



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

المرجع : ...../2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم  
العيد - ميله -

إشراف الأستاذ(ة):

أبو بكر بوسالم

إعداد الطلبة:

ريان قاسمي

نريمان بوقرزي

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. بوهلالة سعاد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. أبويكر بوسالم

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَطِنَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَطِنَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَطِنَ

سنة ١٤٢٠ هـ

اللهم باسمك نبتدي و بهديك نهتدي

و بك يا معين نسترشد

اللهم يا مقلب القلوب ثبت قلوبنا على الإيمان

اللهم إنا نسألك الخير كله عاجله و آجلة ما علمناه و ما لم نعلمه

و نعوذ بك من الشر كله عاجله و آجلة ما علمناه و ما لم نعلمه

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا

و ذكرنا أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا

و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا

اللهم لك الحمد الح

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في إيصالنا  
إلى هذه المرحلة العلمية

كما نخص بالشكر الأستاذ أبوبكر بوسالم الذي ساهم بشكل كبير  
في إنجاز هذا العمل، فلم يبخل علينا بالمعلومات والنصائح  
والإرشادات العلمية والبناءة من أجل إنجاز هذا العمل بالرغم من  
انشغالاته الكثيرة

قاسمي ريان

بوقرزي نريمان

# الإهداء

( ) من صنع إليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تجدوا ما تكافؤه به فادع له حتى تروا أنكم

"

\*\*\*\*\*

إلى من يعجز اللسان عن إيفاء حقهما على سر وجودي ونور عيوني إلى من علماني أن العمل كفاح والعلم سلاح إلى أعز ما أملك في هذا " والداي الكريمين " حنيفة والسعيد أدامهما الله تاجا فوق رأسي.

\*\*\*\*\*

إلى الذين وقفوا إلى جانبي وترقبوا بشغف وشوق كبيرين إتمام هذا العمل ووصولي إلى أعلى المراتب : عبد الرؤوف، هشام، محمد وزوجته فضيلة.

\*\*\*\*\*

إلى وردة حياتي ونبراص دروبي إلى الهمسة والبسمة التي زينت حياتي إلى الكتكوت الصغير " .

\*\*\*\*\*

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة أختي التي لم تلدها أمي إلى من تحلم بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء إلى ينبوع الصدق الصافي صديقتي، شريكتي " نريمان " حفظ الله لها والديها وأطال الله في عمرهما.

\*\*\*\*\*

إلى النفوس الطيبة والإيرادات المتميزة التي وقفت إلى جانبي عبر مشواري الدراسي إلى كل من علمني حرفا وجميل أساسه الإيمان والجد والعلم والمعرفة " إلى كل من ملك مكانه في قلبي إلى كل من أملك مكانا في قلبه "

 "قاسمي ريان"

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى المنيع المتدفق حبا وحنان، إلى الشمعة التي تحترق لتضيء، إلى التي سهرت على تربيتي والتي علمتني أنه لا علم

الحبيبية " صونيا " أطال الله في عمرها .

إلى من علمني وساهم في تربيتي وكرس حياته من أجلي ومن أجل إخوتي وسعى جاهدا من أجل أن أكون في أعلى وأفضل المراتب، إلى أبي العزيز والغالي على " " حفظه الله .

إلى من ليس لي غيرهم، نتشارك معا في حلو الحياة ومرها وسيبقى الحب يجمعنا، إلى من قاسموني حلو العيش ومره وحب والداي وطاعتهم:

إلى أخواني محمد الهادي وعبد الجليل.

إلى أختي الوحيدة هديل.

إلى الوردة البيضاء والصفحة العذراء إلى أختي وصديقتي ورفيقة دربي ومخزن أسراري والأجمل من على الإطلاق وبهجة فؤادي وشريكتي في العمل إلى الغالية ريان.

إلى كل أهل صديقتي وخاصة "الوالدين" أطال الله في عمرهما .

"إلى كل من ملك مكانة في قلبي، إلى كل من أملك مكانا في قلبه".

" بوقرزي نريمان " 

# فهرس المحتويات

المقدمة : .....ص(أ- س).

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات .

تمهيد الفصل : .....ص(1).

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات.....ص(2-8).

➤ **المطلب الأول:** مفهوم حوكمة الشركات .....ص(2-3).

➤ **المطلب الثاني:** التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات.....ص(3-4).

➤ **المطلب الثالث:** خصائص حوكمة الشركات.....ص(4-5).

➤ **المطلب الرابع :** أهمية حوكمة الشركات.....ص(5-6).

➤ **المطلب الخامس:** أهداف حوكمة الشركات.....ص(7-8).

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق حوكمة الشركات.....ص(8-18).

➤ **المطلب الأول :** مقومات حوكمة الشركات.....ص(8-9).

➤ **المطلب الثاني :** ركائز حوكمة الشركات.....ص(9-10).

➤ **المطلب الثالث :** محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية

بتطبيقها.....ص(10-14).

➤ **المطلب الرابع:** آليات حوكمة الشركات.....ص(14-16).

➤ **المطلب الخامس:** أبعاد حوكمة الشركات.....ص(17-18).

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.....ص(18-24).

➤ **المطلب الأول:** حقوق المساهمين.....ص(18-19).

➤ **المطلب الثاني:** المعاملة المتساوية للمساهمين.....ص(19-20).

➤ **المطلب الثالث:** دور أصحاب المصالح.....ص(20-21).

➤ **المطلب الرابع :** الإفصاح والشفافية.....ص(21-22).

➤ **المطلب الخامس:** مسؤوليات مجلس الإدارة.....ص(22-23).

خلاصة الفصل: .....ص(23-24).

**الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .**

**تمهيد الفصل:** .....ص(25).

**المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(26-37).

➤ **المطلب الأول:** مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(26-27).

➤ **المطلب الثاني:** خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(27-29).

➤ **المطلب الثالث:** أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(29-30).

➤ **المطلب الرابع:** أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(30-34).

➤ **المطلب الخامس:** معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(34-37).

**المبحث الثاني:** مدخل عام للأداء.....ص(37-43).

➤ **المطلب الأول:** مفهوم الأداء.....ص(37-39).

➤ **المطلب الثاني:** أنواع الأداء.....ص(39-41).

➤ **المطلب الثالث:** ميادين الأداء.....ص(41).

➤ **المطلب الرابع:** أبعاد الأداء.....ص(41-42).

➤ **المطلب الخامس:** العوامل المؤثرة على الأداء.....ص(42-43).

**المبحث الثالث:** آليات تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.....ص(43-53).

➤ **المطلب الأول:** أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.....ص(43-46).

➤ **المطلب الثاني:** أثر آليات الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.....ص(47-48).



➤ **المطلب الثالث:** أثر آليات الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(49-50).

➤ **المطلب الرابع:** أثر آليات الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(50-51).

➤ **المطلب الخامس:** أثر آليات التسير الجبائي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص(51-53).

.....ص(53). **خلاصة الفصل**

**الفصل الثالث:** دراسة دور تطبيق آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميلة - .

**تمهيد الفصل :**.....ص(54).

**المبحث الأول:** تقديم منهجية الدراسة الميدانية.....ص(55-60).

➤ **المطلب الأول:** المنهج المعتمد في الدراسة.....ص(55).

➤ **المطلب الثاني:** أدوات جمع بيانات الدراسة.....ص(56-58).

➤ **المطلب الثالث:** إختبار صدق وثبات أداة البحث.....ص(58-59).

➤ **المطلب الرابع:** مجتمع وعينة الدراسة.....ص(60).

**المبحث الثاني:** تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان.....ص(60-63).

➤ **المطلب الأول:** تحليل معطيات العينة من حيث الجنس.....ص(60-61).

➤ **المطلب الثاني:** تحليل معطيات العينة من حيث العمر.....ص(61).

➤ **المطلب الثالث:** تحليل معطيات العينة من حيث المستوى التعليمي.....ص(62).

➤ **المطلب الرابع:** تحليل معطيات العينة من حيث سنوات الخبرة.....ص(62-63).

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.....ص(63-74).

➤ **المطلب الأول:** تحليل عبارات آليات الحوكمة.....ص(63-66).

➤ **المطلب الثاني:** تحليل عبارات الأداء.....ص(67-66).

➤ **المطلب الثالث:** إختبار علاقة الإرتباط بين آليات الحوكمة والأداء.....ص(68-67).

➤ **المطلب الرابع:** إختبار الفرضيات.....ص (75-68).

.....ص(75). **خلاصة الفصل**

.....ص(78-76). **الخاتمة العامة**

.....ص(84-79). **المراجع**

.....ص(96-85). **الملاحق**

# فهرس الجداول

- الجدول رقم 1 : تقسيم المؤ، ص، م حسب معيار الحجم.....ص(31).
- الجدول رقم 2: معاملات الثبات بإستخدام معامل Alpha Cronbach.....ص(59).
- الجدول رقم 3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.....ص(60).
- الجدول رقم 4: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.....ص(61).
- الجدول رقم 5: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.....ص(62).
- الجدول رقم 6: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.....ص(63).
- الجدول رقم 7: للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن آليات الحوكمة.....ص(64-65).
- الجدول رقم 8: للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات الأداء.....ص(67).
- الجدول رقم 9: إختبار علاقة الإرتباط بين آليات الحوكمة والأداء.....ص(68).
- الجدول رقم 10: أثر تفعيل دور مجلس الإدارة تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميلة.....ص(69).
- الجدول رقم 11: أثر تفعيل دور لجنة التدقيق تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميلة.....ص(71).
- الجدول رقم 12: أثر تفعيل دور التدقيق الداخلي تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميلة.....ص(72).
- الجدول رقم 13: أثر تفعيل دور التدقيق الخارجي تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميلة.....ص(73).

**الجدول رقم 14:** أثر تفعيل آلية الحوكمة تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد -ميلة-.....ص(74).

# فهرس الأشكال

- شكل رقم 1: خصائص نموذج الحوكمة الجيد.....ص(5).
- الشكل رقم 2: أهمية حوكمة الشركات.....ص(6).
- الشكل رقم 3 : ركائز حوكمة الشركات.....ص(10).
- الشكل رقم 4 : المحددات الأساسية لحوكمة الشركات.....ص(11).
- الشكل رقم 5 : محددات حوكمة الشركات.....ص(12).
- الشكل رقم 6 : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة.....ص(14).
- الشكل رقم 7 : آليات حوكمة الشركات.....ص(16).

## ملخص:

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

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات، بالإضافة إلى دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء المؤسسات، وقد قمنا بدراسة ميدانية في عدد من المؤسسات الصناعية بمدينة شلغوم العيد، والتي أظهرت أن هناك علاقة إرتباط عالي بين آليات الحوكمة والأداء.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء.

## Résumé :

Toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, cherchent à assurer leur survie et leur continuité dans le monde des affaires, et souvent à leur développement. tout ceci ne peut être atteint que par un niveau performant et de façon continue, ou tout au moins par une réalisation acceptable susceptible d'être améliorée.

Cela expose les entreprises face à des solutions pour leur amélioration et réduire tout risque pouvant faire face, quel que soit son volume.

L'objectif de cette étude est d'apporter des éclaircissements sur le rôle de la gouvernance dans l'amélioration des activités des P.M.E, par le biais d'exposition théorique concernant la gouvernance des entreprises, en plus de l'étude d'un mécanisme d'activité permettant l'amélioration des capacités et l'activité des entreprises.

Nous avons procédé à une étude sur le terrain de plusieurs entreprises industrielles dans la ville de CH. Il existe une forte corrélation entre la gouvernance et les mécanismes de performance.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, petite et moyenne entreprise, performance.

# مقدمة عامة

## المقدمة:

تعد حوكمة الشركات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد إكتسبت أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية العالمية التي شهدها العالم في عقد التسعينات من القرن الماضي والأزمة المالية العالمية التي شهدها العالم بداية شهر سبتمبر 2009 والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وإفتقارها للرقابة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والإنهيارات التي تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، بالإعتبارها توفر إجراءات الإدارة الرشيدة التي تضمن وجود شفافية وإفصاح تام عن محتوى التقارير والعمليات المالية والتي تسعى دائما إلى تحسين الأداء الإداري والمالي لهذه الشركات وجعله أكثر فعالية وقد إكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الإقتصادية للدول وتأثيرها على الإقتصاد، وسعيها منها لمواكبة التغيرات الإقتصادية العالمية تسعى السلطات العليا إلى تفعيل الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل حوكمة الشركات من خلال حملة التشريعات والقوانين والإصلاحات الهيكلية التي تهدف إلى توفير المناخ الملائم لتطبيق هذه المبادئ.

### الإشكالية الرئيسية:

– ماهو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة؟

### الإشكاليات الفرعية:

– ماهو دور مجلس الإدارة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة؟

– ماهو دور لجنة التدقيق في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة؟



– ماهو دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة؟

– ماهو دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة؟

#### الفرضية الرئيسية:

– تلعب آليات الحوكمة دور فعالا في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة.

#### الفرضيات الفرعية:

– يلعب مجلس الإدارة دور أساسي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة.

– تلعب لجنة التدقيق دور أساسي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة.

– يلعب التدقيق الداخلي دور أساسي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة.

– يلعب التدقيق الخارجي دور أساسي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد -ميلة.

#### أهمية الدراسة:

يحظى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإهتمام كبير من طرف المفكرين وواضعي السياسات الاقتصادية باعتبارها أداة محركة لإقتصاد أي بلد والنهوض به ليصل إلى تحقيق تنمية إقتصادية، وهذا ماتسعى إليه الجزائر، كما تساهم في توفير مناصب عمل وبالتالي تخفيض من مستويات البطالة.

كما تتجلى أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه آلية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين وتكشف الأساليب الإدارية المنتهجة في تسير هذين النوعين من المؤسسات الجزائرية، والذي يتم

بالدرجة الأولى من خلال تحسين أدائها وحتى تحقيق أداء متميز الذي يسمح لها بالإستمرار بنشاطها، مما يستلزم ضمان نوع من التوازن في علاقات بين مختلف الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الإستفادة منها من أجل تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية .
- توضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- محاولة تطبيق نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة التنمية الإقتصادية.
- معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة دور مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة دور لجنة التدقيق في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الإقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

#### المنهج المتبع:

إعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي، التحليلي من أجل عرض مفاهيم عن حوكمة الشركات والتعرف على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك على أسلوب دراسة الحالة المدعم بالإستبيان، وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العلمي من خلال الأدوات الإحصائية.

#### أسباب إختيار الموضوع:

- خصوصية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات وكون الإهتمام بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل من عوامل التنمية الإقتصادية.
- لايزال موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالاً خصباً للدراسة والتحليل في الدول النامية.

– الإهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تحسين أدائها.

## مفاهيم الدراسة:

**1) حوكمة الشركات (CORPORATE GOVERNANCE):** تعرف على أنها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى إستدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق .

**2) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMALL & MEDIUM ENTERPRISE):** هي كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمة ذات حجم محدد تستخدم عدد قليل من العمال وتدار من قبل المالكين وتتمتع بتسيير هدفها تحقيق الأرباح وخدمة السوق المحلية في بداية إنشائها وتتميز بإرتفاع درجة المخاطرة.

**3) الأداء (PERFORMANCE):** هو الكفاءة والفعالية معا، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة بالعربية:

**1- دراسة (راشد، 2016) بعنوان: "دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وكفاءة الإستثمار بالتطبيق على السوق المصري" ( أطروحة).**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين آليات حوكمة الشركات الداخلية (خصائص المجلس وهيكل الملكية ومكافآت التنفيذيين ولجنة المراجعة ) وكفاءة الإستثمار بالتطبيق على عينة من 35 من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية بإستخدام أسلوب تحليل البيانات القطاعية الزمنية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة سلبية معنوية بين كفاءة الإستثمار وكل من حجم المجلس وإستقلالية المجلس إلا أنه لا توجد علاقة معنوية بين هيكل القيادة وكفاءة الإستثمار، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين كفاءة الإستثمار وكل من الملكية المؤسسة، وملكية الإدارة وكذلك توجد علاقة إيجابية معنوية بين ملكية المديرين الخارجيين وكفاءة الإستثمار إلا أنه لا توجد علاقة معنوية بين كفاءة الإستثمار وكل من الملكية الفردية وملكية المدير التنفيذي .

2- دراسة (صالح محمد يزيد، 2016) بعنوان: "أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة" - دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2010 / 2015 - أطروحة دكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال إسقاط النظرية على مؤسسة صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، بحيث تم قياس ممارسات التدقيق الداخلي ومدى تطبيق ميثاق الحكم الراشد وتأثيرهم على رفع تنافسية المؤسسة، ومن ثم تقديم التوصيات الملائمة لرفع مستوى تطبيق التدقيق الداخلي ومبادئ حوكمة الشركات على مستوى مؤسسة صيدال . ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات، تم إعداد إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعالج موضوع الدراسة و تم تحليل النتائج عن طريق إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، حيث وزعت 200 إستبانة على موظفي المؤسسة، وكانت 180 منها قابلة للإستعمال .

3- دراسة (الحافي، 2015) بعنوان: "مدى الإلتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها" (أطروحة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إلتزام الشركات العائلية بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها، وإستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إستجابات نحو مدى الإلتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها تعزى لمتغيرات الدراسة، ومن توصيات الدراسة أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات، وورش العمل التي تضمن الإتجاهات الإدارية الحديثة وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها .

4- دراسة (كانه، 2014) بعنوان: "دور لجان المراجعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في ضوء حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية على الشركات المسجلة في السوق المالية السعودية (أطروحة).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور لجان المراجعة باعتبارها آلية من آليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح بالتطبيق على الشركات المساهمة السعودية وإختبار بعض العوامل المؤثرة في تقييد تلك الشركات عن ممارسة إدارة الأرباح، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 96 شركة تتداول أسهماها في سوق الأوراق المالية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم إستقراء الدراسات المختلفة المرتبطة بكل من لجان المراجعة وحوكمة الشركات وإدارة الأرباح .

وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد ممارسة الشركات المساهمة السعودية لإدارة الأرباح حيث تمارس الإستحقاق الإختياري بشكل موجب، كما توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي لحجم وإستقلالية وعدد مرات إجتماع مجلس الإدارة على الحد من ممارسة إدارة الأرباح، وأنه لا يوجد أي تأثير لعدد مرات الإجتماع بهذا الخصوص، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالأمر التي تزيد من فعالية لجنة المراجعة .

**5- دراسة (سماح محمود حلمي نجم، 2014) بعنوان : "حوكمة شركات التأمين في فلسطين" (تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث - دراسة مقارنة -) أطروحة تدخل ضمن متطلبات الحصول شهادة ماجستير في القانون الخاص من كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.**

وقد تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة حوكمة الشركات التأمين في فلسطين، من خلال تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث، وهي تمثل دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة شركات التأمين الفلسطينية، على ضوء المعايير الدولية للحوكمة وقياس مدى إلتزامها وتطبيقها لمدونة قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة في فلسطين، ومدى ملائمة النظام التشريعي في فلسطين لمبادئ الحوكمة الدولية، وقد لخصت الدراسة إلى وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة في فلسطين على غرار عدم الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وعدم وجود أعضاء مستقلين في أغلب مجالس إدارة شركات التأمين، وعدم وجود لجان للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في معظم الشركات .

**6- دراسة (غالم عبد الله وسبع حنان، 2013) بعنوان : "واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، مداخلة بعنوان : (واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في التنمية الإقتصاد الوطني )، منظمة في جامعة الوادي يومي 5 - 6 ماي**

. 2013

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى معايير تعريفها سواء الكمية أو النوعية، وكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء لا يتجزأ من مجموع المؤسسات الإقتصادية فهي تصنف حسب معايير منها توجه المؤسسة، طبيعة المنتجات، بالإضافة إلى عرض عدد من الخصائص التي تؤهلها لإحتلال مكانة إقتصادية كبيرة خاصة في خطط وبرامج التنمية الإقتصادية .

7- دراسة (ناصر نجار، 2012) بعنوان : واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين وأثره على أداء هذه الشركات بشكل عام في البحرين، مقالة علمية منشورة في *international journal of learning&development*، العدد الثاني مارس 2012 .

تناول من خلالها الباحث واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين البحرين، وأثره على أداء هذه الشركات بشكل عام، وقد كانت عبارة عن دراسة تطبيقية بإستخدام برنامج *eviews* بإتخاذ العائد على حقوق المساهمين كمتغير ثابت و سبعة متغيرات غير ثابتة متمثلة في كل من حجم مجلس الإدارة، حجم المؤسسة، وضع الرئيس التنفيذي، تركيز الملكية، صناعة الأداء، الأسهم المتداولة، والموظفون، وقد خلصت الدراسة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على أداء شركات التأمين عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة الكلي بلغ 0.049 وهو أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

8- دراسة (ساعد بن فرحات ، 2011 ) بعنوان : "بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين - ورقة بحثية ضمن فعاليات ندوى حول (مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجريبية التطبيقية ) المنظمة بجامعة سطيف يومي 25 - 26 أفريل 2011 .

عرض من خلالها الباحث أهم آليات ومبادئ الحوكمة التي تخص شركات التأمين والمتفق عليها دولياً، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم آليات ومبادئ الحوكمة التي تتوافق ومتطلبات خصوصية شركات التأمين والتي قدمتها مختلف الهيئات الدولية القائمة على قطاع التأمين، حيث قدم الباحث مبادئ أساسية

لحوكمة شركات التأمين وهي : تفعيل دور مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، الإفصاح والشفافية، المساءلة .

9- دراسة (عثمان عثمانية، 2011) بعنوان : "الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، جامعة تبسة .

حيث يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى التأكيد على الدور المتزايد لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة والمساهمة في تعظيم أهداف أصحاب المصلحة فيها، وذلك بإعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري والمنهج المقارن في دراسة الحال، وقد توصل إلى مجموعة نتائج أهمها أن حوكمة الشركات تسعى للقضاء على الفساد المالي والإداري، وترقية أداء الشركة من خلال الرقابة وضبط سلوكيات من لهم تأثير على تسير الشركة، كما توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية المقارنة إلى أن الشركات الأمريكية أفضل من أداء الشركات الجزائرية .

#### الدراسات السابقة بالأجنبية:

1- دراسة (Abed & Al-Attar 2012) بعنوان:

« corporate governance & earnings management : jordanian evidence »

تبحث هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الأرباح وخصائص آلية حوكمة الشركات لعينة من الشركات غير المالية الأردنية التي تمت خلال الفترة (2006 - 2009)، ويتم قياس إدارة الأرباح قبل الإستهقاق التقديري باستخدام نماذج جونز، وخصائص فحصها هي وجود أعضاء مستقلين داخل مجلس الإدارة، وإزدواجية دور (الرئيس التنفيذي / رئيس)، والنسبة المئوية للملكية من الداخل، وبالإضافة إلى ذلك تم توظيف إثنين من المتغيرات التي تسيطر عليها في هذه الدراسة : حجم الشركة والنفوذ المالي، ونتائج هذه الدراسة تكشف أن حجم مجلس الإدارة هو المتغير الوحيد الذي له علاقة كبيرة مع إدارة الأرباح، ونتائج هذه الدراسة لها آثار سياسية هامة لأنها تدعم تشجيع مبادئ حوكمة الشركات من أجل السيطرة على تصرفات مجلس الإدارة والتي قد تؤدي إلى تشويه في التقارير المالية السنوية المبلغ عنها، ونتيجة لذلك يمكن تعزيز موثوقية وشفافية البيانات المالية عنها .

**2 – دراسة ( Fanny Lepage 2011 ) بعنوان : « Application De La Gouvernance élarage Dans Les Très Petites Entreprises »- Analyse Comparative des exploitations laititères France / Québec.**

قام فيها الباحث بإستخدام مجموعات المحادثة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث تم إختبار هذه المجموعات بناء على عدد المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في كل منطقة من المناطق المتواجدة في فرنسا وكيبك بكندا، وطرحت مجموعة من الأسئلة والإقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تحليل الإجابات بطريقة علمية، وكان الباحث يهدف من خلال دراسته إلى التعمق في فهم الجوانب الرسمية وغير الرسمية للحوكمة في المؤسسات، وتحديد الأطراف والميكانيزمات والأهداف المتعلقة في هذا الصنف من المؤسسات .

**3 – دراسة ( Amir Louizi 2011 ) بعنوان : « Les Déterminants D'une Bone Gouvernance De La Performance Des Entreprises Français :études empiriques » .**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء المؤسسات الفرنسية، من خلال تحليل كل عنصر من عناصر الحوكمة من خلال مجموعة من الإحصائيات الصادرة عن الهيئات الرسمية أو وكالات مختصة خلال فترات زمنية محددة، حيث حددت العينة ب 132 مؤسسة فرنسية خلال الفترة الزمنية 2002 – 2008 بمشاهدات 924 مرة .

إدراج بيان الإستفادة من الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	بيان الإستفادة منها
صالح محمد يزيد 2016، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة.	تم الوصول في هذه الدراسة على أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة إلى رفع تنافسية المؤسسة.
راشد 2016، دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وكفاءة الإستثمار بالتطبيق على السوق المصري.	تم الوصول من خلال هذه الدراسة على آليات حوكمة الشركات الداخلية ( خصائص مجلس الإدارة، لجنة المراجعة.....).
محمد موري كانه 2014، دور لجان المراجعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في ضوء حوكمة الشركات.	تم التعرف من خلالها على دور لجان المراجعة بإعتبارها آلية من آليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح.



غالم وسبع 2013، واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	تم التعرف في هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى معايير تعريفها سواء الكمية أو النوعية.
ناصر نجار 2012، واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين وأثره على أداء بشكل عام في البحرين .	تم الوقوف في هذه الدراسة على واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين وأثره على أداء هذه الشركات بشكل عام.
2012 Abed & Al Attar، حوكمة الشركات وإدارة الأرباح، الدليل الأردني.	تم الوقوف من خلال هذه الدراسة على خصائص وآليات حوكمة الشركات لعينة من الشركات غير المالية الأردنية.
ساعد بن فرحات، بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين (2011).	تم التعرف من خلال هذه الدراسة على أهم آليات ومبادئ الحوكمة التي تخص شركات التأمين والمتفق عليها دولياً.
عثمان عثمانية 2011، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة.	تم الوقوف في هذه الدراسة على حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة والمساهمة في تعظيم أهداف المصلحة فيها.

إدراج نقاط الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

نقاط الإختلاف	الدراسات السابقة
من خلال دراستنا حاولنا التطرق إلى معرفة مدى تأثير آليات الحوكمة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما هذه الدراسة فهدفت إلى معرفة العلاقة بين آليات الحوكمة وكفاءة الإستثمار.	راشد 2016، دراسة العلاقات بين آليات حوكمة الشركات وكفاءة الإستثمار بالتطبيق على السوق المصري.
تم الإشارة في هذه الدراسة إلى التدقيق الداخلي فقط بإعتباره أحد آليات الحوكمة.	صالح 2016، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة.
تطرقنا في دراستنا على الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما في هذه الدراسة فقد تم التركيز على الشركات العائلية.	الحافي 2015، مدى الإلتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها.
تم التوصل من خلال دراستنا على قياس الأداء	كانه 2014، دور لجان المراجعة في الحد من

ممارسة إدارة الأرباح في ضوء حوكمة الشركات. من جميع النواحي أما في هذه الدراسة تم التركيز على جانب واحد للأداء وهو الأداء المالي.	
سماح محمود 2014، حوكمة شركات التأمين في فلسطين.	ركزت هذه الدراسة على واقع حوكمة شركات التأمين الفلسطينية، على ضوء معايير دولية للحوكمة.
غاليم وسبع 2013، واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	وقفت هذه الدراسة على واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
نجار 2012، واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين وأثره على أداء هذه الشركات بشكل عام في البحرين.	تم في هذه الدراسة التطرق إلى قياس أداء شركات التأمين باستخدام برنامج EVIEWS.
2012 Abed & Al Attar، حوكمة الشركات وإدارة الأرباح، الدليل الأردني.	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الأرباح وخصائص آلية حوكمة الشركات لعينة من الشركات غير المالية الأردنية خلال الفترة (2006-2009).
ساعد بن فرحات 2011، بعض مبادئ وأليات الحوكمة في شركات التأمين.	ركزت هذه الدراسة على أهم آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين.
عثمان عثمانية 2011، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة.	تم الوقوف في هذه الدراسة على إجراء مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية على عكس دراستنا التي ركزت على الشركات الجزائرية فقط وبالتحديد الصغيرة والمتوسطة منها.
Fanny Lepage، 2011 Application DeLa Gouvernance élarage Dans Les TrèsPetites Entreprises.	ركزت هذه الدراسة على التعمق في فهم الجوانب الرسمية وغير الرسمية للحوكمة في المؤسسات.
Amir Louizi، 2011 Les Déterminants D'une Bone Gouvernance De La Performance Des Entreprises Français.	ركزت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء المؤسسات الفرنسية.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة التامة بالموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول :

**الفصل الأول:** والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني أساسيات تطبيق حوكمة الشركات، والمبحث الثالث فقد أشرنا فيه إلى مبادئ حوكمة الشركات .

**الفصل الثاني:** والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني مدخل عام للأداء، والمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**الفصل الثالث:** والذي جاء تحت عنوان دور تطبيق آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد- ميله- وتناولنا فيه ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بعنوان تقديم منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان، والمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق نظام .SpSS

# الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

- تمهيد الفصل
- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر المؤسسات الإقتصادية من أهم المؤشرات الدالة على حالة الإقتصاد الوطني في أي دولة عن طريق مدى مساهمتها في بنائه ونموه، ومن أجل تعزيز قدرتها على ذلك يستوجب أن تتصف بقوة وسلامة أجهزتها الإدارية والتنفيذية وعلاقتها بمختلف أطراف محيطها وذلك غاية ماتصبو حوكمة المؤسسات لتحقيقه.

فلقد أثارت سلسلة الأزمات المالية والإفلاسات المتتالية للعديد من كبريات المؤسسات في العالم تساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى هذه الفضائح المالية ولعل من أبرز هذه الأسباب وأهمها الفساد المالي والإداري حدة المنافسة بين المؤسسات وإتخاذها منحى عدوانيا بالإضافة إلى ضعف وهشاشة البيئة القانونية خاصة في الدول النامية وفي ظل هذه المعطيات إكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة كونها السبيل الأمثل لإدارة المؤسسات ورقابتها وكذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء مع ضمان إستمرارية ذلك.

من هنا إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات ؛**

**المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات ؛**

**المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات ؛**

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

إن مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة نوعاً ما، إذ بدأ استخدامه مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي وتبلور في فترة التسعينيات من القرن نفسه وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مفاهيم حوكمة الشركات وخصائصها وأهدافها وأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

برزت في الأونة الأخيرة بعض المصطلحات المترتبة بعالم الإقتصاد مثل: العولمة والخصخصة وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة الشركات والتي تعددت معاني الترجمة وكذا تعاريفه مما دفع بعض الدول، مثل: فرنسا وألمانيا إلى استعمال نفس المصطلح الإنجليزي (governance) وبذات الحروف مع إختلاف في طريقة النطق.

هناك العديد من التعاريف التي تخص مصطلح الحوكمة ، ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- الحوكمة هي "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، بحيث يضمن الممولين حسن إستغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة". (صلاح الدين السيسي، 2010، 35).
- وتعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها". (فرحان طالب وشيخان المشهداني، 2011، 24).
- ويعرفها (wolfenSohen) بأنها: "النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية". (فرحان طالب و شيخان المشهداني، 2011، 24).
- وعلى هذا فإن التعريف يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم حوكمة الشركات فهي: (عبد الله جوهر، 2014، 207، 208).
- تعني الحوكمة، وماتقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والقُدوة والإقتداء، والرشد والرشاد العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء.

- كما تعني أيضا الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك، وتضع معها الموازين والمقاييس، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عامة، وعادلة، ومنصفة ومنظبطة.
- كما تعني الإحتكام إلى مرجعيات الحوكمة، وإلى أساس أخلاقي وثقافي خاص بها في ضوء التجربة، وفي نطاق الخبرة، وفي ماتم الحصول عليه من عيضة وحكمة.
- كما تعني أيضا التحاكم أمامها طلبا لعدالتها وإنصافها، خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد، وفسادها، وبالأخص عندما تتفرد السلطة بكل شيء.
- كما تعني أيضا إستقلالية سلطة الموافقة والإقرار، ومنح ترخيص، ومنح شهادات الإبراء والبراءة، وإجازة تصرفات، وحكم على نتائج الأعمال، كما تعني أيضا سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى إستدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق". (أحمد خضر، 2012، 13).

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات

تأرجح إستعمال مصطلح الحوكمة تاريخيا بين معناه السياسي ومعناه الإقتصادي ذلك حسب الظروف المميزة لكل مرحلة ولقد تطور أكثر بفضل جهود الباحثين والمفكرين الإقتصاديين كما تأثر بتطور المؤسسات الإقتصادية التي حرصت على الإستفادة منه.

تمتد جذور مصطلح الحوكمة للقرن الثالث عشر حيث كانت مصطلحات:

الحوكمة، الحكم والحوكمة" (Governance; Gouverne; Gouvernement) كلها تستخدم كإستعارة ل"دفة السفينة" وفي ذلك مايعني قيام القبطان بتسيير السفينة، ومن خلال العصر الكلاسيكي (القرن السادس عشر) وبظهور مفهوم الدولة الحديثة وتطور الفكر المفاهيم حول "السلطة" أدى ذلك تدريجيا إلى إرساء إستخدام مصطلح الحوكمة (Gouvernement) على حساب المصطلحات الأخرى وإنطلاقا من أفكار Machivals حول "الدولة" وأعمال Jean Badin حول سيادة الدولة المطلقة، برزت شيئا فشيئ مفهوم

الدولة المحنكرة كليا للسلطة الممارسة على سكان منطقة ما وهكذا أصبح مفهوم الحوكمة لصيقا بمفهوم السلطة العمومية، وأصبح ينظر للحوكمة على أنها وسيلة لإدارة الشؤون العامة. ( Canet ، 2004 ، p3 ) .(Raphael).

بعد أزمة الكساد العالمي (1929) لفتت أعمال Berle & Means سنة 1932 حول الفصل بين الملكية والإدارة. الإنتباه للمشاكل التي ينجز عن ذلك كعدم تأكد الممولين من أن مسيري الشركات لن يهدروا رأس المال ومن أن أعضاء مجلس الإدارة لن يستخدموا سلطتهم لخدمة مصالحهم الخاصة وقد إنصبت أعمال Caose (1937) على تكاليف معاملات المؤسسة لينتطرق Jensen & Meckling (1976) بإسهاب لمشكلة الوكالة وما يترتب عنها من تكاليف. وللتحكم في هذه التكاليف والتقليل من الصراع بين الملاك والإدارة رأى Williamson (1987) أن الممارسات السليمة للحوكمة كفيلة بتحقيق ذلك بالإضافة إلى تعظيم في قيمة الشركة وإرضاء كل الأطراف ذات العلاقة بها. (عدنان قباجة وآخرون، 2008، 11).

في نفس السياق الذي يربط الحوكمة بتسيير السلطة، وبد إنتشار الحوكمة في العالم الأنجلو ساكسوني بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية أدى ذلك إلى تغذية البراغماتية الأمريكية أكثر فأكثر ليحتل مفهوم الحوكمة مكانة بارزة في التحليل المنهجي لسياسات العامة للتسيير وعلم إجتماع المنظمات وخلال سنوات التسعينات إرتد مفهوم مصطلح الحوكمة ليشير إلى التحكم البراغماتي في السلطات، وهكذا أخذ المصطلح في إستعادة معناه السياسي الأولي. (Canet Raphael، 2004، p3).

وبعد سلسلة الأزمات والإنهيارات التي عرفتها وعاشتها بعض الإقتصاديات والمؤسسات العالمية (أزمة شرق أسيا 1997، شركة أنرون 2001، شركة وُردلكوم 2002.....) ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل أوضح على الساحة الإقتصادية العالمية.

### المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص، يمكن تلخيص أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي: (براهمة كنزة، 2014، 10).

– الإستقلالية: ويقصد بها إستقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد ضغوط عليها.



- المساءلة: للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة، واللجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم أعمالهم.
  - المسؤولية: وتعني تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
  - العدالة والأمانة: ويقصد بها إحترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكل أمانة.
  - الإنضباط: ويقصد بها إتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم.
  - الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية واضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة، المقبولة دولياً.
- كما يمكن عرض خصائص الحوكمة للنموذج الجيد كما لخصه (الخصيري، 2005، 215) في الشكل أدناه:

شكل رقم (1): خصائص نموذج الحوكمة الجيد



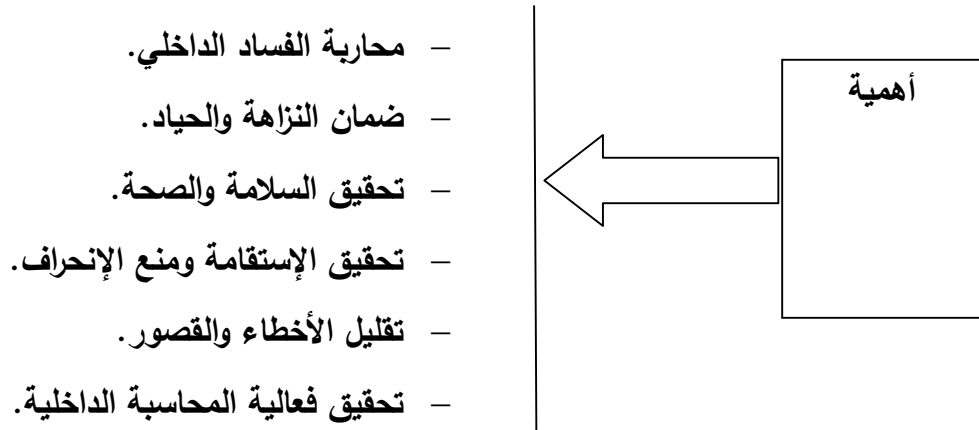
المصدر: (الخصيري، 2005، 215).

#### المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات

إن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها بالشكل الذي تسعى معظم المنشأة بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها. يمكن توضيح أهميتها فيما يلي: (يرقي و علي عبد الصمد، 2009، 8-7).

- 1) الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل إختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف ( المسيرين المساهمين.....إلخ).
- 2) تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.
- 3) مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشى داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية.
- 4) مساعدة المؤسسات والإقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات ودعم أداء الإقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.
- 5) تطبيق أسلوب ممارسة السلطة الإدارية يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على إستثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية،ويمكن تلخيص أهميتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: (موري كانه، 2014، 64)

## المطلب الخامس: أهداف حوكمة الشركات

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الإقتصادي وقدرات التنافسية وجذب الإستثمارات للشركات والإقتصاد بشكل عام وتحقيق حوكمة الشركات الجيدة للعديد من الأهداف تتجلى فيمايلي: (البريم، 2016، 27-28).

- 1) محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فسادا ماليا أم محاسبيا أم سياسيا.
- 2) جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- 3) تحقيق الإستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي أو الدولي.
- 4) تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات والإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية بشكل الذي يمكن ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- 5) تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن إتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة لما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- 6) تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجية حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية.
- 7) زيادة الثقة في الإقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الإستثمار من ناحية وتشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية من ناحية أخرى.
- 8) ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها مع ضمان وجود المراجعة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ محاسبية عالية الجودة.
- 9) ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة ومدى الإلتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الإجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- 10) تعميق شفافية الإلتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة في المجتمع وأدابه ومبادئه.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق مايلي: (محمد نوى و خلف سلمان، 2009، 9).

1. تحسين أداء الشركات.
2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.
3. وضع الأنظمة الرقابية على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

## المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعة من المقومات وركائز لحوكمة الشركات إضافة إلى مستوى جودة آلياتها ومدى التأثير والتحكم في محدداتها والأطراف المعنية بتطبيقها، ضف إلى ذلك وجود عدد من البعاد التي تعتمد عليها.

### المطلب الأول: مقومات حوكمة الشركات

توجد أربعة مقومات أساسية لحوكمة الشركات، وسيتم عرضها على النحو التالي: (البريم، 2016، 28-29).

1) الإطار القانوني: هو الذي يحدد حقوق ومسؤوليات وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة، بصفة خاصة المؤسسين، والجمعية العمومية للمساهمين، ومجلس الإدارة، ولجانه الرئيسية، ومراقب الحسابات وكذلك يحدد عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الإختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة، الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، وأيضا يجب أن يكون الإطار القانوني لحوكمة الشركات في باب أو فصل مستقل من قانون الشركات أو قانون سوق رأس المال بدلا من تشيت النصوص القانونية المتعلقة بالحوكمة هي مواضيع متفرقة بأكثر من قانون.

2) الإطار المؤسسي: يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل هيئات سوق المال وبورصات الأوراق المالية والبنوك المركزية، وهيئات الرقابة الحكومية على الشركات، كما يتضمن أيضا الهيئات الغير حكومية المساندة للشركات غير الهادفة للربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية مثل: جمعية المحاسبين والمراجعين، والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك يتضمن الإطار المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل: شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحامات والتصنيف الإئتماني والتحليل المالي، وشركات الوساطة في الأوراق المالية، وشركات الترويج وتغطية

الإكتتاب ولا يقل دور المؤسسات العلمية مثل: الجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي.

(3) الإطار التنظيمي: يتضمن الإطار التنظيمي عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها والذي يجب أن يوضح أسماء وإختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذا أسماء وإختصاصات المديرين التنفيذيين.

(4) روح الإنضباط والجد والإجتهد والحرص على المصلحة العامة للشركة: يرتبط بمفهوم الحوكمة مجموعة من المصطلحات الأساسية والتي لا بد من العمل على توافرها في البيئة الداخلية للشركات من أجل تحقيق التطبيق السليم لذلك المفهوم وهي المساواة والمسؤولية والشفافية والعدالة والإنضباط .

ويرى الباحث في ضوء ماسبق أن مقومات حوكمة الشركات تمثل الركيزة الأساسية لتنظيم أعمال الشركات بما يضمن الأداء الإداري الجيد للشركة الإقتصادية ووضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.

### المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات

إضافة إلى المقومات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضا تحقيق ذلك، حيث تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية، وتمثل فيمايلي:(براهمة، 2014، 17-18).

- الركيزة الأولى: وتتعلق بالإلتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الإقتصادية لها.
- الركيزة الثانية: وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.
- الركيزة الثالثة: وتتعلق بإدارة المخاطر لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي، والشكل الموالي يوضح ركائز حوكمة الشركات:

– الشكل رقم(3): ركائز حوكمة الشركات



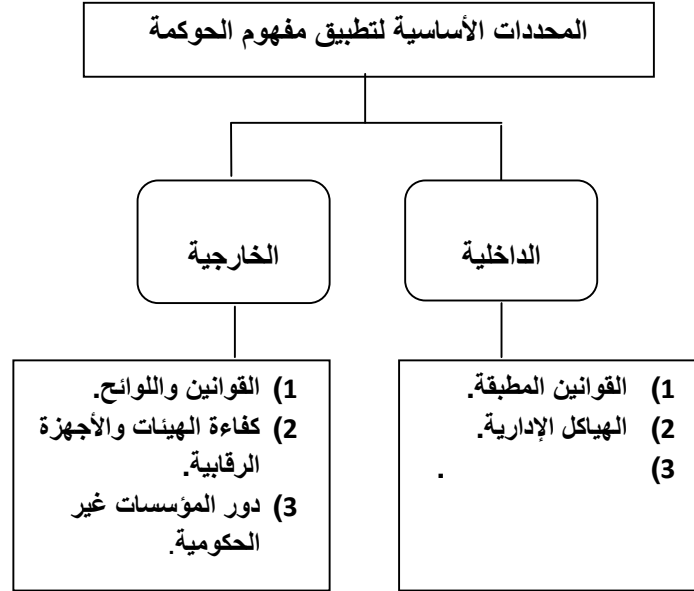
المصدر: (طارق عبد العال، 2007، 49).

**المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها**

**الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات Determinants Of Corporate Governance:**

لكي تتمكن الشركات من الإستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر لها مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتشمل هذه المحددات مجموعتين كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(4): المحددات الأساسية لحوكمة الشركات



المصدر: (عماد سليم الأغا، 2011، 48-49).

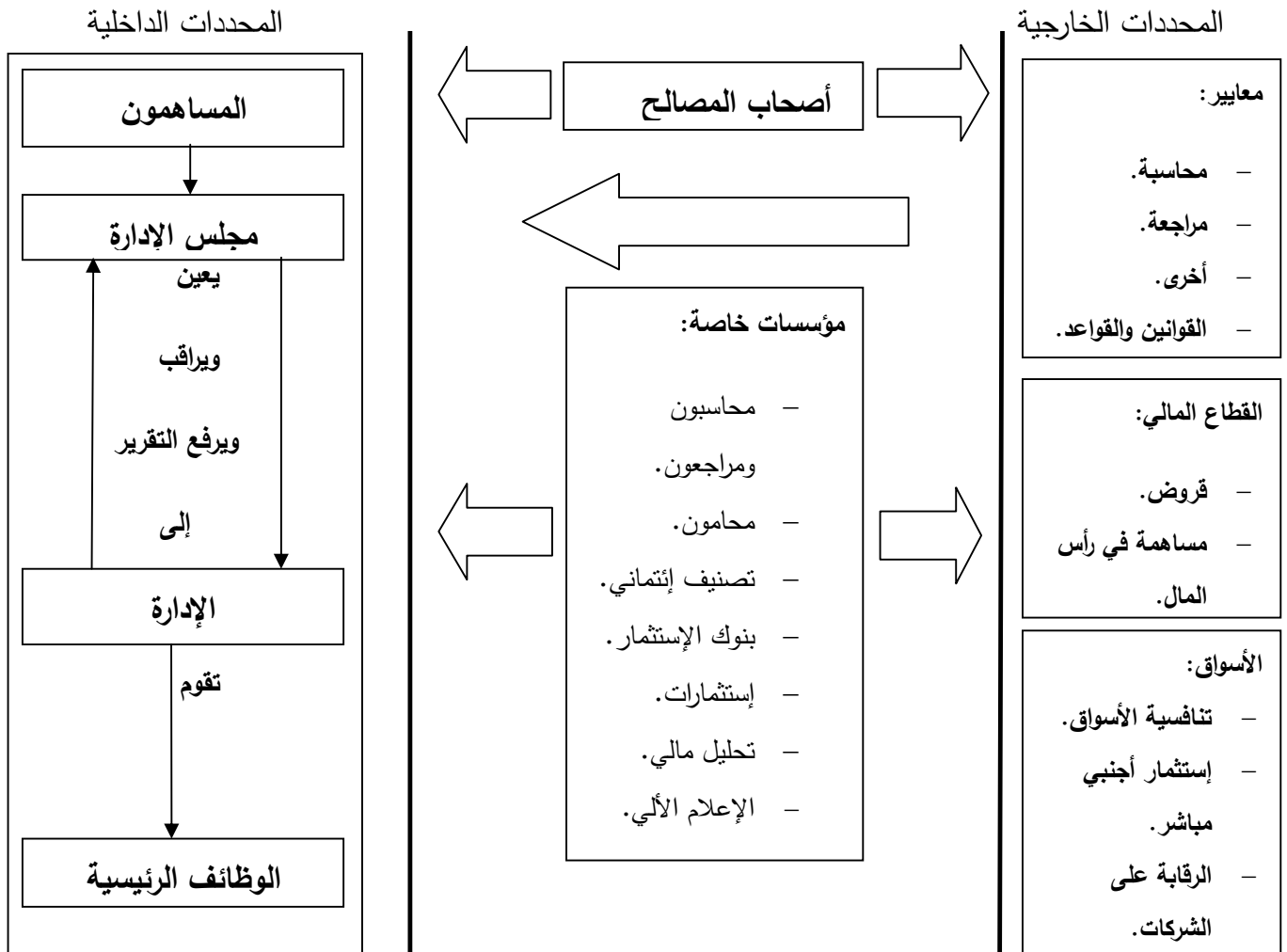
**أولاً: المحددات الخارجية:** تشمل المحددات الخارجية على القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي للدولة والذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي: (عماد سليم الأغا، 2011، 48-49).

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين العمل وقوانين الإستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنح الإحتكار.
2. توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.
3. كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حال عدم الإلتزام.
4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين.

**ثانياً: المحددات الداخلية:** تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، وتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

وفي ضوء ماسبق نجد أن المحددات سواء كانت محدّدات داخلية أو محدّدات خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الإقتصادي الإجتماعي وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة. " (عماد سليم الأغا، 2011، 49).

الشكل رقم(5): محدّدات حوكمة الشركات



المصدر: ( محمد حسن يوسف، 2007، 6).



## الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي: (محمد مصطفى سليمان، 2008، 16).

**أولاً: المساهمين Share Holders:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

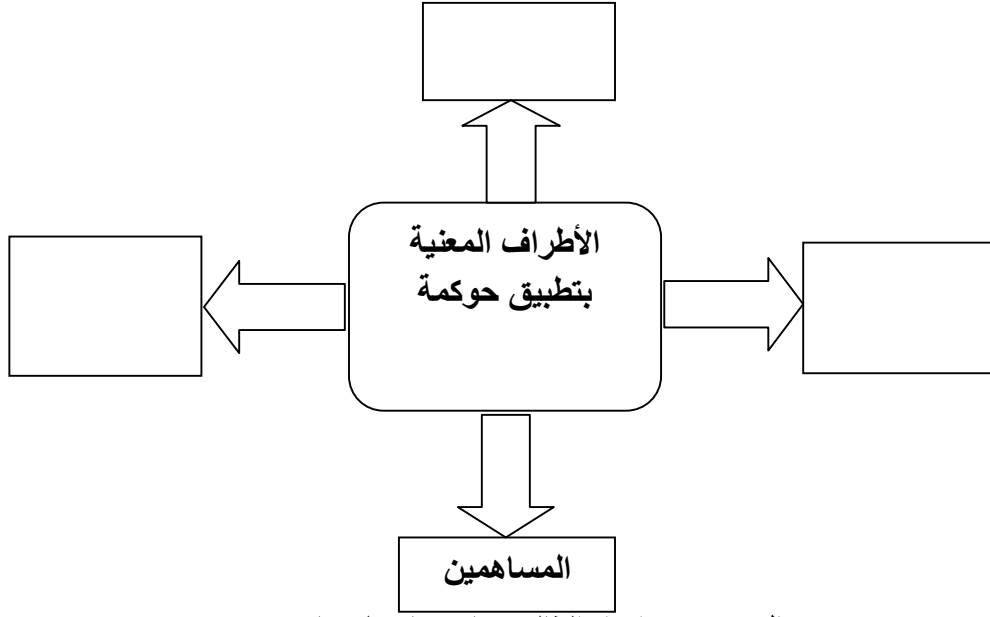
**ثانياً: مجلس الإدارة Board Of Directors:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل: أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ويمكن إضافة النقاط التالية أيضاً: (وسام حمدي الأغا، 2016، 26-27).

**ثالثاً: الإدارة Management:** إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها، والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، فهم الذين ينفذون توصيات مجلس الإدارة والإستراتيجيات والأهداف، لذا يجب الحرص على إختيار أعضاء الإدارة بعناية لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

**رابعاً: أصحاب المصالح Stockholders:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء والدائنين والموردين والعمال والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على السداد بينما الموظفون والعمال يهتمون بقدرة الشركة على الإستمرارية.

الشكل رقم(6): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق.

## المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات

يمكن تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وأخرى خارجية.

1- **الآليات الداخلية:** وتتمثل هذه الآليات في مجلس الإدارة وتتفرع عنه من لجان بالإضافة إلى التدقيق الداخلي.

1-1 **مجلس الإدارة:** يمارس المساهمون من خلال مجلس الإدارة رقابة على القرارات في المؤسسة وخاصة الإستراتيجية منها، فهم ينتخبون هذا المجلس والذي من صلاحياته الإشراف على المدراء التنفيذيين من أجل ضمان أن عملهم سير في الإتجاه الذي يعظم ثروة المساهمين والأطراف الأخرى الأخذة. (حامدي نبيل، 2012، ع6، 32).

كما تتوفر الرقابة التي يمارسها مجلس الإدارة الحماية اللازمة لرأس المال المستثمر من سوء الاستعمال ويعتبر إعفاء أو مكافأة الإدارة العليا كذلك من صلاحيات المجلس بالإضافة إلى مشاركته في تحديد إستراتيجيات المؤسسة ولتحقيق فعالية هذه الآليات في التوجيه والرقابة يلجأ للإعتماد على مجموعة من اللجان أهمها: (رقية حسناوي وآخرون، 2012، ع19).

- 
- **لجنة التدقيق:** بعد الفصائح المالية التي ألمت بالعديد من المؤسسات الكبرى، أخذت لجنة التدقيق في المؤسسة أهمية بالغة لما يمكن أن تؤديه من دور مفيد في تعزيز الثقة والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية ودعم هيئات التدقيق الخارجي.
  - **لجنة المكافآت:** إذ يستوجب أن تكون هذه اللجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين حيث تدور مهامها حول تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الممنوحة لإدارة العليا.
  - **لجنة التعيينات:** ويتمثل دور هذه اللجنة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين على أساس المهارة والخبرة كما يوكل للجنة أيضا تقويم مهارات الموظفين بصفة مستمرة والإعلان عن الوظائف الشاغرة.

ويتمثل دور هذه اللجنة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين على أساس المهارة والخبرة كما يوكل للجنة أيضا تقويم مهارات الموظفين بصفة مستمرة والإعلان عن الوظائف الشاغرة

**1-2- التدقيق الداخلي:** من أهم مزايا التدقيق الداخلي أنه يتيح الفرصة للمواطنين من أجل مساءلة المؤسسة وهو ما يعزز المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين والتقليل من الفساد المالي والإداري.(رقية حساني وآخرون، 2012، 20).

كما يشتمل التدقيق الداخلي تقدير المخاطر والتحقق من فعالية الإجراءات الرقابية واختيار مدى الإلتزام بالسياسات والخطط الموضوعية وكل هذه الأدوار تساهم في جعل التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة.(حامدي نبيل، 2012، ع6، 32).

**2- الآليات الخارجية:** تنشأ هذه الآليات خارج المؤسسة وتؤثر بالضغط عليها من أجل تطبيق قواعد الحكمة ومن أمثلة هذه الآليات: (رقية حساني وآخرون، 2012، 20-21).

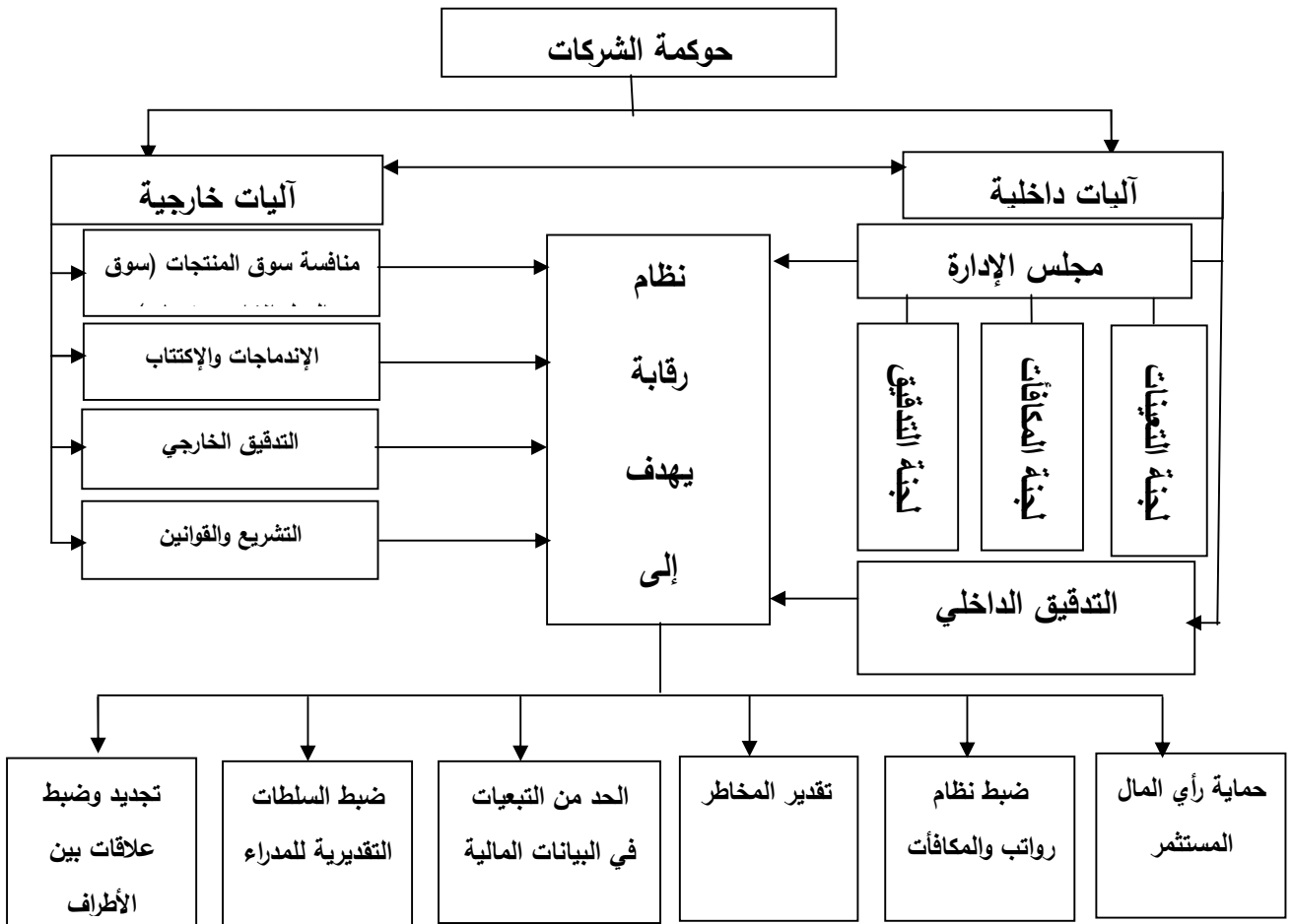
**1-2- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تعتبر تنافسية الأسواق آلية مهمة تحفز المؤسسات وخاصة العاملة في نفس حقل الصناعة على التميز في تقديم المنتجات والخدمات وهو ما يتطلب منها الحرص على إمتلاك طاقم إداري مؤهل وذو كفاءة لأن الإدارة إذ لم يتم توجيهها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات الأخرى وبالتالي تتعرض للإفلاس.

2-2- **الإندماجات والإكتتابات:** إن الهدف من عملية الإندماج والإكتتاب هو نمو المؤسسة وتوسعها وكذا إعادة هيكلتها خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء جهازها الإداري، إذ يمكن الإندماج من السيطرة على سلوك الإدارة أو حتى الإستغناء عن خدماتها .

2-3- **التدقيق الخارجي:** إن الغاية من التدقيق الخارجي هي تحسين نوعية البيانات المالية ويؤدي المدقق الخارجي الذي يجب أن يتمتع بالإستغلال التام دورا حاسما في الرفع من جودة هذه البيانات المالية إذ ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق حول ذلك حيث تملك هذه الأخيرة صلاحية إختيار المدقق الخارجي.

2-4- **التشريع والقوانين:** تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم أي أنها تحدد العلاقات بين المساهمين، أصحاب المصالح والإدارة ومجلس الإدارة ، والشكل الموالي يوضح آليات الحوكمة.

الشكل رقم(7): آليات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على المعلومات السابقة.

## المطلب الخامس: أبعاد حوكمة الشركات

بعد الإستعراض للتعريف السابق يستخلص أن الحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد ويمكن التعبير عن هذه

التعاريف كمايلي: (محمد نور الدين البريم، 2016، 24-25).

1. **البعد الإشرافي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.
2. **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم إستقلاله.
3. **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة العمال بصفة عامة.
4. **الإتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن نحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقات الشركة بالمنظمات الأهلية، كما يجب أن يحكم الإلتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.
5. **البعد الإستراتيجي:** ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال وتشجيع على التفكير الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل إستنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة إستنادا على معلومات كافية من عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.
6. **المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن الأنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونيا مساءلة الشركة.

7. **الإفصاح والشفافية:** ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافية الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن تقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الإلتزام بمبادئ الحوكمة.

### المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدولة وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ، فإنه الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم.

وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج بل أن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

### المطلب الأول: حقوق المساهمين Share Holders RIGHTS

ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة في الشركات حماية حقوق المساهمين ويجب أن يكون المساهمون على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم وعلى مصالحهم الخاصة ويتحقق هذا المبدأ من خلال مايلي: (طارق عبد العال، 2007، 42-44).

#### 1) تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية السهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين.
- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- 
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- (2) للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:
- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة .
- طرح أسهم إضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تفسر عن بيع الشركة .
- (3) ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت:
- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف إتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.
- (4) يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي بحوزتها.
- (5) ينبغي السماح للأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- (6) يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال ، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصحة عنها. وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.
- (7) يجب أن لا تستخدم الأليات المضادة للإستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .
- (8) ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في حساب التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

## المطلب الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين Equitable Treatment Of Share Holders

إن المعاملة المتساوية للمساهمين بما في ذلك المساوات بين مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى فئة واحدة نفس المعاملة المتساوية، ولتحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين يجب أن يحصل المساهمون على: (عماد سليم الأغا، 2011، 29).

- (1) نفس حقوق التصويت لكل مساهم، وأن تتوفر للمستثمرين القدرة للحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم. كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت.
- (2) أن تتم عملية التصويت بواسطة أمناء أو أشخاص يوافق عليهم من قبل ملاك الأسهم .
- (3) أن تسمح العمليات و الإجراءات المتعلقة بالإجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متساوية لكافة المساهمين.

ويؤكد المبدأ على أنهم من حق المساهمين أن يتوقعوا إساءة استخدام السلطات الداخلية وخاصة في حالات التي لا يكون تطبيق التشريعات فيها فعالا، ويتعين على الحكومات إتخاذ الإجراءات التي تتكفل بسد مثل تلك الفجوات .

ويشير هذا المبدأ أيضا إلى أنه يجب أن يطلب من أعضاء مجالس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم يكون من شأنها التأثير على الشركة.

## المطلب الثالث: دور أصحاب المصالح Stake Holder's Role

"يجب أن يتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح من موردين ومقرضين وموظفين ومستهلكين وغيرهم كما يحددها القانون وإحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح وإتاحة التعويض عن أي إنتهاك لتلك الحقوق وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح". (بسمه حسن المسحال، 2014، 35).

إذ يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، لذي يجب أن تتوفر على العناصر التالية: (طارق عبد العال، 2007، 45).



- 1) ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- 2) حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم .
- 3) يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- 4) حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

### المطلب الرابع: الإفصاح والشفافية Transparency And Disclosure

ينبغي الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وتطور الأداء وبيانات حقوق الملكية وكبار المساهمين، وكذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفاً ومستقل.

حيث يشير هذا المبدأ إلى أنه يجب أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق من شأن كافة المسائل المتصلة بالشركة. (عماد سليم الأغا، 2011، 31).

فنضم الإفصاح الفعالة تعد بمثابة سيمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة وفعالة لحقوق الملكية إلى أن الإفصاح يمكن أن يمثل أدوات قوية لتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ومن شأن النظم الإفصاح الفعالة المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال وذلك لأن المساهمون والمستثمرون المرتقبون يتطلعون للحصول على المعلومات المنتظمة والتي تتسم بدرجة عالية من المصدقية والقابلية للمقارنة مع بيانات أخرى المناظرة وبدرجة التفصيل الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من إتخاذ القرارات مستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم الشركة وحقوق الملكية وحقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة بها، فالمعلومات غير الكافية أوغير الواضحة قد تعيق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن إرتفاع التكلفة الرأسمالية وعن سوء تخصيص الموارد.

وتطالب "المبادئ" بالإفصاح في الوقت المناسب عن كافة التطورات الأساسية التي تحدث فيما بين التقارير المنتظمة أو الدورية، وتطالب أيضا بتقديم المعلومات إلى كافة المساهمين بصورة متزامنة بهدف ضمان المعاملة المتساوية لهم .

ينبغي أن يشمل الإفصاح عن المعلومات الأساسية على مايلي:

- (1) النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- (2) أهداف الشركة.
- (3) ملكية الأغلبية وحقوق التصويت.
- (4) أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، ومرتباتهم وحوافزهم.
- (5) عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور.
- (6) المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- (7) هيكل وسياسات ممارسات حوكمة الشركات.

#### **المطلب الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة Responsibilites Of Board Of Directors**

يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث أن تكون واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات والمزايا والبدلات والأجور والمكافآت، ومن أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، كما يجب أن تتوفر على مايلي: (طارق عبد العال، 2007، 46-48).

- (1) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر الكامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- (2) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- (3) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق بين القوانين السارسة وأن يأخذ في الإعتبار إهتمامات كافة المصالح.
- (4) يتعين أن يضلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الإستحواذ وبيع الأصول.
- إختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً حينما يقتضي الأمر ذلك إحلالهم ومتابعة خطط التعاقد الوظيفي.
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة إستخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات للأطراف ذوي صلة.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والإلتزام بأحكام القوانين.
- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- الإشراف على عملية الإفصاح والإتصال.
- (5) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وأن يجري ذلك بصفة خاصة على النحو المستقل عن الإدارة التنفيذية .
- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كافي من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل لأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .
- كي يتحقق الإضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

### خلاصة الفصل :

تعتبر حوكمة الشركات عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط أهداف الشركة، التي يجب أن تتم

---

في إطار هيكل يضمن بالمشاركة والشفافية وحق المساءلة بالإضافة إلى وجود تنظيم وإطار تشريعي يتسم العدل والمساواة بين أصحاب المصالح، التي لا بد أن تتفاعل مع مجموعة المحددات الداخلية والخارجية .

بالإضافة إلى ضرورة وجود إطار فعال للحوكمة وكذا ضرورة لعب دور أصحاب المصالح الدور المنوط بهم لتعزيز تطبيقها، سيما ما تعلق بضرورة الإفصاح التام عن كل المعلومات بشفافية حتى تضمن حقوق المساهمين وتضمن المعاملة المتساوية لهم . هذه التوصيات والتوجيهات هي التي إعتمدت الأساس الذي بنت عليه مختلف المنظمات والهيئات الأخرى توصياتها فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة.

ويعتبر كل من المساهمين والإدارة وأصحاب المصالح بالإضافة إلى مجلس الإدارة أهم الأطراف المعنية بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، لكن يبقى المسؤول الأول عن تطبيقها داخل المؤسسة ومجلس الإدارة لما له من سلطة قرار داخل المنشأة والذي لا بد أن يتصف أعضائه بأخلاق حسنة تساعده على قيادة المنشأة للوصول إلى الأهداف المسطرة، من خلال إخلاص في العمل مع إعطاء العناية اللازمة لما يقومون به.

# الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تمهيد الفصل
- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثاني: مدخل عام للأداء
- المبحث الثالث: أثر آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ ينطوي إلى العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة، لأنه يرتبط بالجوانب المهمة في الشركات على إختلاف أنواعها وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن مفهوم الأداء يعتبر من المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين بمختلف إتجاهاتهم الفكرية، ولقد سعت الشركات قديما وحديثا إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تضمن للشركة إستمراريتها وتحقيق أرباحها.

ولإبراز الدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء قمنا بتقسيم الفصل كمايلي:

**المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

**المبحث الثاني:** مدخل عام للأداء؛

**المبحث الثالث:** أثر آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا مهما من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم، إذ تعد تلك المؤسسات المحرك والدافع لعجلة الإقتصاد، لذا أصبح الإهتمام بها توجهها إستراتيجيا لدى العديد من الدول.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أهم ما يواجه الباحث عند دراسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عدم وجود تعريف دقيق وموحد لهذا النوع من المؤسسات، حيث تختلف التعاريف من دولة إلى أخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية ومراحل نمو ومستوى تطورها وتقدمها الفني.

لقد تعددت التعريفات المحددة لماهية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، حسباً لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف ، ولكنها تتقارب كلما إشتمل المفهوم على حزمة من المعايير والتي من أهمها: (صالحي ، 2004، ع3، 23).

- أ- العمالة في المؤسسة.
- ب- حجم رأس المال المستثمر.
- ت- المستوى الثقافي المستخدم.
- ث- طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية.
- ج- حجم الإنتاج والقيمة المضافة.
- ح- عدد قيمة المبيعات والحصة السوقية.

وبهذا سنحاول تقديم بعض التعاريف الدولية، ثم نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر.

**1) تعريف الإتحاد الأوروبي:** حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات صغيرة والمتوسطة سنة 1996 من طرف الإتحاد ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: عدد المستخدمين، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية ودرجة إستقلالية المؤسسة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: (داودي، 2011، ع11، 63).

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجزاء.

- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيورا، وتتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

**(2) تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE):** "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مستقلة، أي غير تابعة لمؤسسات أخرى (فروع)، حيث عدد العمال فيها محدود، وهذا العدد يختلف بين الدول، والغالبية منها أقل من 250 عامل مثل الإتحاد الأوروبي لكن في بعض الدول يحدده ب 200 عامل على الأكثر، المؤسسات الصغيرة منها تشغل أقل من 50 عامل والمصغرة على الأقل 10 عمال، وفي بعض الدول 5 عمال ويرقم أعمال لا يتجاوز 40 مليون أوروبي للإتحاد الأوروبي". (قلادي و طالب، 2013 ، 6).

**(3) تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري:** "إعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الم ص م) الوطنية على التعريف المقدم من قبل الإتحاد الأوروبي في أبريل 1996، حيث تم الإعتماد على ثلاثة معايير كمية هي : عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية السنوية، بالإضافة إلى معيار نوعي والخاص بالإستقلالية، وذلك طبقا لما جاء في المواد 4، 5، 6، و7 من القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نصت المادة 4 منه على تعريف الم ص م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز ميزانيتها السنوية 500 مليون دج، وأيضا تستوفي معايير الإستقلالية". (مرمي، 2013، 22-23).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: "كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمة ذات حجم محدد تستخدم عدد قليل من العمال وتدار من قبل المالكين وتتمتع بتفسير هدفها لتحقيق الأرباح وخدمة السوق المحلية في بداية إنشائها وتتميز بإرتفاع درجة المخاطرة".

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مما سبق يمكن إستخلاص أهم خصائص هذا النوع من المؤسسات والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة



والتي تعتبر في نفس الوقت من مصادر الميزة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات، ويمكن إيجازها في النقاط التالية: (جدو، 2013، 7).

- (1) إحتياجها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبيا لإنشاءها، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة .
- (2) تتميز بمرونة كبيرة تتمثل في إمكانية تغيير نشاطها حسب إحتياجات السوق مما يجعلها مرنة إتجاه تغيرات المحيط.
- (3) تعتمد على الصناعات كثيفة العمالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد أكثر على التكنولوجيا وهذا ما يجعلها أداة لخلق مناصب العمل وبالتالي إمتصاص البطالة.
- (4) إعتادها على المواد الأولية المحلية، مما يجنبها تقلبات سعر الصرف وإنعكاساتها على نتائجها المالية.
- (5) تساهم في تحقيق تنمية إقليمية متوازنة وذلك نظرا لسهولة إقامتها في أي منطقة مما يساعد في التنمية وإستقرار السكان في هذه المناطق.
- (6) تعتبر أداة لعلاج الإختلالات ميزان المدفوعات في الدول النامية، وذلك من خلال توفير السلع المحلية بدلا من إستيرادها، وكذا مساهمتها في تصدير بعض من إنتاجها.

كما توجد معايير أخرى: (علوني ، 2010، ع10، 172-173).

- (7) إنخفاض مستويات معامل رأس المال إلى العمل، حيث تخصص عادة في عدد محدود من عمليات التصنيع مما يتيح لها إستخدام تكنولوجيا أقل كثافة لرأسمال، وبالتالي تكون أكثر قدرة على إستيعاب فائض العمالة.
- (8) إنخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل المؤسسة يجعلها أكثر جاذبية لصغار المدخرين والذين لا يميلون إلى أنماط الإستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على إستثماراتهم .
- (9) إختلاف أنماط الملكية، وهي الملكية لرأس المال اللازم لإقامة المؤسسة والتي تتمثل في الغالب في شكل الملكية الفردية والعائلية أو في شركات أشخاص هذه الملكية تكون مساعدا في إبراز خبرات ومهارات الأفراد.

- 10) إنخفاض وفرات الحجم والإستفادة من وفرات التجمع، فإنخفاض وفرات الحجم في المؤسسات الصغيرة يجعلها تستفيد من وفرات التجمع والناجمة عن وجود مقومات معينة في منطقة معينة بما فيها المرافق الأساسية.
- 11) إستخدام قنوات إنتاجية محلية، هذه القنوات تكون ملائمة للظروف البيئية المحلية بدرجة كبيرة.
- 12) القدرة على الإنتشار، حيث تتميز بمدى قدرتها على الإنتشار على مختلف الأنشطة والمناطق، وصغر حجمها يجعلها لا تحتاج إلى توفر عوامل محددة لأجل إنطلاقها وتشغيلها، وبالتالي فهي أداة هامة لتدعيم التنمية المحلية.
- 13) الإدارة الفردية، إذ يتولى المالك الإدارة وهذا يثير العديد من المشكلات، حيث أن هذا المالك قد لا تتوفر فيه المهارة والكفاءة اللازمتين لإنجاح المشروع.

### المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الموضوعات الهامة التي تشغل بال متخذي القرار لما تتمتع به من أهمية وفعالية في دعم التنمية الإقتصادية الوطنية حيث تعتبر العمود الفقري للإقتصاد الوطني ومحركا أساسيا في تنميته وبشكل عام تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمايلي: (بن عنتر والحيمي، 2014، 5-6).

- تعمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي من جهة وتحسن وضع ميزان المدفوعات وبالتالي توفر الرخاء الإقتصادي والنهوض بالأنشطة الإنتاجية من جهة أخرى .
- توليد دخول لأصحاب هذه المؤسسات وتوفير فرص تشغيل الأيدي العاملة وإنتاج سلع ذات فرص تصديرية مما يؤدي إلى الحصول على النقد الأجنبي وإنتاج سلع بديلة للواردات مما يؤدي إلى الإحتفاض بالنقد الأجنبي .
- تشكل الأرضية الصلبة للإقتصاد الوطني ومواجهة المؤثرات السلبية والإنتكاسات مثل التضخم والكساد حيث أن تؤثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل من الشركات الضخمة بالتقلبات الإقتصادية .
- تلعب دورا محوريا في عملية تحول إقتصادات بعض الدول إلى إقتصاد السوق.
- تعتبر أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل بكثير عن الشركات الضخمة ذات الإستثمارات العالية، حيث توفر الكثير من المشروعات الصغيرة آليات العمل في مجموعات مترابطة ومتكاملة، وذلك لما يحقق أعلى فائدة من

- الإمكانات المتاحة في كل مشروع، كما توفر هذه المشروعات فرص التكامل مع الصناعات الكبيرة يطلق عليه الصناعات المغذية والتي تعمل على إمداد هذه الصناعات الكبيرة بما تحتاج إليه وبشكل يسمح بالتواجد في معظم المجالات خاصة مجالات المنتجات المتطورة والتكنولوجيا وصناعيا.
- تساهم في إقامة توازن إقتصادي وإجتماعي أكثر وضوحا وذلك نتيجة للقدرة العالية على الإنتشار الجغرافي والتوسع داخل المدن والقرى وكذلك إكتشاف معارف ومهارات أفراد المجتمع المحلي الذي تقام فيه .
  - تلعب دورا مهما في تقليل المخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلى المناطق الأكثر نموا في الدولة نفسها، بل أنها أداة فعالة في تحقيق نوعا من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة.

كما يمكن تلخيص أهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة في النقاط التالية: (ريحان بونواله، 2009، 3).

- القدرة العالية على تنمية الإقتصاد.
- مواجهة مشكلة البطالة وتوفير فرص العمل.
- تحديث وتطوير الصناعة.
- تقليل مساحة الفقر وعدد الفقراء.
- تفعيل مشاركة المرأة .
- خلق روح التكامل والتنافس بين المشروعات.
- تطوير وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.
- تضيق الفجوة بين الإدخار والإستثمار.
- توسيع قاعدة الملكية للقطاع الخاص ونشر ثقافة العمل الحر .

### المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من تسمية وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد عدة معايير، تحدد لنا مختلف أنواع المؤسسات. ص.م، وسنحصرها في ثلاثة معايير هي معيار الحجم يميز فيه بين المؤسسات المتوسطة، المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة جدا، معيار الإقتصادي يميز فيه بين المؤسسات الصناعية، المؤسسات التجارية والمؤسسات الخدمية والمعيار القانوني وسنختصر على تقديم خصائص شركات

التضامن والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات الأسهم.

**1) تصنيف المؤسّص، م حسب معيار الحجم:** بالرغم من أن هذا المعيار على أساسه تم تمييز المؤسّص، م عن المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات، إلا أنه يعتبر أيضا معيار التمييز بين هذا النوع من المؤسسات عن بعضها البعض، وذلك كما يبدو من التسمية، وسنعتد في هذا التمييز على المشرع الجزائري الذي سنقارنه بنظيره في الإتحاد الأوروبي، إذ ووفقا لهذا المعيار تقسم المؤسسات إلى مؤسسات إلى مؤسسات متوسطة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات صغيرة جدا. (عابد، 2013، 19).

**1-1- المؤسسات المتوسطة ME:** وفقا للمشرع الجزائري نقول عن مؤسسة أنها متوسطة إذا كانت تشغل ما بين خمسين (50) وأقل من مائتين وخمسين (250) شخصا أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين مائتي (200) مليون وملياري دينار، أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين مائة (100) وخمس مائة (500) مليون دينار.

**1-2- المؤسسات الصغيرة PE:** وفقا للمشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعون (49) شخص أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين عشرين (20) ومائتي (200) مليون دينار أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين عشرة (10) ومائة (100) مليون دينار.

**1-3- المؤسسات الصغيرة جدا TPE:** وتعرف أيضا وفقا للمشرع الجزائري بالمؤسسات هي التي تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها لا يتجاوز العشرين (20) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع الميزانية العشرة (10) ملايين دينار.

ويمكن توضيح الفروقات بين حجم المؤسسات حسب القانون الجزائري في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1): تقسيم المؤسّص، م حسب معيار الحجم

المعيار المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (م دج)	مجموع الميزانية (م دج)
المؤسسة الصغيرة جدا	من 01 - 09	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	من 10 - 49	من 20 إلى أقل من 200	من 10 إلى أقل من 100
المؤسسة المتوسطة	من 50 - 249	من 200 إلى أقل من 2	من 100 إلى أقل من 500

المصدر: من إعداد الطالبتين.

(2) التصنيف حسب المعيار الإقتصادي: ( بنجيمة ، 2011، 5).

**القطاع:** هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الإقتصادي ومنه نميز ثلاثة قطاعات للمعيار الإقتصادي:

- **القطاع الأول:** يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي وكل فروعها ويضاف إليه أنشطة كل من الصيد البحري والمناجم.
- **القطاع الثاني:** يشمل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للإستعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل صناعات إستراتيجية، تحويلية وغيرها.
- **القطاع الثالث:** هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدماتية والتجارية.

(3) **التصنيف حسب المعيار القانوني:** وتنقسم الشركات حسب شكلها القانوني إلى شركات أشخاص وشركات أموال، فالأولى تتميز بعدم الإستقلالية بين الذمة المالية للشركاء والذمة المالية للشركة، أي أن الشركاء مسؤولون مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة، منها شركات التضامن، شركات التوصية وشركات الأفراد، أما الثانية فتكون مسؤولية الشركاء محدودة في إطار مساهمتهم، ومنها الشركات ذات المسؤولية المحدودة، المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات الأسهم.

وهذه المؤسسات إما أن تنشأ من طرف شخص واحد، ومنها مؤسسات الأفراد والمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، أو من طرف شخصين أو أكثر كشركات التضامن، الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأسهم، وفيما يلي نورد خصائص بعض الأشكال القانونية التي يمكن أن تأخذها المؤ، ص، م.

**3-1 شركات التضامن SNC:** "يؤسسها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكيتها وإدارتها ويكون لها إسماء وعنوان وتضفي صفة التاجر على كل الشركاء من الناحية القانونية وبالتالي يعتبرون في نظر القانون متضامنين عن ديون الشركة أمام الغير." ( لوكاير مالحة، 2012، 24).

حيث تتميز شركة التضامن بمجموعة من الخصائص التالية: (العكشة وآخرون، 2011، 9-10).

1. سهولة التكوين بالمقارنة بالشركات المساهمة على سبيل المثال، حيث تتصف إجراءات تكوين شركة التضامن والتوصية البسيطة بالبساطة على العكس من الشركات المساهمة، حيث أن لها متطلبات خاصة.
  2. تقوم شركة التضامن في العادة لأجل محدد، قد تنتهي بوفاة شريك وإنسحابه أو إفلاسه، كما أن أي تعديل على عقد الشركة يعتبر بمثابة حل وإعادة تكوين، خاصة كما هي الحال في حالة إنضمام أو انفصال شريك أو أكثر.
  3. يمكن أن ينوب أحد الشركاء المتضامنون عن الشركة في إجراء بعض المعاملات ولكن في حدود الصلاحيات المخولة له بموجب عقد الشركة، إلا إذا كان الشريك موصيا فلا يجوز له التصرف بإسم الشركة.
  4. أن تعدد الشركاء قد يفيد في التنوع الخبرات والتي تنعكس على العمل بأثار إيجابية، تمويل أنشطتها في بعض المجالات الإقتصادية.
  5. على الرغم من أن الشركة تعتبر شخصية إعتبارية والتي أقرها المشرع الأردني فإن الشريك المتضامن سواء في شركة التضامن أو التوصية البسيطة يكون مسؤولا بالتضامن والتكافل حتى في أمواله خاصة عن الديون والتزامات الشركة..
  6. تتوزع نتائج أعمال الشركة ربحا أو خسارة بين الشركاء وفقا لما هو متفق عليه .
  7. تتمتع أرباح شركة التضامن خاصة، وجزء من أرباح شركة التوصية البسيطة (حصص الشركاء المتضامنون) بمزايا ضريبية على الأرباح في ظل معدلات الضريبة التصاعدية .
- 3-2- شركة ذات المسؤولية المحدودة:** تعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة إطار قانونيا يظم عددا محدودا من الشركاء لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة، إلى في حدود ماقدموه من حصص في رأسمالها وذلك على النحو التالي: ( عبد الله وأبو عاصي، 2009، 352).
- تتألف الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخصين أو أكثر، وتعتبر الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن الديون والإلتزامات المترتبة عليها ولا يكون الشريك مسؤولا عن تلك الديون والإلتزامات والخسائر إلى بمقدار حصصه التي يملكها في الشركة.

- يجوز للمراقب الموافقة على تسجيل شركة ذات المسؤولية المحدودة تتألف من شخص واحد أو أن تصبح مملوكة لشخص واحد.
  - إذا توفي أي شريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة فتنقل حصته إلى ورثته ويطبق هذا الحكم على الموصى لهم بأي حصة أو الحصص في الشركة.
- 3-3- شركة التوصية بالأسهم: (العكشة وآخرون، 2011، 319).**

تضم شركة التوصية بالأسهم نوعين من الشركاء شركاء متضامنون وشركاء مساهمون هما:

- **شركاء متضامنون:** لا يقل عددهم عن إثنين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها.
- **شركاء مساهمون:** لا يقل عددهم عن ثلاثة ويسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركة والالتزامات.

ويتكون إسم شركة التوصية بالأسهم من إسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامين على أن تضاف إلى إسمها هذه العبارة ( شركة التوصية بالأسهم) وما يدل على غيابها ولا يجوز ذكر إسم الشريك المساهم في إسم الشركة وإلى أعتبر شريكا متضامنا في مواجهة الغير .

### المطلب الخامس: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عديدة، منها ماهي خارجية عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب إرتباطها بأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تمر بها الدول ولذلك يصعب تفسيرها من قبل إدارة المؤسسة.

وهناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساسا بالتوجهات العامة في سياسات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع، ويمكن إجمال أهم تلك المشاكل فيما يلي: ( مشعلي ، 2011، 42).

1- المشاكل الخارجة عن إرادة المؤسسة:

- **المواد الأولية:** تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المؤسسات على مواد أولية المستوردة، فضلا عن المحلية بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة ، وتوضح هذه المشكلة أيضا بسبب إرتفاع أسعار الواردات وصعوبة الحصول على كميات قليلة نسبيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فضلا عن المشاكل الإدارية والقانونية والتنظيمية.

- **العمالة الماهرة:** يعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات إذ لايمكن تجاوزها بسهولة، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الإشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وإمتيازات التقاعد والضمان الإجتماعي.

- **مشاكل المتعلقة بالتسويق والتخزين والمنافسة:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض المشاكل التسويقية التي تحد من نشاطها وتأدية وظائفها، حيث يؤدي الإنخفاض في الإمكانيات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق الداخلي والخارجي وكذا أذواق المستهلكين، إضافة إلى ذلك نقصا كبيرا في المعرفة بالمفهوم الحقيقي للتسويق الذي يقتصر على أعمال البيع والتوزيع، مما يؤدي إلى إحتمال تحولهم إلى مؤسسات أخرى للحصول على السلع، ومن الضروري أيضا توفير الكميات المناسبة من المخزون بشرط أن لا تكون أكثر من المطلوب وإلا أدى ذلك لخسارة فرصة إستثمار تلك المبالغ في مجالات عمل أخرى. كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة والمماثلة وحتى المؤسسات الأجنبية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بضعف إمكانياتها المادية والبشرية، مما يؤدي بها إلى إهمال المنافسين وعدم متابعة نشاطهم. (حريد، 2015، 30-31).

- **المشاكل التمويلية:** " يعتبر مشكل التمويل من أبرز وأهم المشاكل التي تعيق إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن اعتمادها على أموالها ذاتية كمصدر تمويلي داخلي غالبا ماتكون غير كافية لتغطية مختلف إحتياجاتها عبر مراحل نشاطها خاصة تلك المتعلقة بالإستثمارات التجديدية والتوسيعية، لذا لا يكون أمامها إلا خيار اللجوء إلى التمويل الخارجي البنكي الذي يتميز بالمحدودية نظرا لثقل عنصر الضمانات المطلوبة بمختلف أنواعها وإرتفاع تكلفة القروض، بالإضافة إلى تعقد وبطئ إجراءات الحصول على القروض، وغياب البنوك المتخصصة لتمويل المؤسسات الصغيرة



والمتوسطة، فضلا على ضعف الكفاءات المهنية والإفتقار إلى التقنيات الفعالة للتحكم في المخاطر بما يقلص من مجال إتخاذ القرار منح القروض هذا إلى جانب عدم قدرتها على الإستفادة من مزايا السوق رؤوس الأموال نظرا لصعوبة الإدراج في هذه الأخيرة والتي تتلائم فقط مع خصائص المؤسسات الكبيرة الحجم. (طلحي، 2014، 58-59).

- **الضرائب والرسوم** : تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالضرائب والرسوم المفروضة عليها أكثر مما تتأثر بها المؤسسات كبيرة الحجم بسبب شمول الأخيرة بأنظمة الحوافز والتسهيلات والدعم، فتعدد الضرائب والرسوم وثقلها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى زيادة التكاليف الإجمالية وإنخفاض الأرباح. (مشعلي، 2011، 42).

- **المشاكل المتعلقة بالمعلومات** : تعاني المؤسسات الصغيرة والمصغرة من النقص الشديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من إتخاذ قرار الإستثمار على أسس إقتصادية رشيدة، مما يترتب عدم إدراكها لفرص الإستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو التنويع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الإقتصادية يجعل من الصعوبة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدراتها التنافسية في السوق أو علاقتها التكاملية مع المؤسسات الكبيرة. (مشري، 2011، 36)

### 2- مشاكل ضمن أعمال المؤسسة (مشاكل داخلية): (مشعلي، 2011، 43).

- **إنخفاض الإنتاجية**: هناك أسباب عدة تؤثر في إنخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وإرتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمال.

- **تردي النوعية**: بسبب إستعمال الألات القديمة في عمليات الإنتاج، وإرتفاع أسعار المواد الأولية فضلا عن صعوبة الإستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة على النوعية.

- **حوادث العمل**: بسبب الجهل بقواعد السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل فضلا عن العوامل النفسية وإنخفاض المستوى الصحي والإجهد الذي يصيب العامل بسبب الإستمرار بالعمل والتأثيرات ظروف العمل.

- **ارتفاع التكلفة:** تفتقر غالبية الدول النامية إلى أنظمة السيطرة على التكلفة بسبب حداثة هذا النوع من المؤسسات فيها والتأكيد فقط على ارتفاع أجور العمال كسبب رئيسي لارتفاع الأسعار وعدم الأخذ بعين الاعتبار بقية مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل الكهرباء وماتؤدي به إلى ارتفاع الأسعار.

### المبحث الثاني: مدخل عام للأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتحليل في بحوث ودراسات التسيير بشكل عام ومواضيع الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهميته على كل المستويات. لذلك جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المعبرة عن وجهات النظر المختلفة. " مفهوم الأداء بمنظور العلوم، وحسب علم النفس مرتبطة بالدوافع والقيادة كما ركز علم الإجتماع على دور الأداء في مقابلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه المجتمع أما علوم التسيير فدرس طرق تحسين أداء العمليات وعلم الإقتصاد فيعتبر الأداء هدف إقتصادي ". (يحياوي، 2006، 4).

### أولاً: التعريف اللغوي للأداء.

"يعرف الأداء لغة بأنه إنجاز عمل ما، وهو مايقابل اللفظ اللاتيني "PERFORMARE" الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والذي أشتقت الكلمة الإنجليزية "PERFORMARE" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". (يحياوي، 2006، 4).

"من هذا المنطق يقصد بالأداء إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب ، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينتج من العنصر البشري في العملية الإنتاجية (بمعناه الواسع) بإعتباره أحد عناصر مدخلاتها." (خالص، 387).

" الأداء هو إنعكاس الطريقة التي تم فيها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." (محمد بن شعاع، 2008، 7).

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله." (خالص، 388).

بالرغم ما تحمله كلمة الأداء من معاني، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني الإبتدائية التالية: ( بليدوم وأبو شعور ، 2004 ، 77).

- الأداء هو فعل (ACTION) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (PROCESSUS) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

- الأداء هو عبارة عن نجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.

- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

معظم الإستعمالات في مجال التسيير تشير إلى أن الأداء يتضمن في أن واحد معنيين من هذه المعاني الإبتدائية يتمثل الأول في النتيجة الموجبة للنشاط ويشار إلى عكس الأداء - الأداء نتيجة متوسطة أو سيئة، أما الثاني فهو عبارة على الفعل الذي يقود إلى النجاح ويتم بناؤه حول مراحل التسيير ولا يحصل في آخر العملية التسييرية نتيجة محصلة.

### ثانيا: تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة والفعالية.

من الناحية الإقتصادية، يغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية ( في التعبير عن التكاليف) والكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف) لذا نحاول تعريف الأداء وفق مفهوم كل من الكفاءة والفعالية.

**1 الفعالية:** "يقصد بها مدى تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها، ومن تحديد فعالية المنظمة لتحديد غموض أهدافها.

يتربط مفهوم الأداء مع مفهوم الفعالية حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم إتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المنشود نتيجة القيام بعمل ما." ( Charles L usthaus Et Autre، 1998،55).

(2) **الكفاءة:** "يقصد بها القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، من حيث التكلفة والوقت والربحية، فهي تعبر عن الإستخدام العقلاني والرشد في المفاضلة بين البدائل وإختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة ويكون ذلك عند إختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين." (خالص، 388).

(3) **الأداء:** " هو عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ومنه الأداء يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها." (الكرخي، 2007، 44).

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

ينقسم الأداء في المؤسسة إلى عدة أنواع يفترض إختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي : معيار المصدر ومعيار الشمولية، معيار الطبيعة.

#### أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي: (عشي، 2002، 17-18).

(1) **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

- الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

(2) **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كإرتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لإنخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأعداد داخل المؤسسة إلى: (مزهودة، 2001، 89).

**1) الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

**2) الأداء الجزئي:** وهو الذي يتعلق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### ثالثاً: حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية وأهداف إجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية وأهداف إدارية. (المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2009، 116).

**1) الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تمارسها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً للأهمية التكنولوجية.

**2) الأداء الإداري:** يمثل جانب من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري لخطط وسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن إستخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

إضافة إلى المعايير السابقة نذكر: (مزهودة، 2001، 10).

**3) الأداء الإقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسهر المؤسسة على تحقيقها ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية إستخدام مواردها .

(4) **الأداء الإجتماعي:** هي الأهداف التي ترسمها المؤسسة أثناء التخطيط حيث كانت قبل ذلك شروطاً أو قيوداً فرضها عليها أفراد المؤسسة من جهة وأفراد المجتمع الخارجي من جهة أخرى، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإجتماعي.

(5) **الأداء السياسي:** ويقصد به بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية التي تسعى إليها المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

### المطلب الثالث: ميادين الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفاً معيناً تسعى الشركة لتحقيقه كما تتمثل فيما يلي: (طالب والمشهداني، 2011، 67).

(1) **ميدان الأداء المالي:** يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمرجات المتحققة من الأهداف المالية.

(2) **ميدان الأداء المالي والتشغيلي:** يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال إهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج فضلاً عن فعالية التسويق.

(3) **ميدان الفعالية التنظيمية:** هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي.

(4) **ميدان الكفاءة:** "يمثل مفهوم الكفاءة المنظمة معياراً للرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تأمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فعال ومستمر." (إدريس و الغالي، 2009، 44).

### المطلب الرابع: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (الشيخ الداوي، 2009، 219).

(1) **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس

فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

(2) **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضى عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضى العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسير أن جودة التسير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية مفسرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، .....إلخ).

### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء

ويمكن تصنيف وتبويب العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات إلى: (قبلي، 2017، 77).

**العوامل الخارجية:** وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها المالي حيث لايمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكننا فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه المتغيرات ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل :

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات .
- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.
- السياسات المالية والاقتصادية لدولة.

**العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة بحيث أنه يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهمها:

- الرقابة على التكاليف .

- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة إتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها ومن أهمها: نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة، وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة، ونسبة الفوائد المدفوعة على الودائع حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة على حملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية (الودائع من العمال والمستحقات) .

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المؤسسة.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توفر موارد مالية وبشرية للمؤسسة.
- عدم وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يفيد متخذي القرارات بشكل جيد.

### المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم العناصر التي تأثر وتتأثر في إقتصاديات العالم، حيث أن هذا النوع من المؤسسات يتم التحكم في أدائه من خلال جملة من الآليات، والتي من بينها آليات الحوكمة، الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية والتسيير الجبائي.

### المطلب الأول: أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيان أثرها عليها.

**أولاً: مجلس الإدارة:** إن حوكمة الشركات تضي على مجلس الإدارة ما يمكنها من القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن توفر لعناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة



عن أداء الشركات، وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوفر في مجلس الإدارة وهي: (محمد جوده، 2008، 46)

**(1) الإشراف المستقل:** ويعني به الإستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للإلتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح، ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساسا للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين .

وبالتالي على أعضاء مجلس الإدارة الإنصات جيدا إلى لغة الأشخاص المعنيين بالمؤسسة والبحث عن المعلومات الإضافية لنظام المؤسسة وبذلك يمكن لأعضاء مجلس الإدارة تعزيز الخصائص الفريدة التي تدفع نجاح المؤسسات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**(2) قدرة مجلس الإدارة على التنافس:** ويعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، ويجب أن يكون التهديد بالإستحواذ قائما بإعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في إستبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.

كما يمكن تسمية أو عزل المديرين التنفيذيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**(3) دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى مابعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة إجتماعات مجلس الإدارة. ومن بين هذه الوظائف أيضا وضع الأهداف الإستراتيجية والإتجاه العام والرسالة، الرؤية والقيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا: لجنة التدقيق:** تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية: (بن عيسى، 2012، 54-55)

**(1) تدعيم إستقلال المراجع الخارجي:** ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية:

- التوصيات بإختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم،

وإعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة.

- الموافقة على الخدمات الإستشارية للمراجعين وتحديد أتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للإرتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الإستشارية.
- فحص جوانب الإتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.
- وبالتالي فإن لجنة التدقيق تعتمد على تدعيم إستقلال المراجع الخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد التعاب، حل المشاكل ومراجعة التقارير.

### (2) فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين:

- **فحص نظم الرقابة الداخلية:** يعتبر من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل.
- **العلاقة مع المراجعين الداخليين:** يجب أن تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد فيما يلي:
  - فحص لائحة المراجعة الداخلية و الموافقة عليها.
  - فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
  - التنسيق مع المراجعين.
  - التأكد من جودة المراجعة الداخلية وأنها تتم وفقاً لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

مما سبق نستنتج أن لجنة التدقيق تهدف إلى فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الموارد، تفعيل المراجعة الداخلية وزيادة الإستقلالية.

### (3) فحص التقارير المالية: يرى بعض الباحثين أنه يجب على لجنة المراجعة أن تفحص القوائم المالية

السنوية والمعلومات الفترية مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود غير العادية، تأثير وأسباب التسويات الهامة، تقديرات الإدارة، جوانب عدم الإتفاق بين المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر أن المسؤوليات الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح، ما إذا كان هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

**ثالثا: التدقيق الداخلي:** يقوم التدقيق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيمايلي: (الواردات، 2006، 65).

- (1) مراجعة وتقييم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة.
- (2) التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
- (3) التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- (4) التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية .
- (5) تقييم نوعية الأداء على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- (6) رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب بالإقتراح اللازم منها.
- (7) تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها وإقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
- (8) إجراء الدراسات والإختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.

**رابعا: التدقيق الخارجي:** وبشكل عام فإن التدقيق الخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشمل أهداف التدقيق الخارجي على الإجراءات التالية: (بوقابة، 2011، 123-124)

- (1) تحليل إستراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- (2) تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاولها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى إرتباط وإنسجام هذه الأنشطة بالإستراتيجيات والأهداف المحددة.
- (3) تقييم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها.
- (4) قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الإستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات المؤسسة الأخرى التي تمارس نفس النشاط.
- (5) إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.

## المطلب الثاني: أثر آليات الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اللاعب الأكبر في كيفية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها، وذلك لقناعتهم الكاملة بأن زيادة أرباحهم ستحقق من خلال جسر القبول المتزايد على السلع والخدمات التي ينتجونها وذلك لأهميتها الكبيرة، حيث تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الخصائص الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرزها كمايلي: (لعلى بوكميش، 2008، 148، 149).

- 1 - وجود التزام واضح وصريح من جانب الإدارة .
- 2 - ضرورة تأكيد الإدارة العليا على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الكثيرة والمتنوعة ، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء العام للمنظمة وإرضاء الزبائن وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وغير ذلك من المنافع والفوائد.
- 3 - ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات وكيفيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4 - الإستعانة عند الضرورة بالخبرات والإستشارات الخارجية المعروفة والمعترف بها لفهم إدارة الجودة الشاملة .
- 5 - تدريب وتكوين المدربين على نقل التغيير وتشجيعه ، وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ،مع إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات داخل المؤسسة ، وذلك بإيجاد طرق تعتمد على الإقناع والقبول بدلا من إستخدام الأساليب البيروقراطية التي تستند إلى الخضوع والإذعان وإستخدام الترهيب للتأثير في الأفراد .
- 6 - زيادة الوعي بأهمية الجودة والعمل على نشر ثقافة في أوساط العاملين على إختلاف مستوياتهم الإدارية ومن بين الأشياء التي تساعد على نشر ثقافة الجودة مايلي :
- تصميم وترويج الشعارات توضع على أبواب المكاتب والمداخل مثل (أداء جيد تكلفة أقل )، (الجودة أولا والعميل أولا ) (والعمل على الحق دائما).

- عرض أفلام تسجيلية في فترات الراحة وتجارب ناجحة لشركات وطنية أو أجنبية في مجال تحسين الجودة .

7 - توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتغطية تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

8 - حسن إختيار مسؤول إدارة الجودة، أي مسؤول عن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة، على أن يتم ذلك على أساس الكفاية والدراية .

9 - حسن إختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة، على أن يتم ذلك على أساس الكفاية والدراية ويجب بث قيم العمل الجماعي لدى أعضاء الفريق وتوضيح المهام والمسؤوليات فيما بينهم .

10 - في حال كون المنظمة كبيرة فلا بد من تشكيل فريق الجودة والتحسين على مستوى كل فرع أو قسم حتى تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل أجزاء المنظمة من جهة وتضمن مشاركة الجميع فيها .

11 - توصيف نظام الجودة الموجود بالمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه .

12 - ضرورة كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وضرورة المنظمة .

13 - التأكيد على قيمة العمل الجماعي وإعتبار مسؤولية تنفيذ العمل مسؤولية جماعية بين الأفراد .

14 - قيام الإدارة بالمعالجة الحكيمة لجهود ومساعي مقاومة التغيير التي قد تظهر من جانب بعض العاملين والمسؤولين ،والقيام بزرع وتطوير ثقافة الجودة.

15 - تشجيع العاملين على الإبداع وتقديم مقترحاتهم ومنحهم ومكفأاتهم على ذلك بإضافة إلى ذلك

تشجيع العملاء (الزبائن ) الخارجيين على تقديم مقترحاتهم التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الجودة .

16 - تمكين العاملين وفرق العمل من خلال إعطائهم درجة معقولة من المبادرة والحرية .

17 - إعتقاد أسلوب التحسين المستمر، ذلك أن التحسين المستمر لا يأتي من خلال التحسين المستمر .

18 - تغيير إستراتيجية المنظمة وفقا لتغير الظروف والمعطيات حتى تتمكن المنظمة من التكيف معها وإعادة بناء إستراتيجيات إدارة الجودة وأساليب تطبيقها بناء على هذه التغيرات.

## المطلب الثالث: أثر آليات الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الكبيرة لا يمكنها القيام بأداء أعمالها على أكمل وجه ما لم تقم بتقسيم نفسها إلى عدة إدارات ومصالح وأنشطة، إضافة إلى ضرورة تقسيم العمل والمهام، وهذا نتيجة لكبر حجمها ووظائفها.

في الوقت الذي نجد فيه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لانكاد نميز فيها بين مختلف الوظائف، فلا نتصور مثلا وجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية لعدد من العمال يبلغ 15 عاملا، لذلك عادة ما نجد أن الوظائف الأساسية داخل هذا النوع من المؤسسات تكون من صلاحيات المدير، لذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها من الخصائص ما يميزها عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

"- في غالب الأحيان مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو الذي يقوم بإدارة شؤونها والإشراف على العمل والعمالين، وقد لا يمتلك هذا الشخص المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة مختلف الأنشطة، كما قد لا تتوفر لديه الدرجة العالية من التدريب الإداري والخبرة، الأمر الذي يجعل من إدارته شخصية لا منهجية". (مصباح عائشة، 2005، 30).

"- ما يميز إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا إدارة جوارية بحكم المسير من العمال، فمالك المؤسسة هو حاضر دائما يعطي التسيير طابعا شخصيا، ويقدر ما لهذه النقطة من إجابيات أين يحس العامل بأنه جزء لا يتجزء من المؤسسة التي يعمل ضمنها، إضافة إلى علاقته المباشرة برئيسه في العمل، ما يحفزه على العمل أكثر، بقدر مالها من سلبيات كخط علاقات العمل، وفي أحيان أخرى يحس العامل بتسلط المالك، ما يخلق نوع من الصراعات داخل المؤسسة" (برباش توفيق، 2008، 30).

"- بحكم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمتعون بالسلطة المطلقة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومختلف أنشطتها، فهم يمنحون الفرصة أيضا للعمالين لديهم من أجل التقويم والانتقاد وتقديم الإقتراحات والمشاركة في عمليات صنع القرارات، الأمر الذي يضمن التنفيذ الجيد لها، ويقلل من حدة معارضتهم وإحتجاجهم عليها، كما يساهم في تفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية بما يخدم المؤسسة، ويضمن بقاءها و إستمراريتها" (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2002، 157).

- تعمل إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستقطاب الأيدي العاملة أقل تكلفة، وذلك من خلال إستخدامها للشباب العاطل عن العمل، والمتخرجين الجدد الذين لا يمكنهم الحصول على مناصب العمل في المؤسسات الكبيرة التي تضع شروطا صعبة، التحقيق من كفاءة و خبرة و مؤهلات ....

بالنظر إلى حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستعاب و الذي يتميز بالصغر، فإن إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات تعمل دائما على نشر روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة، الأمر الذي يخلق نوعا من التحفيز على العمل وكذا الإبتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق إسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما على إستعاب أوقات الفراغ لدى العاملين لديها من أجل زيادة إنتاجيتهم، وتحفيزهم بزيادة دخولهم.

- تملك إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة ودون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في مختلف التقلبات الإقتصادية.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تخفيض التكاليف اللازمة للتدريب بإعتمادها على أسلوب التدريب خلال العمل، بمعنى الإعتماد على التدريب الذاتي والتكوين للعاملين فيها، وهو يعد جزءا من مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي بإستمرار، وهذا يساعدهم على الحصول على مزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الأمر الذي ينمي قدراتهم، ويؤهلهم لقيادة عمليات إستثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة، وهي تعتبر منبعا لتنمية المواهب والإبداعات والإبتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

### **المطلب الرابع: أثر آليات الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

سنحاول في هذا المطلب عرض العلاقة بين الأداء المتميز والحوافز الذي من خلاله تستطيع معرفة الحوافز وعلاقتها بالأداء: ( بن علي الوابل, 2005, 69).

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيراتها من وقت لآخر، وإستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأداء المرتفع الذي تصبوا إلى المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء X الرغبة في الأداء

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للإدارة العليا تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن إستخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصر داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحبه بإتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس إحتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع الفرد لإتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى إنتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل إنخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة.

وبذلك تضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- وجود حافز عند العامل بحفزه على العمل والنشاط؛

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛

- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته؛

### المطلب الخامس: أثر آليات التسيير الجبائي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغا في تحقيق التنمية الإقتصادية كونها تساعد على زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتخفف من حدة البطالة وتسهم في القيمة المضافة، لذلك كان إلزاما على الدول أن تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في الإقتصاد من خلال الدعم المالي وبرامج التأهيل وسن القوانين اللازمة لذلك، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي أبدت إهتماما كبيرا بدعم



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بإنشاء مؤسسات وطنية تقوم بتوجيهها إضافة إلى دعمها من خلال سياسة ضريبية خاصة تتماشى مع قدرة المؤسسات.

ومنه فإن النظام الجبائي لا يستعمل مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنما يستعمل مصطلح رقم الأعمال لتحديد الضرائب ومن أهمها: (قسومة وديده، 2013، 9-10).

- الأشخاص (الطبيعيين أو المعنويين) يخضعون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة إذا كان رقم أعمالهم لا يتعدى خمسة ملايين دج.

- الأشخاص (الطبيعيين أو المعنويين) يخضعون للنظام المبسط إذا كان رقم أعمالهم بين خمسة مليون إلى مليار دج.

- الأشخاص (الطبيعيين أو المعنويين) يخضعون لنظام الربح الحقيقي إذا كان رقم أعمالهم يتعدى مليار دج.

### 1 - إلتزامات الم ص م ( الواجبات الجبائية PME):

- كل مؤسسة لديها ملف لدى مصلحة الضرائب.  
- وضع تصريح بالوجود في غضون شهر من بداية النشاط وأي تأخر سوف ينجر عنه عقوبة تتمثل في دفع غرامة تقدر 30000 دج.

- إيداع التصريحات الشهرية وكل تأخر ينجر عنه دفع غرامة تقدر ب500 دج.  
- إيداع التصريحات السنوية تتضمن الميزانية السنوية التقديرية والتي توضع قبل  $n+1/3/31$  بالنسبة للأشخاص الطبيعيين وقبل  $n+1/5/31$  للأشخاص المعنويين والتأثر عن التصريح ينجر عنه غرامة تقدر ب 1000000 دج.

### 2- الإعفاءات الجبائية ( الم ص م ):

إن أهم ما يميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات أنها تستفيد من إمتيازات جبائية تتمثل في الإعفاءات وهذا قصد تشجيعها.  
وحتى تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإعفاءات الجبائية الممنوحة لابد أن تكون تابعة لأحد الأنظمة التالية:

- الوكالة الوطنية لدعم وتطوير الإستثمار END.
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.
- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSAG.

خلال حيث تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإعفاءات الجبائية مرحلتين :

أ- **مرحلة إنجاز المؤسسة:** تستفيد المؤسسة في هذه المرحلة من عدة إعفاءات وهذا قصد تشجيعها وتتضمن الإعفاءات التالية:

- الإعفاءات على الرسم على النشاط المهني TAP عند إقتناء العتاد لإنشاء المؤسسة.
  - إعفاءات حقوق تسجيل العقود المنتظمة لإنشاء المؤسسة.
  - إعفاءات الحقوق الجمركية.
- ب- مرحلة الإستغلال: تعني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من IRG و tap لمدة ثلاث سنوات وترتفع هذه المدة في المناطق الواجب ترقبيتها وهي تمنراست, إليزي, تندوف, أدرار, بشار.

### خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوعا واسعا لا يمكن حصره بسهولة، حيث يختلف مدلولها باختلاف النشاط الإقتصادي وبإختلاف القطاعات داخل البلد. كما أن تعريفها ومقارنتها بين الدول يعتبر مهمة معقدة، حيث أنها ليست مفهوما مطلقا، ولكنها مفهوم نسبي تختلف معايير تصنيفها بين الدول، كحجم العمالة، ورقم المبيعات، ورأس المال، ودرجة الإنتشار، والقيمة المضافة...، وهذه المعايير لها مزايا كما لها عيوب، كما أن الكثير من الدول تستعمل أكثر من مؤشر في أن واحد. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف أنواعها والمعايير المعتمدة في تصنيفها بعدة خصائص أهمها تلك التي تمكنها من التأكيد على الدور الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الإقتصادية والإجتماعية إلا أنها قد تعاني من عدة مشكلات والتي يمكن أن تشمل جانب التسويق والتمويل، بالإضافة إلى نقص المعلومات والإفتقار إلى الخبرة التنظيمية. يرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية معا إذ أنه القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف. كما يتأثر أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الآليات من بينها الحوكمة، الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية والتسيير الجبائي.

# الفصل الثالث: دور تطبيق آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلفوم العيد - ميلة -

- تمهيد الفصل
- المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري للدراسة والذي إستعرضنا فيه أهم المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد التي قامت بالإجابة على محاور الإستبيان الذي تم توزيعه عليها والذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، مدعوماً بأدوات أخرى مستعملة بدرجة أقل الهدف منها إستخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها بناءً على الفرضيات الموضوعية للخروج بنتائج عامة وإقتراحات تتماشى مع أهداف الموضوع، ولتحقيق أهداف هذا الفصل تم إعتقاد الخطة التالية:

**المبحث الأول:** تقديم منهجية الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثاني:** تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان؛

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

إن نجاح أي دراسة ميدانية يعتمد على المنهجية التي يتم العمل وفقها للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر. وفيمايلي سيتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية لهذا البحث إنطلاقا من المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة وصولا إلى صدق وثبات الأداة.

### المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

تعددت المناهج التي يمكن الإعتماد عليها للقيام بالدراسة العلمية، وذلك بناءا على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها، وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة. كما يمكن الإعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية .

وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أنه: "أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة." ( عبيدات وآخرون، 1982، 176).

"حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها أو كميها، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى" ( المشوخي، 2002، 73).

ووفقا لهذا المنهج تم جمع العديد من البيانات المتعلقة بموضوع البحث من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى، والبيانات المتعلقة بالدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع من قبل، ماسمح في المرحلة الأولى في التعرف على توجه البحث ومكن من إختيار الأدوات اللازمة والمناسبة للدراسة، كتصميم الإستبيان الملائم. بعد ذلك تم تحليل مختلف الإستمارات المتحصل عليها بالإضافة إلى التوضيحات المستفاد من المقابلات مع عينة البحث، بطريقة موضوعية تسمح بالتعرف على مدى إعتماد المؤسسات محل الدراسة على مفهوم الحوكمة المؤسسية ومدى تأثير هذه الأخيرة على أداء هذه المؤسسات .

## المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

إن تحديد منهج معين للبحث والدراسة يرافقه إختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات وفقا له، وبالتالي فقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين أساسيين لجمع البيانات هما الإستبيان والمقابلة.

### أولا: الإستبيان:

يعتبر الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ومن أكثرها شيوعا وإستخداما.

**1) تعريف الإستبيان:** يعتمد الإستبيان على إستنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباته عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها. "إذن فالإستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في إستفسارات محددة". (حسين عقيل، 1999، 148-149)

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- معرفة مدى إدراك وإلمام مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة شلغوم العيد بمفهوم حوكمة الشركات ومبادئها، ومدى تحكم هذه المؤسسات في آليات حوكمة الشركات وتطبيقاتها.
- معرفة درجة تطبيق حوكمة الشركات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد، ومدى تبني هته المؤسسات لميثاق الحكم الراشد.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسة ومستوى أدائها.
- معرفة مدى تأثير حوكمة المؤسسات ومبادئها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد.

- التعرف على آراء وتوجهات مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شلغوم العيد حول مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء هذه المؤسسات.

## (2) وصف الإستبيان:

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

هيكل الإستبيان: يتضمن الإستبيان 25 عبارة موزعة على ثلاث محاور أساسية:

أ- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت أربع عبارات متمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

ب- المحور الثاني: يشمل 17 عبارة مقسمة على أربع تقسيمات تتمثل هذه التقسيمات فيمايلي:

- الألية الأولى: مجلس الإدارة ويتكون من أربع عبارات .

- الألية الثانية: لجنة التدقيق ويتكون من خمسة عبارات.

\_ الألية الثالثة: التدقيق الداخلي ويتكون من أربعة عبارات.

- الألية الرابعة: التدقيق الخارجي يتكون من أربعة عبارات.

ج- المحور الثالث: الأداء ويتكون من ثمانية عبارات.

(3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لقد إعتدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية

.SPSS v22

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية.

- الإنحرافات المعيارية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

- معامل الارتباط سبيرمان.

- معامل الإنحدار.

**ثانيا: المقابلة:** تعرف المقابلة على انها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد تتم المقابلة عن طريق مباشر أو عن طريق الهاتف أو بواسطة الحاسوب أو بالأقمار الصناعية أو أية وسيلة تكنولوجية أخرى تضمن التواصل المباشر". (محمد عبيدات وآخرون، 1999، 55).

ويتم اللجوء إلى المقابلة لكون العديد من الناس يرغبون في إيصال المعلومات شفويا أكثر من إيصالها تحريريا، وهم بذلك يعطون معلومات جاهزة وكاملة عن طريق المقابلة، ولا يمكن تقديم هذه المعلومات عن طريق الإستبيان. وفي إطار هذه الدراسة تم مقابلة مجموعة من المدراء والإطارات والمصالح العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة مباشرة، حيث تم مقابلة مدراء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد والمتمثلة في:

- مؤسسة أرغيب لصناعة البلاط.

- مؤسسة الإخوة بوججر (fbvm).

- مؤسسة بوالصوف (milavita).

- مطاحن بن سالم.

حيث قام مدراءهم بتوجيهنا إلى رؤساء المصالح لإستيضاح مجموعة من الأسئلة التي تضمنها الإستبيان، وتوضيح بعض النقاط التي كانت مبهمه لدى المستجوبين.

### المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة البحث

**أولا: صدق الأداة:** بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بإستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم



التسير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - والذي يقدر عددهم ب 7 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

### ثانيا: ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في اوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الإستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الثبات بين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات أكبر من (0.60)، وقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على مايلي:

الجدول رقم(2): معاملات الثبات بإستخدام معامل Alpha Cronbach

المحاور	آليات الحوكمة	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de la cronbach
محور الحوكمة	- مجلس الإدارة	4	0.685
	- لجنة التدقيق	5	0.671
	- التدقيق الداخلي	4	0.746
	- التدقيق الخارجي	4	0.823
محور الأداء	- الأداء	8	0.840
الإستبيان ككل			0.909

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن نتائج معامل Alpha Cronbach كانت أكبر من 0.60 مما يدل على ثبات الإستبيان من ناحية العبارات الموضوعية حيث تراوحت قيمته بين 0.671 و 0.840 مما يبين مصداقية كل مجالات الإستبيان معا، وبالتالي صدق الإستبيان، ومصداقية النتائج التي وضع لقياسها كما يدل على ثبات عال جدا على وجود صدق في أداة الدراسة.

### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، "أما العينة فهي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". (رحيم يونس كرو العزاوي، 2008، 161)

وقد إستهدفت هذه الدراسة كافة المؤسسات التي تدخل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للشروط الواردة في القانون الجزائري حيث تم إختيار عينة عشوائية من المؤسسات المتواجدة بالمنطقة الصناعية لمدينة شلغوم العيد وفي مختلف القطاعات للإجابة على أسئلة الإستبيان وهذا من خلال التوزيع المباشر، وقد تم توزيع 100 إستبيان على مختلف أفراد المجتمع وتم إسترجاع جميع الإستبيانات أي بنسبة 100%، تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان والمقابلة.

### المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان

يضم الإستبيان بيانات شخصية تخص المستجوب سواء من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

### المطلب الأول: تحليل معطيات العينة من حيث الجنس

توزعت أفراد العينة المختارة بين الذكور والإناث وفقاً للإحصائيات في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	74	74%
أنثى	26	26%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد ذكور إذ تقدر نسبتهم ب 74% مقابل 26% من أفراد المجتمع إناث ومن ذلك يغلب على العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظرا لطبيعة نشاط الخاص للمؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل معطيات العينة من حيث العمر

تم تقسيم الفئات العمرية للمجيبين على الإستبيان إلى أربعة فئات حيث الفئة الأولى تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 28 سنة، أما الفئة الثانية فتتخصص أعمارها ما بين 29 و 39 سنة وفيما يخص الفئة الثالثة تبلغ من العمر ما بين 40 و 50 سنة والفئة الرابعة تتجاوز أعمارها 50 سنة.

وقد تم إختيار هذا التقسيم لإدراك مدى تبني الشباب لروح المقابلة ومدى إعتمادهم على إقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم(4): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 28 سنة	13	13%
من 29 إلى 39 سنة	42	42%
من 40 إلى 50 سنة	42	42%
أكثر من 50 سنة	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29 و 39 سنة و 40 إلى 50 سنة (لكل منهما 42%)، بينما تقدر نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 28 سنة ب 13%، وتبقى نسبة 3% فهي تمثل العمال الذين يتجاوزون 50 سنة، كل هذه المؤشرات تدل على أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب وهي الفئة القادرة على العمل.

### المطلب الثالث: تحليل معطيات العينة من حيث المستوى التعليمي

تم التطرق من خلال هذا الإستبيان إلى محاولة التعرف على المستوى التعليمي لعينة الدراسة،

وبالتالي تم تقسيم أفراد العينة إلى خمسة مستويات هي: ثانوي فأقل، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا، أخرى والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	42	42%
تقني سامي	11	11%
جامعي	44	44%
دراسات عليا	1	1%
أخرى	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% من العاملين المتحصلين على شهادات جامعية، تليها نسبة 42% تمثل الحاصلين على مستوى ثانوي فأقل، أما الحاصلين على شهادة تقني سامي تقدر نسبتهم ب11%، في حين أن نسبة 2% تمثل العاملين المتحصلين على مستويات أخرى، بينما نسبة 1% تمثل العاملين المتحصلين على دراسات عليا.

### المطلب الرابع: تحليل معطيات العينة من حيث سنوات الخبرة

صنفت الخبرة المهنية في ثلاث فئات أساسية حيث تضم الفئة الأولى المجيبين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، والفئة الثانية تضم المجيبين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأخر فئة تضم الأفراد الذين تتجاوز مدة خبرتهم المهنية 10 سنوات. وتظهر الإحصائيات الخاصة بالخبرة المهنية لأفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(6): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	41	41%
من 5 إلى 10 سنوات	33	33%
أكثر من 10 سنوات	26	26%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين في المؤسسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات إذ تقدر نسبتهم بـ 41%، تليها نسبة 33% تمثل العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة 26% تمثل العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل عبارات كل من آليات الحوكمة والأداء مع بيان علاقة الارتباط بينهما .

#### المطلب الأول: تحليل عبارات آليات الحوكمة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام أدوات الإحصاء الوصفي لإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد المجتمع الدراسة عن عبارات لإستبيان المتعلقة بمحور الحوكمة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كمايلي: من (1 إلى 2.32) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33 إلى 3.67) دالا على مستوى متوسط، ومن 3.68 فأكثر دالا على مستوى مرتفع ويظهر ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن آليات الحوكمة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
<b>3</b>	<b>مرتفع</b>	<b>0.152</b>	<b>3.92</b>	<b>مجلس الإدارة</b>	
2	مرتفع	0.620	4.00	يمارس مجلس الإدارة فعليا الإشراف والرقابة داخل المؤسسة.	<b>1</b>
1	مرتفع	0.552	4.09	يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في إختيار وإدارة وتغيير رؤساء المصالح.	<b>2</b>
4	مرتفع	0.752	3.80	يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من إستقلالية المدققين وتقديم أي إقتراحات لهم.	<b>3</b>
3	مرتفع	0.860	3.78	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذوي أهلية وكفاءة.	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>مرتفع</b>	<b>0.21</b>	<b>3.97</b>	<b>لجنة التدقيق</b>	
3	مرتفع	0.649	4.06	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.	<b>5</b>
2	مرتفع	0.506	4.08	تشرف لجنة التدقيق على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير المالية.	<b>6</b>
4	مرتفع	0.627	4.03	تقدم التوصيات للإدارة لإتخاذ الإجراءات اللازمة.	<b>7</b>
1	مرتفع	0.461	4.10	تقوم بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة.	<b>8</b>
5	متوسط	0.854	3.59	تناقش نطاق وطبيعة الأوليات في التدقيق.	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>مرتفع</b>	<b>0.04</b>	<b>3.99</b>	<b>التدقيق الداخلي</b>	
2	مرتفع	0.569	4.00	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.	<b>10</b>
3	مرتفع	0.860	3.96	يقوم التدقيق الداخلي بتقديم إقتراحات	<b>11</b>

				عندما يتعلق الأمر بإتخاذ القرارات.	
12	يقوم بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.	4.04	0.618	مرتفع	1
13	يقوم بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.	3.95	0.744	مرتفع	4
	<b>التدقيق الخارجي</b>	<b>3.78</b>	<b>0.06</b>	<b>مرتفع</b>	<b>4</b>
14	يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب ويقوم بمعالجتها.	3.70	0.909	مرتفع	4
15	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.	3.82	0.757	مرتفع	2
16	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم الإستراتيجية التي تطبقها الإدارة.	3.77	0.737	مرتفع	3
17	يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.	3.83	0.753	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

**1- التدقيق الداخلي:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية التدقيق الداخلي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية 3.99 بإنحراف معياري 0.04 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية التدقيق الداخلي تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوح المتوسطات ما بين ( 3.95 و 4.04 ) وإنحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين ( 0.569 و 0.860 ) وهذا ما يدل على أن التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة تحظى بقبول مرتفع.

**2- لجنة التدقيق:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية لجنة التدقيق جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الآلية 3.97 بإنحراف معياري 0.21 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع،

وتراوحت المتوسطات مابين (3.59 و 4.10) وإنحرافات المعيارية تراوحت مابين (0.461 و 0.854) وهذا مايدل على أن لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة تحظى بقبول مرتفع .

**3- مجلس الإدارة:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية مجلس الإدارة جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية 3.92 بإنحراف معياري 0.152 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على لآلية مجلس الإدارة تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوحت المتوسطات مابين (3.87 و 4.09) وإنحرافات المعيارية تراوحت مابين (0.552 و 0.860) وهذا مايدل على أن مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة يحظى بقبول مرتفع.

**4- التدقيق الخارجي:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية التدقيق الخارجي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.78 بإنحراف معياري 0.06 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية التدقيق الخارجي تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوحت المتوسطات مابين (3.70 و 3.83) وإنحرافات المعيارية تراوحت مابين (0.737 و 0.909) وهذا مايدل على أن التدقيق الخارجي في مؤسسات محل الدراسة تحظى بقبول مرتفع.

#### المطلب الثاني: تحليل عبارات الأداء

تم استخدام في هذا المطلب أدوات الإحصاء الوصفي لإستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد المجتمع الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحور الأداء، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كمايلي: من(1 إلى 2.32) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن(2.33 إلى 3.68) دالا على مستوى متوسط، ومن 3.67 فأكثر دالا على مستوى مرتفع ويظهر ذلك في الجدول التالي:



الجدول رقم(8): للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات الأداء

الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	0.520	4.25	تهتم المؤسسة بولاء الزبائن في سياستها.	1
1	مرتفع	0.494	4.28	تسعى المؤسسة لإكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.	2
5	متوسط	1.226	3.46	تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.	3
7	متوسط	1.153	3.38	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.	4
5	متوسط	1.105	3.46	للمؤسسة معايير تحترمها في ترقية العاملين.	5
3	مرتفع	0.765	4.00	تسعى المؤسسة لإقتناء أحدث التجهيزات والألات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	6
4	مرتفع	0.732	3.99	تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.	7
6	متوسط	1.119	3.40	تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.	8
	مرتفع	0.39	3.78	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات أداء المؤسسات بلغ 3.78 بإنحراف معياري 0.39 ووفقا لمقياس الدراسة فإن متغير أداء المؤسسة يحظى بقبول مرتفع.

### المطلب الثالث: إختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء

سنحاول من خلال هذا المطلب إختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء من خلال معامل الارتباط سبيرمان.

الجدول رقم(9): إختبار علاقة الإرتباط بين آليات الحوكمة والأداء

Corrélations			آليات الحوكمة	الأداء
Rho de Spearman	آليات الحوكمة	Coefficient de corrélacion	1.000	.763
		Sig. (bilatéral)	.	.133
		N	5	5
	الأداء	Coefficient de corrélacion	.763	1.000
		Sig. (bilatéral)	.133	.
		N	5	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء هي علاقة طردية مرتفعة، وهذا من خلال ما إستنتجناه من معامل الإرتباط سبيرمان الذي كان مقداره 0.763، أي كلما كان هناك تطبيق لآليات الحوكمة على أحسن وجه كلما تحسن أداء المؤسسة.

#### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب 0.05 فإننا نأكد صحة الفرضية. التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية 0.05،

الفرضية الرئيسية: والتي تم صياغتها كالآتي:

**H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق دور آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة و والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.**

**H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق دور آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.**

سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل آلية من آليات الحوكمة على حدى:

الفرضية الفرعية الأولى:

<p><math>H_0 =</math> لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور مجلس الإدارة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.</p> <p><math>H_1 =</math> يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور مجلس الإدارة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.</p>
--

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): أثر تفعيل دور مجلس الإدارة تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميله-

المتغير التابع	إختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى معنوية						
تفعيل دور مجلس الإدارة	4.358	0.049	0.976	8.464	3.141	0.953	0.976	تفعيل دور مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.946، كما بلغ معامل التحديد 0.953 مما يعني أن 95.3% من الزيادة في تفعيل الأداء يعود إلى تفعيل دور مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى 0.049 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات على تفعيل الأداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله -. وبناء على ماسبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لتفعيل دور مجلس الإدارة وأثره على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية (0.05) .

$$Y = 8.464 + 3.141x$$

حيث:

$X$  = تفعيل دور مجلس الإدارة في ظل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

$Y$  = تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتمثل هذه المعادلة أثر الإلتزام بمبدأ المساءلة على تفعيل الأداء بواسطة معامل **Beta** والذي بلغت قيمته 0.976.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور لجنة التدقيق في تحسين أداء لعينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$  = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور لجنة التدقيق في تحسين أداء لعينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): أثر تفعيل دور لجنة التدقيق تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميله-

المتغير التابع	إختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى معنوية						
تفعيل دور لجنة التدقيق	0.131	0.904	0.376	0.593	0.799	0.141	0.376	تفعيل الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.376، كما بلغ معامل التحديد 0.141 مما يعني أن 14.1% من الزيادة في تفعيل الأداء يعود إلى تفعيل دور لجنة التدقيق في ظل حوكمة الشركات. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى 0.904 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور لجنة التدقيق في ظل حوكمة الشركات على تفعيل الأداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): أثر تفعيل دور التدقيق الداخلي تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميله-

المتغير التابع	إختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى معنوية						
تفعيل دور التدقيق الداخلي	0.131	0.904	0.376	0.593	0.799	0.026	0.160	تفعيل دور التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.160، كما بلغ معامل التحديد 0.026 مما يعني أن 2.6% من الزيادة في تفعيل الأداء يعود إلى تفعيل دور التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى 0.904 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات على تفعيل الأداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد -ميله-.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله - عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (13): أثر تفعيل دور التدقيق الخارجي تحت إطار حوكمة الشركات في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميله-

المتغير التابع	إختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى معنوية						
تفعيل دور التدقيق الخارجي	0.346	0.762	0.160	11.444	1.906	0.026	0.160	تفعيل دور التدقيق الخارجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.160، كما بلغ معامل التحديد 0.026 مما يعني أن 2.6% من الزيادة في تفعيل الأداء يعود إلى تفعيل دور التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى 0.762 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور التدقيق الخارجي

في ظل حوكمة الشركات على تفعيل الأداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله -.

بعد التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى السابقة ورفض الفرضيات الفرعية الأخرى، يمكن التأكد من صحة الفرضية الرئيسية بإستخراج معادلة الإنحدار الخطي البسيط الكلية التي تفيد بوجود أو عدم وجود دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية (0.05)، والتي يمكن إستخراجها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): أثر تفعيل دور آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد-ميله-

المتغير التابع	إختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى معنوية						
تفعيل دور مجلس الإدارة	0.049	4.358	0.976	8.464	3.141	0.953	0.946	تفعيل دور مجلس الإدارة
	0.904	0.131	0.376	0.593	0.799	0.141	0.376	دور لجنة التدقيق
	0.904	0.131	0.376	0.593	0.799	0.026	0.160	دور التدقيق الداخلي
	0.762	0.346	0.160	11.444	1.906	0.026	0.160	دور التدقيق الخارجي



دور آليات الحوكمة	0.394	0.156	3.245	16.110	0.394	0.797	0.509
-------------------------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.394، كما بلغ معامل التحديد 0.156 مما يعني أن 15.6% من الزيادة في تفعيل الأداء يعود إلى تفعيل دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى 0.509 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور آليات الحوكمة في تحسين أداء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله -

#### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة شلغوم العيد - ميله، وإعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة وتضمن الإستبيان محورين أساسيين هما آليات الحوكمة والأداء وعند إسترجاع الإستبيان قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية مرتفعة بين آليات الحوكمة والأداء.

## خاتمة عامة:

حاولنا من خلال تناولنا موضوع دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد من أجل الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في ماهو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسط، وذلك من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين عن الحوكمة بصفة عامة ودور آليات الحوكمة في تحسين الأداء، وفي الفصل الثالث تم دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة شلغوم العيد.

## النتائج:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

## النتائج النظرية للدراسة:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب.
- أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الإستثمارات للمؤسسات بشكل عام.
- تمثل حوكمة الشركات مجموعة القواعد والقوانين والنظم التي تحكم وتنظم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي والتي تهدف إلى تفعيل مختلف مستويات الأداء في المؤسسة.
- يتوقف التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة الشركات على مدى توافر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية.
- أصدرت الهيئات الدولية مجموعة من المبادئ والآليات التي من شأنها تسهيل عملية حوكمة المؤسسات، ومن أهمها ماجاعت به منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCED)، والتي تعتبر كمنطلق جيد لتطبيق مبادئ الحوكمة على كل أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن تطبيق ومراقبة حوكمة المؤسسات في المؤسسة من خلال السلطة المخولة له.

### النتائج التطبيقية للدراسة:

كان الجانب التطبيقي عبارة عن إستبانة موجهة للإطارات العليا المسيرة للمؤسسات الأربعة محل الدراسة الناشطة في المنطقة الصناعية لمدينة شلغوم العيد -ميلة- وهي كل من مؤسسة الإخوة أرغيب ومؤسسة الإخوة بوحجر بالإضافة إلى مطاحن بن سالم ومؤسسة بالصوف، وبعد توزيع الإستبانات وتحليلها بواسطة برنامج Spss، تم بناء فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية تتعلق بآليات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكانت نتائج دراستها كالتالي:

- كانت آلية مجلس الإدارة أكثر تأثيرا في أداء المؤسسات محل الدراسة والذي كانت نسبتها الأكبر حيث قدرت ب 95.3% ، ثم يأتي بعده آلية التدقيق الخارجي بنسبة 15.6%، يليها آلية لجنة التدقيق بنسبة 14.1%، وفي الأخير تأتي آلية التدقيق الداخلي والتي كانت نسبتها 2.6%.

- توجد علاقة إرتباط طردية مرتفعة بين آليات الحوكمة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- نجد أن العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء هي علاقة طردية مرتفعة، وهذا من خلال ما إستنتجناه من معامل الإرتباط سبيرمان الذي كان مقداره 0.763، أي كلما كان هناك تطبيق لآليات الحوكمة على أحسن وجه كلما تحسن أداء المؤسسة.

### التوصيات:

- ضرورة الإهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات التابعة للدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء وهو مضمون الحوكمة.

- زيادة الإهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات والآليات الداعمة لها لما لذلك من آثار إيجابية على زيادة الثقة في الإقتصاد المحلي.

---

- تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وإدخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتوصيل مفهوم الحوكمة.

- يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، وكذلك الإفصاح ويجب أن يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة أو مستقلين، وتفعيل دور لجنة التدقيق.

#### أفاق الدراسة:

البحث في موضوع الحوكمة لا يزال واسعاً، إذ تبقى الكثير من الإشكاليات التي تكون بمثابة بحوث جديدة منها:

- تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول النامية.

# المراجع

## الكتب:

- 1) أحمد خضر: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012.
- 2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 3) وائل عودة العكشة وآخرون: محاسبة الشركات أشخاص وأموال، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة السادسة، 2011.
- 4) حمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 5) حسين عقيل عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.
- 6) طارق عبد العال: حوكمة الشركات (شركات قطاع العام والخاص والمصارف)، دار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007.
- 7) طوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1982.
- 8) لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9100، دار الولاية للنشر، عمان، 2008.
- 9) مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 10) مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
- 11) محمد حسن يوسف: محددات تاحوكمة ومعاييرها، بنك الإستثمار القومي، مصر، 2007.
- 12) محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ( دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 13) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، قواعد ومراحل وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 14) محسن أحمد الخضير: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2005.
- 15) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.

- 16) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.
- 17) عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.
- 18) عبد الرحمان بن علي الوابل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 19) عدلان قباجة وآخرون: تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، فلسطين، 2008.
- 20) صلاح الدين حسن السيسي: الرقابة على أعمال البنوك والمنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
- 21) رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008.
- 22) خالد أمين عبد الله، حمزة بشير أبو عاصي: محاسبة الشركات أشخاص وأموال، دار الفكر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 23) خلف عبد الله الواردات: التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

## المجلات:

- 1) الطيب داودي: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات - حالة الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية علوم التسيير، الجزائر، العدد 11، 2011.
- 2) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2009.
- 3) حامدي نبيل: أثر تبنى المؤسسات الجزائرية للحوكمة على جودة المراجعة المالية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد 6، 2012.
- 4) عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 5) علوني عمار: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 10، 2010.

(6) علي منصور محمد بن شعاع: تقييم الأداء باستخدام نموذج CAMEL - دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني 2007/2003 - ، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد الثاني في ديسمبر، 2008.

(7) صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد3، 2004.

## المذكرات:

(1) إلهام يحيوي: دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، (رسالة دكتوراه)، جامعة سطيف، 2006.

(2) بوقاية زينب: التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الإقتصادية، (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية)، جامعة الجزائر3، 2011.

(3) بسمة حسن المسحال: دور إستقلالية مراجع الحسابات الخارجي في تحقيق متطلبات الحوكمة وأثرها على مصداقية المعلومات المحاسبية، (مذكرة ماجستير لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية)، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

(4) براهيمة كنزة: دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة)، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة قسنطينة 2، 2014.

(5) بن جيمة عمر: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحقيق من حدة البطالة بمنطقة بشار، (مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

(6) بن عيسى ريم: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، (مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.

(7) وسام حمدي الأغا: دور حوكمة الشركات في تطوير إستراتيجيات الفحص الضريبي (دراسة تحليلية في قطاع غزة)، (مذكرة ماجستير في المحاسبة)، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

(8) حريد رامي: البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.



- (9) لوكادير مالحه: دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (مذكرة ماجستير في القانون)، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012.
- (10) لزهري عابد: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (رسالة دكتوراه في علوم التسيير)، جامعة قسنطينة2، 2013.
- (11) محمد موري كانه: دور لجان المراجعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في ضوء حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المسجلة في السوق المالية السعودية، (مذكرة ماجستير في المحاسبة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (12) محمد نور الدين البريم: حوكمة الشركات ودورها في الحد من ظاهرة التهريب الضريبي (دراسة ميدانية على الدوائر الضريبية العاملة في قطاع غزة)، (مذكرة ماجستير في المحاسبة)، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- (13) مصباح عائشة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطوره - دراسة تحليلية لبعض المؤسسات بولاية قسنطينة-، (مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية)، جامعة سكيكدة، مصدر غير منشور، 2004-2005.
- (14) مشعلي بلال: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، (مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (15) مشري محمد الناصر: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، (مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (16) سماح طلحي: دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة دكتوراه في علوم التسيير)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
- (17) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- (18) عبد الرحمان بن علي الوابل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر طباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

- (19) عماد سليم الأغا: دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، (مذكرة ماجستير في المحاسبة)، جامعة الزهر، غزة، 2011.
- (20) فكري عبد الغني محمد جوده: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- (21) نبيل قبلي: دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، (رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

## الملتقيات والمحاضرات:

- (1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- (2) بلقيدوم مصطفى، أبو الشعور راضية: تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، (مداخلة مقدمة ضمن ملتقى حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي - واقع وتحديات)، الشلف، يوم 15 ديسمبر، 2004.
- (3) برباش توفيف، بروش زين الدين: محاضرات في إقتصاديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، مصدر غير منشور، 2007-2008.
- (4) بتول محمد نوى، علي خلف سلمان: حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة (مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة)، جامعة البليدة، أيام 6-7 فيفري، 2009.
- (5) حسن يرقى، عمر علي عبد الصمد: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها (مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي: الإبداع والتفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة)، جامعة البليدة، أيام 6-7 فيفري، 2009.
- (6) مراد مرمي: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن السياسات العامة للتشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر (مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول: تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال فترة 2001-2014)، جامعة سطيف 1، يومي 11-12 مارس، 2013.

- (7) سامية جدو: تشخيص واقع منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2011 (مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال فترة 2001-2014، جامعة سطيف1، يومي 11-12 مارس، 2013.
- (8) عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي: حاضنات الأعمال التكنولوجية مدخل لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، 2014.
- (9) صالح خالص: تقييم الكفاءة الإدارية في القطاع المصرفي، (مداخلة مقدمة ضمن ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادية، الواقع والتحديات).
- (10) قلاوي، وليد طالب: دور المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة (مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول: تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال فترة 2001-2014)، جامعة سطيف1، يومي 11-12 مارس، 2013.
- (11) قسومة، ديديه: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (مداخلة مقدمة ضمن ملتقى: البيئة الجبائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي، 2013.
- (12) رقية حساني واخرون: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، (مداخلة مقدمة ضمن الملتقى "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي، 2012.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Canet Raphael :Qu est-ce que la gouvernance ? conférences de la cahier MC ، montreal، 2004، sur le site internet : WW.chaier-Med. Ca.
- 2) Charles lusthaus et autres : améliorer la performance organisationnelle، ontore de recherche pour le développement internationale، canada، 1998 .

**الملحق رقم 01**

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماستر نقوم بدراسة حول: دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصناعية بمدينة شلغوم العيد - ميله - .

هذه الإستمارة موجهة للإطارات العليا المسيرة للمؤسسات، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الإستبيان بدقة وموضوعية.

علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذ المشرف:

الطالبتين:

أبو بكر بوسالم.

- بوقرزي نريمان

- قاسمي ريان

السنة الجامعية: 2017 / 2018

البيانات العامة : ضع علامة (X) في المكان المناسب.

- الجنس:  ذكر  أنثى  
- العمر:  من 18 إلى 28  من 29 إلى 39  من 40 إلى 50

أكثر من 50

- المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  تقني سامي  جامعي

دراسات عليا  أخرى

- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنة

**آليات الحوكمة:** فيما يلي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( X ) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	<b>مجلس الإدارة</b>					
1	يمارس مجلس الإدارة فعليا الإشراف والرقابة داخل المؤسسة.					
2	يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في إختيار وإدارة وتغير رؤساء المصالح.					
3	يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من إستقلالية المدققين وتقديم أي إقتراحات لهم.					
4	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذوي أهلية وكفاءة.					
	<b>لجنة التدقيق</b>					
5	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.					
6	تشرف لجنة التدقيق على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير المالية.					
7	تقدم التوصيات للإدارة لإتخاذ الإجراءات اللازمة.					
8	تقوم بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة.					

					9	تناقش نطاق وطبيعة الأوليات في التدقيق.
					<b>التدقيق الداخلي</b>	
					10	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
					11	يقوم التدقيق الداخلي بتقديم إقتراحات عندما يتعلق الأمر بإتخاذ القرارات.
					12	يقوم بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.
					13	يقوم بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
					<b>التدقيق الخارجي</b>	
					14	يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن و الخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب ويقوم بمعالجتها.
					15	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
					16	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم الإستراتيجية التي تطبقها الإدارة.
					17	يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.

**الأداء:** فيمالي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع

علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

					1 تهتم المؤسسة بولاء الزبائن في سياستها.
					2 تسعى المؤسسة لإكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.
					3 تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.
					4 يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.
					5 للمؤسسة معايير تحترمها في ترقية العاملين.
					6 تسعى المؤسسة لإقتناء أحدث التجهيزات والألات لمسايرة التطورات التكنولوجية.
					7 تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.
					8 تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.

#### محكمة من طرف:

- باي مريم.
- بلحاج طارق.
- بوطلاعة محمد.
- دراغو عزالدين.
- لطرش جمال.
- سمايلي.
- غيثي.



الملحق رقم 02

تحليل معطيات البيانات التعريفية للإستبيان

: -1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	74	74.0	74.0	74.0
e	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

: -2

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 18-28	13	13.0	13.0	13.0
29-39	42	42.0	42.0	55.0
40-50	42	42.0	42.0	97.0
plus 50	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

-3- المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali ثانوي فائق	42	42.0	42.0	42.0
de تقني سامي	11	11.0	11.0	53.0
جامعي	44	44.0	44.0	97.0
دراسات عليا	1	1.0	1.0	98.0
أخرى	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

-4

:

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins5 ans	41	41.0	41.0	41.0
5-10	33	33.0	33.0	74.0
pluis10 ans	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

-5

:

المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Arghib	30	30.0	30.0	30.0
Fbvm	30	30.0	30.0	60.0
Boussouf	29	29.0	29.0	89.0
Bensalem	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Alpha Cronbach

-1

:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.685	4

2- لجنة التدقيق:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.671	5

### 3- التدقيق الداخلي:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	4

### 4- التدقيق الخارجي:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	4

### 5- :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	8

### 6- الإستهبان ككل:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.909	25

### إختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء

#### Corrélations

			الحوكمة	الأداء
Rho de Spearman	الحوكمة	Coefficient de corrélation	1.000	.763
		Sig. (bilatéral)	.	.133
		N	5	5
	الأداء	Coefficient de corrélation	.763	1.000
		Sig. (bilatéral)	.133	.
		N	5	8

## تحليل عبارات الحوكمة

### 1- مجلس الإدارة:

		Statistiques				مجلس الإدارة
		Q1	Q2	Q3	Q4	
N	Valide	100	100	100	100	4
	Manquant	0	0	0	0	96
Moyenne		4.00	4.09	3.80	3.78	3.9175
Ecart type		.620	.552	.752	.860	.15196

### 2- لجنة التدقيق:

		Statistiques					لجنة التدقيق
		Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
N	Valide	100	100	100	100	100	5
	Manquant	0	0	0	0	0	95
Moyenne		4.06	4.08	4.03	4.10	3.59	3.9720
Ecart type		.649	.506	.627	.461	.854	.21510

### 3- التدقيق الداخلي:

		Statistiques				التدقيق الداخلي
		Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	100	100	100	100	4
	Manquant	0	0	0	0	96
Moyenne		4.00	3.96	4.04	3.95	3.9875
Ecart type		.569	.680	.618	.744	.04113

#### 4- التدقيق الخارجي:

		Statistiques				التدقيق الخارجي
		Q14	Q15	Q16	Q17	
N	Valide	99	100	100	100	4
	Manquant	1	0	0	0	96
Moyenne		3.70	3.82	3.77	3.83	3.7800
Ecart type		.909	.757	.737	.753	.05944

#### تحليل عبارات الأداء

		Statistiques								الأداء
		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	8
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	92
Moyenne		4.25	4.28	3.46	3.38	3.46	4.00	3.99	3.40	3.7775
Ecart type		.520	.494	1.226	1.153	1.105	.765	.732	1.119	.39144

#### إختبار الفرضيات

#### (1) إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.976 <sup>a</sup>	.953	.929	.13041	.953	40.199	1	2	.024

a. Prédicteurs : (Constante), مجلس الإدارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-8.464-	1.942		-4.358-	.049
	مجلس الإدارة	3.141	.495	.976	6.340	.024

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

**(2) إختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.376 <sup>a</sup>	.141	-.145-	.48875	.141	.494	1	3	.533

a. Prédicteurs : (Constante), لجنة التدقيق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.593	4.518		.131	.904
	لجنة التدقيق	.799	1.136	.376	.703	.533

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

**(3) إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.160 <sup>a</sup>	.026	-.461-	.59128	.026	.053	1	2	.840

a. Prédicteurs : (Constante), التدقيق الداخلي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	11.444	33.098		.346	.762
التدقيق الداخلي	-1.906-	8.300	-.160-	-.230-	.840

a. Variable dépendante : PERFORMANC

**(4) إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.394 <sup>a</sup>	.156	-.267-	.55047	.156	.368	1	2	.606

a. Prédicteurs : (Constante), التدقيق الخارجي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	16.110	20.212		.797	.509
التدقيق الخارجي	-3.245-	5.347	-.394-	-.607-	.606

a. Variable dépendante : الأداء

**(5) إختبار الفرضية الرئيسية:**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.529 <sup>a</sup>	.280	.040	.44758	.280	1.167	1	3	.359

a. Prédicteurs : (Constante),



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-2.122	5.454		-.389	.723
الحكومة	1.522	1.409	.529	1.080	.359

a. Variable dépendante : الأداء