أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية، 12 جانفي2006.

36- مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، حماية الأقلية من حملة الأسهم في مصر، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات، العدد14، القاهرة، مارس 2008.

6/ المراجع باللغة الأجنبية:

1- Michel c.Jensen, William, H.Meckling, theory of the firm, managerialbehavior, agencycosts and ownership. Structure, journal of financaileconomic, october, 1976. v.3.vo.4.

2- Joseph.A. Grandest, max bereft, the treadway commission report, towyearslater, p.repared for the sexteenthof california, sandiego, 26 january, 1989.

3- International finance. CorporteIFC .Corporategovernance .governance. Wheycorporategovernannce 2005.

4- Pascal barneto, nomes IFS/IFRS aplication aux etatss financiers editiondumod, paris France. 2emeedition, 2006.

إستمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-

استبيان موجه لعمل سوناريك فرجيوة ميلة

موظفي/موظفات المؤسسة

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علوم التسيير قسم الإدارة المالية عن دور الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يسعدنا أن نكون أحد المساهمين في إنجاز هذه الدراسة من خلال إجاباتكم على هذا الاستبيان، لذلك نأمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم بكل صدق وموضوعية ودقة.

مع العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان مخصصة لأغراض البحث العلمي وإن إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض بحثية فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

الطالبتين:

- بوالبعير زينب
- بوالعيش دعاء

إشراف الأستاذ: عاشوري إبراهيم

السنة الجامعية. 2023/2022

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى الإجابة بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 أكبر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات 10 سنوات 15 سنة أكبر من 15 سنة

5- المركز الوظيفي:

مدير عام نائب مدير رئيس فرع رئيس مصلحة موظف أخرى ، يرجى ذكرها.....

المحور الأول: مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أساس الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية	01	توفر لجنة التدقيق دليل مكتوب يتم نشره من طرف المؤسسة.					
	02	يفصل الهيكل التنظيمي في المؤسسة بين الأنشطة المشكلة للوظائف المهمة (مدير عام، مدير تنفيذي).					
	03	يتم الإعلان عن الأهداف					

		التشغيلية ونسبة تحقيقها.					
	04	اشتراك الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية.					
حقوق المساهمين	05	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري.					
	06	يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي.					
	07	يتم اطلاع المساهمين على قرارات مجلس الإدارة.					
	08	تعطي فرص عادلة للمستثمرين لامتلاك الأسهم.					
المعاملة المساوية للمساهمين	09	تقوم جهة محايدة بالإشراف على عملية التصويت وفرز الأصوات.					
	10	توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة					
	11	آليات تؤكد على حق المستثمرين الصغار في التعويض عن الأضرار الناتجة عن سلوك كبار المستثمرين.					
	12	تفصح المؤسسة عن التعاملات الخاصة والتي تؤثر على الإدارة.					
دور	13	لأصحاب الصالح القدرة على إيصال شكاويهم حول الممارسات الغير قانونية، والغير أخلاقية إلى					

		مجلس الإدارة بحرية.					
أصحاب المصالح	14	لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة.					
	15	تقوم المؤسسة بمساعدة أصحاب المصالح في تقسيم أدائها.					
	16	توجد ضمانات تحمي حقوق الموظف عند نشوء خلاف مع الإدارة.					
الإفصاح و الشفافية	17	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أهدافها ونتائجها المالية والتشغيلية.					
	18	تفصح المؤسسة عن المعلومات ذات مصداقية وملائمة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها.					
	19	تقدم المؤسسة عرض النتائج والتوصيات بعد كل نهاية السنة والإفصاح عنها.					
	20	تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة.					
مسؤوليات مجلس الإدارة	21	تحرص المؤسسة إن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي السير والسمعة الحسنة.					
	22	توفر المؤهلات العلمية والعملية لدى أعضاء مجلس الإدارة.					
	23	يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات.					

	24	تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة الإشراف على سياسة إدارة المخاطر.					

المحور الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تتميز المؤسسة بفعالية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي.					
02	تتنبأ المؤسسة بالمخاطر التي تواجهها في حينها.					
03	رقم أعمال المؤسسة المتنوعة في ارتفاع مستمر.					
04	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة.					
05	تعتمد المؤسسة على أموال الغير في تحويل احتياجاتها.					
06	يتحسن أجر العمال داخل المؤسسة بشكل مستمر وسنوي.					
07	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية.					
08	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار.					
09	تحتفظ المؤسسة في كل مرحلة على هامش أمان تحقق توازنها المالي.					

10	هناك شعور بالثقة من طرف أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة.					

الملحق (02): خصائص عينة الدراسة

Statistiques

		جنسالموظف	عمر الموظف	المستوىالتعليميللموظف	عددسنواتالخبرةللموظف	المركزالوظيفيللموظف
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
Percentiles	25	1,00	2,00	1,00	2,00	3,25
	50	1,00	2,00	2,50	2,00	5,00
	75	1,00	3,00	3,00	3,00	5,00

جنسالموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	90,6	90,6	90,6
	أنثى	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

عمر الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقلمن	5	15,6	15,6	15,6
	سنة 39 إلى 30من	18	56,3	56,3	71,9
	سنة 49 إلى 40 من	8	25,0	25,0	96,9
	سنة 50 أكبرمن	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوىالتعليميللموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	40,6	40,6	40,6
	بكالوريا	3	9,4	9,4	50,0
	ليسانس	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

عددسنواتالخبرةللموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقلمنخمسسنوات	3	9,4	9,4	9,4
	سنوات10	19	59,4	59,4	68,8

	سنة 15	4	12,5	12,5	81,3
	سنة 15 أكبرمن	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المركزالوظيفيللموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نائبمدير	2	6,3	6,3	6,3
	رئيسفرع	6	18,8	18,8	25,0
	رئيسمصلحة	6	18,8	18,8	43,8
	موظف	16	50,0	50,0	93,8
	أخرى	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق (03): الاختبار الإحصائي لثبات المحاور (آلفا كرونباخ)

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
ب1	12,1484	4,927	,432	,762
ب2	11,9219	3,957	,640	,706
ب3	11,9922	5,816	,400	,767
ب4	12,2813	5,467	,438	,757
ب5	12,3125	5,198	,600	,727
ب6	12,1953	3,959	,690	,687

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	10

الملحق (04): عرض وتحليل البيانات

Statistiques

		توفرلجنةالتدقيقدليلمكتوبيتمنشرهمنطرفالمؤسسة	يفصلالهيكلالتنظيميفيالمؤسسةبينالأنشطةالمشكلةللوظائفالمهمة) مديرعام،مديرتنفيذي(	يتمالإعلانعنالأهدافالتشغيليةونسبةتحقيقها	إشتراكالموظفينعندوضعالأهدافالتشغيلية
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	2,00	2,00	3,75

توفرلجنةالتدقيقدليلمكتوبيتمنشرهمنطرفالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	18	56,3	56,3	62,5
	محايد	6	18,8	18,8	81,3
	معارض	5	15,6	15,6	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يفصلالهيكلالتنظيميفيالمؤسسةبينالأنشطةالمشكلةللوظائفالمهمة) مديرعام،مديرتنفيذي(

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	5	15,6	15,6	15,6
	موافق	21	65,6	65,6	81,3
	محايد	5	15,6	15,6	96,9
	معارض	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

إشتراكالموظفينعندوضعالأهدافالتشغيلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	15	46,9	46,9	53,1
	محايد	7	21,9	21,9	75,0
	معارض	7	21,9	21,9	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر لجنة التدقيق دليل مكتوب يتم نشره من طرف المؤسسة	32	1	5	2,53	,950
يفصل الهيكل التنظيمي في المؤسسة بين الأنشطة المشكلة للوظائف المهمة (مدير عام، مدير تنفيذي)	32	1	4	2,06	,669
يتم الإعلان عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها	32	1	5	2,41	,911
إشتراك الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية	32	1	5	2,69	,998
N valide (liste)	32				

Statistiques

		تعطي فرص عادلة للمستثمرين لامتلاك الأسهم	يتم إطلاع المساهمين عن القرارات مجلس الإدارة	يتم إطلاع المساهمين عن الإجراءات الإفصاح المالي	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	2,00	3,00	2,00
	75	3,75	3,00	3,00	3,00

يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	موافقبشدة	4	12,5	12,5	12,5
	موافق	13	40,6	40,6	53,1
	محايد	9	28,1	28,1	81,3
	معارض	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يتمإطلاعالمساهمينعلىإجراءاتالإفصاحالمالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	12	37,5	37,5	43,8
	محايد	11	34,4	34,4	78,1
	معارض	6	18,8	18,8	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يتمإطلاعالمساهمينعلىقراراتمجلسالإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	موافقبشدة	6	18,8	18,8	18,8
	موافق	13	40,6	40,6	59,4
	محايد	9	28,1	28,1	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تعطيفرصعادلةللمستثمرينلامتلاكالأسهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	11	34,4	34,4	37,5
	محايد	12	37,5	37,5	75,0
	معارض	5	15,6	15,6	90,6
	معارضبشدة	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

توفر لجنة التدقيق دليل مكتوب يتم نشره من طرف المؤسسة	32	2,53	,950
يفصل الهيكل التنظيمي في المؤسسة بين الأنشطة المشكلة للوظائف المهمة (مدير عام، مدير تنفيذي(	32	2,06	,669
يتم الإعلان عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها	32	2,41	,911
إشتراك الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية	32	2,69	,998
N valide (liste)	32		

Statistiques

		تفصح المؤسسة عن التعاملات الخاصة والتي تؤثر على الإدارة	آليات تؤكد على حق المستثمرين الصغار في التعويض عن الأضرار الناتجة عن سلوك كبار المستثمرين	توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة	تقوم جهة محايدة بالإشراف على عملية التصويت وفرز الأصوات
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	3,00	2,00	2,00
	50	2,00	3,00	2,00	2,50
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

	تفصح المؤسسة عن التعاملات الخاصة والتي تؤثر على الإدارة	آليات تؤكد على حق المستثمرين الصغار في التعويض عن الأضرار الناتجة عن سلوك كبار المستثمرين	توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة	تقوم جهة محايدة بالإشراف على عملية التصويت وفرز الأصوات	

N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	2,00	3,00	2,00
	50	2,50	2,00	3,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

توجدآلياتتجبرالإدارةالتنفيذيةعلىالإفصاحعنأيمنافعأومصالحتنشألهمفيالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	17	53,1	53,1	62,5
	محايد	10	31,3	31,3	93,8
	معارض	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

آلياتتؤكدعلىحقالمستثمرينالصغارفيالتعويضعنالأضرارالناتجةعنسلوككبارالمستثمرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3

	موافق	5	15,6	15,6	21,9
	محايد	19	59,4	59,4	81,3
	معارض	5	15,6	15,6	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تفصحالمؤسسةعنالتعاملاتالخاصةوالتيتؤثرعلىالإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	18	56,3	56,3	62,5
	محايد	8	25,0	25,0	87,5
	معارض	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقومجهةمحايدةبالإشرافعلىعمليةالتصويبوفرزالأصوات	32	2,59	,837

توجدآلياتتجبرالإدارةالتنفيذيةعلىالإفصاحعنأيمنافعأومصالحتنشألهمفيالمؤسسة	32	2,34	,745
آلياتتؤكدعلىحقالمستثمرينالصغارفيالتعويضعنالأضرارالناتجةعنسلوككبارالمستثمرين	32	2,94	,840
تفصحالمؤسسةعنالتعاملاتالخاصةوالتيتؤثرعلىالإدارة	32	2,44	,801
N valide (liste)	32		

Statistiques

توجدضماناتتحميحقوقالموظفعندنشوءخلافمعالإدارة	تقومالمؤسسةبمساعدةأصحابالمصالحفيتقييمأدائها	لدىأصحابالمصالححريةالحصولعلىالمعلوماتهامة	لأصحابالمصالحالقدرةعلىايصالالشكاويهمحولالممارساتالغيرقانونيةأوالغيرأخلاقيةإلىمجلسالإدارةبحرية	

N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	2,75	3,00	2,00

لأصحابالمصالحالقدرةعلىايصالشكاويهمحولالممارساتالغيرقانونيةأوالغيرأخلاقيةإلىمجلسالإدارةبحرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	5	15,6	15,6	15,6
	موافق	16	50,0	50,0	65,6
	محايد	7	21,9	21,9	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

لدىأصحابالمصالححريةالحصولعلىمعلوماتهامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	4	12,5	12,5	12,5
	موافق	20	62,5	62,5	75,0
	محايد	4	12,5	12,5	87,5

	معارض	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقومالمؤسسةبمساعدةأصحابالمصالحفيتقييمأدائها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	19	59,4	59,4	59,4
	محايد	9	28,1	28,1	87,5
	معارض	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

توجدضماناتتحميحقوقالموظفعندنشوءخلافمعالإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	5	15,6	15,6	15,6
	موافق	23	71,9	71,9	87,5
	محايد	3	9,4	9,4	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لأصحابالمصالحالقدرةعلىايصالالشكا ويهمحولالممارساتالغيرقانونيةأوالغير رأخلاقيةإلىمجلسالإدارةبحرية	32	2,34	,971

لدىأصحابالمصالححريةالحصولعلىم علوماتهامة	32	2,25	,842
تقومالمؤسسةبمساعدةأصحابالمصال حفيتقييمأدائها	32	2,53	,718
توجدضماناتتحميحقوقالموظفعندنشو ءخلافمعالإدارة	32	2,03	,740
N valide (liste)	32		

Statistiques

	تفصحالمؤسسةعنالمخاطرالمتوقعة	تقدمالمؤسسةعرضالنتائجوالتوصياتبعدكلهايةالسنةوالإفصاحعنها	تفصحالمؤسسةعنالمعلوماتذاتمصداقيةملائمةويمكنالإعتمادعليهافيتفسيروتحليلبياناتها	تقومالمؤسسةبالإفصاحعنأهدافهاونتائجهاالماليةوالتشغيلية
N Valide	32	32	32	32
Manquant	0	0	0	0

Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	2,00

تقومالمؤسسةبالإفصاحعنأهدافهاونتائجهاالماليةوالتشغيلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	20	62,5	62,5	62,5
	محايد	11	34,4	34,4	96,9
	معارض	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تفصحالمؤسسةعنالمعلوماتذاتمصداقيةملائمةويمكنالاعتمادعليهافيتفسيروتحليلبياناتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	20	62,5	62,5	68,8
	محايد	6	18,8	18,8	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9

	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقدمالمؤسسةعرضالنتائجوالتوصياتبعدكلنهايةالسنةوالإفصاحعنها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	20	62,5	62,5	71,9
	محايد	6	18,8	18,8	90,6
	معارض	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تفصحالمؤسسةعنالمخاطرالمتوقعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	7	21,9	21,9	21,9
	موافق	21	65,6	65,6	87,5
	محايد	3	9,4	9,4	96,9
	معارض	1	3,1	3,1	100,0

Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقومالمؤسسةبالإفصاحعنأهدافهاورؤيتها ئجهاالماليةوالتشغيلية	32	2,41	,560
تفصحالمؤسسةعنالمعلوماتذاتمصداقية ملائمةويمكنالإعتمادعليهافيتفسير وتحليلبياناتها	32	2,41	,875
تقدمالمؤسسةعرضالنتائجوالتوصيات بعدكلنهايةالسنةوالإفصاحعنها	32	2,28	,772
تفصحالمؤسسةعنالمخاطر المتوقعة	32	1,94	,669
N valide (liste)	32		

Statistiques

		تشملمسؤولياتمجلسالإدارةالإشرافعلىسياسةإدارةالمخاطر	يشجعمجلسالإدارةثقافةالحوارو النقدووجهاتالنظر المختلفةفيغرفة الاجتماعات	تتوفرالمؤهلاتالعلميةوالعمليةلدىأعضاءمجلسالإدارة	تحرصالمؤسسةأنيكونأعضاءمجلسالإدارة منذويالسيرةوالسمعةالحسنة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	1,25
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

تحرصالمؤسسةأنيكونأعضاءمجلسالإدارةمنذويالسيرةوالسمعةالحسنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	8	25,0	25,0	25,0
	موافق	10	31,3	31,3	56,3
	محايد	10	31,3	31,3	87,5
	معارض	2	6,3	6,3	93,8
	معارضبشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتوفرالمؤهلاتالعلميةوالعمليةلدىأعضاءمجلسالإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	6	18,8	18,8	18,8
	موافق	17	53,1	53,1	71,9
	محايد	7	21,9	21,9	93,8
	معارض	1	3,1	3,1	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يشجعمجلسالإدارةثقافةالحواروالنقدووجهاتالنظرالمختلفةفيغرفةالإجتماعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	15	46,9	46,9	53,1
	محايد	11	34,4	34,4	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تشملمسؤولياتمجلسالإدارةالإشرافعلىسياسةإدارةالمخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	4	12,5	12,5	12,5
	موافق	15	46,9	46,9	59,4
	محايد	11	34,4	34,4	93,8
	معارض	1	3,1	3,1	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرصالمؤسسةأنيكونأعضاءمجلسا لإدارةمنذويالسيرةوالسمعةالحسنة	32	2,38	1,129
تتوفرالمؤهلاتالعلميةوالعمليةلدىأع ضاءمجلسالإدارة	32	2,19	,896
يشجعمجلسالإدارةثقافةالحوارالنقد ووجهاتالنظرالمختلفةفيغرفةالاجتما عات	32	2,56	,878
تشملمسؤولياتمجلسالإدارةالإشرافعلى سياسةإدارةالمخاطر	32	2,38	,871
N valide (liste)	32		

		تتميزالمؤسسةبفاعليةإتخاذالقراروتجنبالفشلالمالي	تتنبأالمؤسسةبالمخاطرالتيتواجههافيحينها	رقمأعمالالمؤسسةالمتنوعةفيارتفاعمستمر	المؤسسةقادرةعلىالوفاءبديونهافيآجالهاالمحددة	تعتمدالمؤسسةعلىأموالالغيرفيتحويلاحتياجاتها
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
Percentiles	25	1,25	2,00	1,25	1,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00

75	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00

تتميز المؤسسة بفاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	8	25,0	25,0	25,0
	موافق	19	59,4	59,4	84,4
	محايد	3	9,4	9,4	93,8
	معارض	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتنبأ المؤسسة بالمخاطر التي تواجهها فيحينها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	4	12,5	12,5	12,5
	موافق	21	65,6	65,6	78,1
	محايد	3	9,4	9,4	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

رقم أعمال المؤسسة المتنوعة في ارتفاع مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	8	25,0	25,0	25,0
	موافق	15	46,9	46,9	71,9
	محايد	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المؤسسةقادرةعلىالوفاءبديونهافيآجالهاالمحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	15	46,9	46,9	46,9
	موافق	13	40,6	40,6	87,5
	محايد	2	6,3	6,3	93,8
	معارض	1	3,1	3,1	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تعتمدالمؤسسةعلىأموالالغيرفيتحويلاحتياجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	7	21,9	21,9	28,1
	محايد	13	40,6	40,6	68,8
	معارض	6	18,8	18,8	87,5

	معارضبشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يتحسنأجرالعمالداخلالمؤسسةبشكلمستمروسنوي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	10	31,3	31,3	31,3
	موافق	15	46,9	46,9	78,1
	محايد	5	15,6	15,6	93,8
	معارضبشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتمتعالمؤسسةباستقلاليةماليةعالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	8	25,0	25,0	25,0
	موافق	16	50,0	50,0	75,0
	محايد	5	15,6	15,6	90,6
	معارض	2	6,3	6,3	96,9
	معارضبشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقومالمؤسسةبمراقبةومتابعةمستوىالاداءالماليباستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	7	21,9	21,9	21,9
	موافق	21	65,6	65,6	87,5
	محايد	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تحتفظالمؤسسةفيكلمرحلةعلىهامشأمانتحققتوازنهاالمالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	7	21,9	21,9	21,9
	موافق	18	56,3	56,3	78,1
	محايد	6	18,8	18,8	96,9
	معارض	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

هناكشعوربالثقةمنطرفأصحابالمصالحاتجاهالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقبشدة	6	18,8	18,8	18,8
	موافق	20	62,5	62,5	81,3
	محايد	4	12,5	12,5	93,8
	معارض	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتميز المؤسسةبفاعليةاتخاذالقراروتجنبالفشلالمالي	32	1,97	,782
تتنبأالمؤسسةبالمخاطر التيتواجههافيحينها	32	2,25	,916

رقمأعمالالمؤسسةالمتنوعةفيارتفاع مستمر	32	2,03	,740
المؤسسةقادرةعلىالوفاءبديونهافيآجال هاالمحددة	32	1,75	,950
تعتمدالمؤسسةعلىأموالالغيرفيتحويلا حتياجاتها	32	3,09	1,088
يتحسنأجرالعمالداخلالمؤسسةبشكلم ستمروسنوي	32	2,03	1,031
تتمتعالمؤسسةباستقلاليةماليةعالية	32	2,13	,976
تقومالمؤسسةبمراقبةومتابعةمستوىا لاداءالماليباستمرار	32	1,91	,588
تحتفظالمؤسسةفيكلمرحلةعلىهامشأم انتحققتوازنهاالمالي	32	2,03	,740
هناكشعوربالثقةمنطرفأصحابالمصال حاتجاهالمؤسسة	32	2,06	,759
N valide (liste)	32		

الملحق(04): اختبار الفرضيات

Corrélations

		تأكيد	الأداء
تأكيد	Corrélation de Pearson	1	,358*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	32	32
الأداء	Corrélation de Pearson	,358*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء	حقوق
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,379*
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	32	32
حقوق	Corrélation de Pearson	,379*	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء	المعاملة
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,396*
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	32	32
المعاملة	Corrélation de Pearson	,396*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء	الدور
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,279
	Sig. (bilatérale)		,121
	N	32	32
الدور	Corrélation de Pearson	,279	1
	Sig. (bilatérale)	,121	
	N	32	32

Corrélations

		الأداء	الافصاح
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	32	32
الافصاح	Corrélation de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	

	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء	المسؤوليات
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
المسؤوليات	Corrélation de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

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

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تأكيد	32	2,4219	,69106
حقوق	32	2,6484	,82271
المعاملة	32	2,5781	,39369
الدور	32	2,2891	,49640
الافصاح	32	2,2578	,47724

المسؤوليات	32	2,3750	,78545
الأداء	32	2,1250	,45791
N valide (liste)	32		

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,274	,559		2,279	,030
	الأداء_المالي	,540	,257	,358	2,100	,044

a. Variable dépendante : ب1

Corrélations

		ب1	الأداء_المالي
ب1	Corrélation de Pearson	1	,358*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	32	32
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	,358*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء_المالي	ب2
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	1	,379*
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	32	32
ب2	Corrélation de Pearson	,379*	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء_المالي	ب3
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	1	,396*
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	32	32
ب3	Corrélation de Pearson	,396*	1

	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء_المالي	ب4
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	1	,279
	Sig. (bilatérale)		,121
	N	32	32
ب4	Corrélation de Pearson	,279	1
	Sig. (bilatérale)	,121	
	N	32	32

Corrélations

		الأداء_المالي	ب5
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	32	32
ب5	Corrélation de Pearson	,530**	1

	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	32	32

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

Corrélations

		الأداء_المالي	ب6
الأداء_المالي	Corrélation de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
ب6	Corrélation de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

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