

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Badji Mokhtar University - Annaba-



- عنابة -

Université Badji Mokhtar -Annaba-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة LRIEDD

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية

: تنمية ومالية

: بوزيدة نعيمة

--

مدير أطروحة التخرج: . هشام بوريش

:

د. لطفي رمضاني	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة عنابة
د. هشام بوريش	أستاذ التعليم العالي	مقرا	جامعة عنابة
د. الهادي لرباع	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة عنابة
د. الشريف بوفاس	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة سوق أهراس
د. بلال رحالية	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة سوق أهراس

السنة الجامعية: 2018/2017

## التصريح

أصرح بصفتي صاحبة الدراسة الموسومة ب:

"مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

بأنها تحت مسؤوليتي الخاصة وأنها غير مقدمة لمؤسسات علمية اخرى لنيل شهادة اكاديمية.

الإمضاء: بوزيدة نعيمة

## الشكر و التقدير

اتقدم بشكري و امتناني الى الدكتور "بوريش هشام"

على كل ما قدمه لي من توجيهات و نصائح طيلة فترة العمل.

والى كل من ساعدني من قريب او من بعيد لإنجاز هذا العمل

# الاهداء

الى الوالدين الكريمين...

الى اخي ...

الى كل الاصدقاء و الزملاء...

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسة، و لتحقيق اهداف الدراسة، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة الى المنهج القياسي لتغطية الجانب التطبيقي.

من اجل اجراء دراسة مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم استخدام عينة مكونة من ثلاث مؤسسات اقتصادية هي مؤسسة فرتيال، مؤسسة صيدال، و مؤسسة سونلغاز ولقياس اهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات حيث قامت الطالبة بتوزيع استمارات على عينة من مسؤولي المؤسسات ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS، وقد خلص هذا الجزء من الدراسة الى ان هذه المؤسسات تستخدم مضمون ما جاء به مبادئ الحكم الرشيد.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المؤسسات، الافصاح و الشفافية، ادارة المخاطر، الاداء.

## **Résumé:**

Le but de cette étude est de clarifier l'effet de l'application des principes de gouvernance dans l'amélioration de la performance des entreprises. Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons utilisé comme méthodologie de recherche, la méthode descriptive analytique dans la partie théorique et la méthode statistique dans la partie pratique.

Afin de mettre en œuvre l'étude de la contribution des principes de gouvernance dans l'amélioration de la performance des entreprises économiques algériennes, nous avons choisi un échantillon de trois entreprises **fertial** , **SAIDAL**, **Sonelgaz**. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons confectionné un questionnaire comme outil d'aide à la collecte des informations, puis on distribué ce questionnaire à un échantillon de responsables de ces entreprises. Par la suite, nous avons analysé les réponses contenues dans les questionnaires distribués avec l'aide du programme SPSS. Le résultat obtenu de cette partie de l'étude est que ces différentes entreprises utilisent le contenu des principes de bonne gouvernance

**Mots-clés:** Gouvernance d'entreprise, divulgation et la transparence, états financiers, gestion des risque, performance.

**Abstract:**

The purpose of this study is to clarify the effect of applying governance principles in improving performance. To achieve the objectives the study objectives, the student relied on descriptive and analytical approach in the theoretical part of the study in addition to the econometric approach to cover the practical side.

In order to study of the contribution of the principles of governance in improving the performance of Algerian economic institutions, it has been using a sample consists of three economic institutions which are:Fertial, SAIDAL, Sonelgaz. To measure the objectives of the study, a questionnaires to sample of these institutions responsible, then analyzing them using Statistical Packages for Social Science (SPSS). This part of study indicated that these institutions are using the content of the principles of good governance.

**Keywords:** Corporate governance, disclosure and transparency, financial statements, risk management, performance.

## قائمة الاشكال

21	الشكل 1: الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
23	الشكل 2: خصائص حوكمة المؤسسات
27	الشكل 3: ركائز الحوكمة
33	الشكل 4: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
35	الشكل 5: مبادئ الكود الموحد لحوكمة الشركات
36	الشكل 6: تحقيق الاهداف عند تطبيق حوكمة الشركات
38	الشكل 7: المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة
58	الشكل 8: جوهر الشفافية
96	الشكل 9: الاداء من منظور الكفاءة والفعالية
105	الشكل 10: مستويات تقييم الاداء
112	شكل 11: مؤشرات قياس الأداء التقليدية
120	الشكل 12: محور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن
121	الشكل 13: الابتكار والعمليات الداخلية
122	الشكل 14: بطاقة الاداء بست (06) محاور
127	الشكل 15: نموذج تحسين الاداء

## قائمة الجداول

## جدول المواد

أ	التصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ت	الملخص باللغة الفرنسية
ث	الملخص باللغة الإنجليزية
ج	الاهداء
ح	الشكر وتقدير
خ	قائمة الاشكال
د	قائمة الجداول
ر	قائمة المختصرات
ز	جدول المواد
01	المقدمة
	الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الاول: ماهية الحوكمة
09	المطلب الاول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات
09	أولاً: النشأة والتطور
13	ثانياً: نظرية الوكالة
16	ثالثاً: مفاهيم حوكمة المؤسسات
19	رابعاً: الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات
22	المطلب الثاني: خصائص واهمية حوكمة المؤسسات
22	اولاً: خصائص حوكمة المؤسسات
23	ثانياً: اهمية وحتمية حوكمة المؤسسات
25	المطلب الثالث: ابعاد حوكمة المؤسسات وركائزها
25	اولاً: ابعاد حوكمة المؤسسات
26	ثانياً: ركائز الحوكمة
28	المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات

28	المطلب الاول: المبادئ الاساسية لحوكمة المؤسسات
28	اولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
34	ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية
34	ثالثا: مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا
35	المطلب الثاني: اهداف حوكمة المؤسسات
37	المطلب الثالث: المحددات الاساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات
39	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية
39	المطلب الاول: التجارب الرائدة في مجال الحوكمة
39	اولا: تجربة بريطانيا
41	ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الامريكية
42	المطلب الثاني: الشركات المتعثرة
42	اولا: شركة انرون
43	ثانيا: شركة ورلد كوم
44	ثالثا: شركة بارملات الإيطالية
44	رابعا: شركة China Aviation Oil السنغافورية
45	المطلب الثالث: التجارب في البلدان العربية
45	اولا: تجربة المملكة العربية السعودية
47	ثانيا: الحوكمة في مصر
48	ثالثا: الحوكمة في الاردن
49	رابعا: الحوكمة في سلطنة عمان
51	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: مستوى الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر في القوائم الالية وعلاقتهم بحوكمة المؤسسات</b>
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الاول: علاقة حوكمة المؤسسات بالإفصاح والشفافية
53	المطلب الاول: الإطار الفكري للشفافية
53	اولا: مفهوم الشفافية ومستوياتها

54	ثانيا: مبادئ الشفافية
56	ثالثا: اهداف واهمية الشفافية
57	رابعا: شروط الشفافية
58	خامسا: حدود الشفافية
60	سادسا: المتطلبات الاساسية لتعزيز الشفافية
61	سابعا: معوقات تطبيق الشفافية
62	المطلب الثاني: الإطار الفكري للإفصاح
62	اولا: مفهوم الافصاح
63	ثانيا: اهمية واهداف الافصاح
64	ثالثا: انواع الافصاح
67	رابعا: حدود الافصاح
68	خامسا: المكونات الاساسية للافصاح عن المعلومات المحاسبية
70	سادسا: العوامل المؤثرة في الافصاح
72	المطلب الثالث: اسباب ومتطلبات الافصاح المحاسبي ومعوقاته
72	اولا: اسباب الزيادة في المتطلبات الافصاح
72	ثانيا: متطلبات الافصاح المحاسبي
74	ثالثا: معوقات الافصاح
74	المبحث الثاني: القوائم المالية وحوكمة المؤسسات
74	المطلب الاول: القوائم المالية وتحليلها
75	اولا: القوائم المالية
76	ثانيا: اهداف وحدود القوائم المالية
78	ثالثا: تعريف تحليل القوائم المالية
79	المطلب الثاني: البنود التي يجب الافصاح عنها في القوائم المالية
79	اولا: معلومات عامة
80	ثانيا: معلومات عن الادارة
80	ثالثا: معلومات عن هيكل تمويل المؤسسة
81	رابعا: معلومات مالية

84	خامسا: معلومات عن معاملات الاطراف ذوي العلاقة
85	سادسا: التطورات الحديثة والمتوقعة
85	سابعا: ايضاحات اخرى
86	المطلب الثالث: القوائم المالية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات
87	المبحث الثالث: ادارة المخاطر وحوكمة المؤسسات.
87	المطلب الاول : تعريف ادارة المخاطر وتطبيقها في المؤسسة
87	اولا: تعريف ادارة المخاطر
88	ثانيا: تطبيقات ادارة المخاطر في المؤسسة
89	المطلب الثاني : اهداف واهمية المخاطر
89	اولا: اهداف ادارة المخاطر
90	ثانيا: اهمية ادارة المخاطر
90	ثالثا : أدوات ادارة المخاطر
91	المطلب الثالث : علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر
92	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث: المساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية</b>
93	مقدمة الفصل
94	المبحث الاول: الاداء وتقييمه، مفاهيم ومنطلقات اساسية.
94	المطلب الاول: مفهوم الاداء
94	اولا: تعريف الاداء
97	ثانيا: مستويات الاداء
98	ثالثا: العوامل المؤثرة في الاداء
100	المطلب الثاني: انواع ابعاد ومؤشرات الاداء
100	اولا: انواع الاداء
102	ثانيا: ابعاد ومبادئ عامة لمتابعة الاداء
104	المطلب الثالث: تقييم الأداء
104	اولا: تعريف تقييم الاداء
107	ثانيا: اهمية تقييم الاداء

108	المبحث الثاني: اسس تقييم الاداء، مراحلہ ومتطلباته
108	المطلب الأول: أسس ومراحل تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
108	اولا: اسس تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية
110	ثانيا: مراحل عملية تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية
111	ثالثا: متطلبات نجاح عملية تقييم الاداء
112	المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية
112	اولا: مؤشرات قياس الاداء التقليدية
116	ثانيا: مؤشرات قياس الاداء الحديثة بطاقة الاداء المتوازن
123	المطلب الثالث: ضوابط بطاقة الاداء المتوازن
123	اولا: اهمية واهداف بطاقة الاداء المتوازن
124	ثانيا: علاقة بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الاداء
125	ثالثا: الانتقادات الموجهة لبطاقة الاداء المتوازن
126	المبحث الثالث: تحسين الاداء وعلاقته بحوكمة المؤسسة
126	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
126	اولا: تحسين الاداء بين التوجه التقليدي والمعاصر
126	ثانيا: تعريف عملية تحسين الاداء
128	المطلب الثاني: فائدة ومتطلبات تحسين الأداء
128	اولا: الفائدة من تحسين الاداء
129	ثانيا: متطلبات تحسين الاداء
129	ثالثا: خطوات تحسين الأداء
130	رابعا: دوافع تحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية
132	المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء
134	خاتمة الفصل
	<b>الفصل التطبيقي</b>
135	مقدمة فصل التطبيق
136	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
136	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

137	المطلب الثاني: أداة الدراسة
139	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
144	المبحث الثاني: دراسة مؤشرات الاداء في المؤسسة الاقتصادية
144	المطلب الاول: دراسة معامل الارتباط لمحاور الأداء
150	المطلب الثاني: عينة الدراسة
154	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
154	المطلب الأول: تحليل محور مبادئ الحوكمة في المؤسسة
161	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاداء في المؤسسة
173	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
173	اولا: اختبار الفرضية الرئيسية
174	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
177	ثالثا: تحليل نتائج الدراسة
178	خاتمة الفصل
179	الخاتمة
182	قائمة المراجع
187	الملاحق

اصبح مفهوم حوكمة المؤسسات يحتل مكانة هامة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها والنامية. وتعاضم هذا الاهتمام بمفهوم الحوكمة خلال السنوات الماضية و خاصة بعد التغييرات و سلسلة الازمات المالية الكبرى و الانهيارات المؤسسية، التي فجرها الفساد المالي و سوء الادارة ولافتقار الخبرة والمهارة بالإضافة الى غياب الشفافية و التلاعب بحقوق اصحاب كالمساهمين و الدائنين الموردين و حتى المجتمع المدني.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد و مبادئ لإدارة المؤسسات حيث اصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريراً حول حوكمة المؤسسات حدد فيه مختلف قواعد و مبادئ و معايير اسلوب الادارة الرشيدة بالمؤسسات و القطاعات الاقتصادية.

فالجزائر كغيرها من الدول النامية حاولت جاهدا نحو بناء اطار وطني مؤسسي لحوكمة المؤسسات حيث عملت على تحسين مناخ الاعمال بها انفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحوكمة بتنفيذ اصلاحات هيكلية و تطبيق مبادئ الحوكمة على ارض الواقع و انعكاسات تأثيرها على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث في سنة 2007 و بالتحديد في شهر جويلية عرفت الجزائر انعقاد اول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات، فقد كان هذا الملتقى نقطة التقاء لجميع الاطراف ذات التأثير الكبير في عالم المؤسساتية، في حين تم خلال الملتقى اجتماع كافة الاطراف المشاركة على ضرورة وضع ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة، و هذا كأول توصية و خطوة عملية للتنفيذ، فقد اعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2007 وسيلة عملية مبسطة لفهم المبادئ الاساسية لحوكمة المؤسسات الجزائرية قصدا للشروع في اتجاه يهدف الى تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع.

ان الانهيارات المذهلة لكثير من الوحدات الاقتصادية الكبرى و افلاس الكثير من المؤسسات و غيرها من الممارسات الخاطئة في قطاع الاعمال و الاقتصاد في بعض الدول النامية من بينها الجزائر مما ادى حدوث اخفاق في جذب المستويات الكافية من راس المال يهدد و جود هذه المؤسسات ذاتها مما يكون له اثار شديدة الوطأة على الاقتصاديات و اضاعة المكاسب الاقتصادية الاجتماعية مما افقد هذه المؤسسات المصدقية الجدى المالية لها و افتقاد الشفافية في كل ما يتصل بقوائمها المالية و اجراءاتها في المحاسبية و المراجعة.

من هنا يمكن طرح الاشكالية الدراسة و المتمثلة في ما يلي:

**"مدى يمكن لمبادئ الحوكمة من تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؟ توافقها في الدراسة الميدانية.**

انطلاقا من هذا التساؤل يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات ؟ وماهي متطلبات و معايير تطبيقها؟

2- ما هو الاطار المؤسسي و اليات حوكمة المؤسسات ؟

3- ما هي انعكاسات تطبيقها على اداء المؤسسات الاقتصادية.

4- ما هو اثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الشفافية و الافصاح في القوائم المالية.

5- هل هناك علاقة بين استخدام مبادئ الحوكمة و اداء المؤسسات الاقتصادية؟

**فرضيات الدراسة:**

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة و مستوى اداء

هذه الاخيرة. وتتفرع على هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1.2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات و اداء

المؤسسة.

2.2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مبدأ حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و اداء المؤسسة.

3.2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية و اداء المؤسسة.

4.2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي للمؤسسة و ادائها.

5.2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق البعد البيئي و اداء المؤسسة.

### اهمية الدراسة:

تكمن ابراز اهمية هذه في جانبين:

الاهمية العلمية وتتبع الاهمية العلمية لهذه الدراسة من ناحية كونها تتناول احدى مصطلحات الحديثة في المؤسسات ألا وهي الحوكمة او الحكم الراشد ومدى تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية اثر استخدام هذه المبادئ على اداء سنحاول توضيح دور هذه المبادئ كأداة لتحسين اداء المؤسسات.

الاهمية العملية: تكمن الاهمية العملية لهذه الدراسة في بحث العلاقة بين تبني مبادئ الحكم الراشد و تأثيرها على الاداء الكلي للمؤسسة

### اهداف الدراسة:

1- التعرف على الجوانب الايجابية و مزايا حوكمة المؤسسات و كيفية الاستفادة منها من اجل تحسين اداء المؤسسات.

2- التعرف على ماهية و مفهوم حوكمة المؤسسات و محدداتها.

3- ابراز دور الحوكمة من خلال التعرف عناصر و مبادئ الحوكمة في المؤسسة.

4- تقديم الاقتراحات والتوصيات في هذا المجال

1. الدراسات باللغة العربية

دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام (2009) بعنوان "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجود التقارير المالية دراسة مبنية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية".

و تناولت هذه الدراسة إطار الحوكمة للشركات و الإفصاح المحاسبي وجود التقارير المالية في ضوء قواعد الحوكمة, و على الرغم من وجود أساس محكم و فعال لقواعد الحوكمة مطبق لدى الشركات المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية, فان الأمر لازال بحاجة إلى المزيد من التطوير و المتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة و رسم مفاهيمها بشكل أعمى.

خلصت الدراسة لجملة من النتائج أهمها يعتبر وجود دليل لحوكمة الشركات أمن ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات المدرجة في السوق المالي للأوراق المالية. و عليه أوضحت الدراسة ضرورة قيام الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية العمل على رفع مستوى الحوكمة للحد من درجة المخاطر في السوق، و تحقيق الأثر السلبى لحالة عدم الاستقرار الاقتصادي و السياسى و التي تحد من رغبة المستثمر في الاستثمار.

دراسة إبراهيم إسحاق سنمان (2009) بعنوان " دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين".

سلطت هذه الدراسة الضوء على تحليل دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم الحوكمة المصارف، و من ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية و تطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام و المسؤوليات المتعلقة بها، و قد خلصت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها أن متابعة تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل كبير في تحسين تطبيق الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف، و عليه فان الدراسة أوضحت ضرورة التدريب المستمر و وضع البرامج اللازمة من قبل للجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل المراجعين الداخليين بأدوارهم في ظ إطار جديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة في المصارف.

دراسة فاتح غلاب (2011) بعنوان " تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة. دراسة لبعض المؤسسات الصناعية".

سلطت هذه الدراسة الضوء على وظيفة التدقيق ضمن إطار حوكمة الشركات في المؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تتطلب هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة تبني مفهوم الأداء الاجتماعي و البيئي إضافة إلى الأداء المالي لأغراض تحقيق الكفاية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن الإفصاح منعدم تماما عن جوانب و إبعاد التنمية المستدامة للمؤسسات، عدم تبنيتها و جهلها بمجموعة من المبادرات التي تقوم بقياس الأداء الكلي للتنمية المستدامة المتضمنة لتجميع نتائج الأداء الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي، وعليه أوضحت الدراسة صورة إعطاء عملية حوكمة الشركات الاهتمام الأكبر للمحافظة على المؤسسة الاقتصادية و بقاء نشاطها الاقتصادي، و العمل بصورة متناسقة بين جميع الجهات ذات العلاقة، و لأن التحكم المؤسسي الجيد يفرض عناية خاصة و مسؤولية من إدارة الشركة و المؤسسة و المجتمع، و تطوير استراتيجية سليمة للحوكمة تساعد على تحسين كفاءة أداء تلك المؤسسات و التخصيص الأمثل للموارد.

دراسة نعيمة يحيوي و خديجة لدرع(2011) بعنوان " بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، بالإضافة الى العرض النظري لبطاقة الاداء المتوازن قامت الدراسة بتقييم الاداء باحدى الملبنات الجزائرية و هي ملبنة الاوراس للحليب و مشتقاته باستعمال المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو)، وخلصت هذه الدراسة الى تطبيق هذه الاداة واجه بعضا من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع اهدافها. وقد تم اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن للملبنة تنصدها رؤيتها و رسالتها- الملبنة- كما تم اظهار النتائج الايجابية لتطبيقها في الملبنة محل الدراسة من خلال نتائج المؤشرات المعتمدة فيها.

دراسة عثمانى ميرة (2012) بعنوان " أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر". تناولت هذه الدراسة إطار المفاهيم لحوكمة الشركات وتطبيق مبادئها في البنوك وأثرها المحتمل على تحسين بيئة الأعمال، وأهميته تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي كون البنوك من أهم مصادر التمويل للأفراد والشركات على حد سواء، ناهيك عن البنوك من دور بالغ الأهمية في الرقابة على أداء الشركات التي يقوم بتمويلها، وبالتالي إمكانية فرض مبادئ الحوكمة عليها، وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج يركز مفهوم حوكمة الشركات على القيم والشفافية وإنصاف. و تعرف الحوكمة عادة على أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية و الإدارة، و بمعنى أوسع حوكمة الشركات هي التي تضبط توزيع

الحقوق و المسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة و المتأثرة بعم الشركة و حاملي الأسهم و التأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية و مطبقة عمليا على أرض الواقع، وعليه أوصت الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية إلى تقوية نظام المجالس الإدارية في البنوك الجزائرية و مساعلته و منحه الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تكون في صالح البنك، و ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج و أداء البنك.

## ب. الدراسات باللغات الاجنبية

دراسات Kaplan & Norton (1996،1992)، وكانت هذه الدراسات من اوائل الدراسات التي جمعت بين الابعاد المالية و الابعاد الغير مالية في تقييم الاداء، حيث يعتبر Kaplan & Norton هما اول من اوجد مفهوم BSC في مجال تقييم اداء المؤسسات، وقد قدمت هذه الدراسات بطاقة الاداء المتوازن على مستوى المؤسسات بحيث قامت فكرتها الجوهرية على ان تقييم اداء المؤسسات لا ينبغي يقتصر على التقييم المالي التقليدي و لكن ينبغي ان يستكمل بالمقاييس المتعلقة برضا العملاء، العمليات الداخلية و القدرة على الابتكار. و يتوقع من العناية بكل جانب من هذه الجوانب الاربعة ان يحقق نتائج مالية في المستقبل اضافة الى قيادة المؤسسة بما يتوافق مع رؤية و رسالة المؤسسة.

دراسة Zareen Hussain & Ayesha Farooq (2011) بعنوان **Balanced scorecard perspective on change and performance : a study of selected Indian companies**، وقد تناولت الدراسة دور كل من بطاقة الاداء المتوازن و ادارة التغيير في الحصول على اداء افضل للمنظمات، و ذلك من خلال استقصاء عينة من مؤسسات خاصة و عمومية، صناعية و خدماتية وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات و الاداء على مستواها، كما خلصت الدراسة الى ان بطاقة الاداء المتوازن توفر اطار نظريا بصريا يدمج الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبر اربعة محاور عمل.

## ج. مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ارضية لهذه الدراسة الحالية و التي تتناول موضوع المزاجية بين تطبيق مبادئ الحكم الراشد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تقييم الاداء و تحسينه، وقد اخترنا لذلك ثلاث دراسات مؤسسات من اهم المؤسسات في ولاية عنابة و هي : مؤسسة فرتيال، مؤسسة صيدال، مؤسسة سونلغاز. و تضيف هذه الدراسة على الدراسات السابقة الذكر، فضلا عن كونها تتناول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ابراز اثر استعمال مبادئ الحوكمة كوسيلة حديثة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة ورفع و تحسين ادائها.

بغية الاحاطة بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا الى اربعة فصول، ثلاث منها تناولوا الجانب النظري لدراسة حيث تعرض **الفصل الاول:** " **الاطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات**" الى ماهية الحوكمة و كيف نشأ هذا المصطلح بالإضافة الى التطرق الى مبادئ حوكمة المؤسسة و العرض لبعض التجارب الرائدة في مجال الحوكمة الاجنبية منها و العربية، و في **الفصل الثاني:** " **مستوى الإفصاح و الشفافية و ادارة المخاطر في القوائم المالية و علاقتهم بحوكمة المؤسسات** "، تناولنا من خلاله الاطار الفكري لكل من الإفصاح و الشفافية، علاقتهم بالقائم المالية. تم تطرقنا للقوائم المالية و علاقتها بحوكمة المؤسسات و الاخير تعرضنا لتعريف ادارة المخاطر و علاقتهم بحوكمة المؤسسات.

و في **الفصل الثالث:** " **مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية** " تناولنا تعريف الاداء طرق تقييم الاداء و ادوات قياس الاداء التقليدية و الحديثة و كيفية تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

**الفصل الرابع:** " **استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**" تناولنا تطبيق مبادئ الحكم الراشد و اثر استخدامها على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة استقصائية مست تلت مؤسسات اقتصادية جزائرية.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

فرضت طبيعة دراستنا هذه و المتمحورة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في النظري للدراسة من اجل مراجعة المادة العلمية المتحصل عليها من مختلف الكتب و الدوريات العلمية المتعلقة بالموضوع كما استخدمنا المنهج دراسة حالة لتغطية الجانب التطبيقي و تحليل المعطيات و البيانات الخاصة بعينة الدراسة و كذا الارقام المتحصل عليها من خلال عملية الاستقصاء و تتعلق باستخدام برنامج SPSS.

## مقدمة الفصل:

عرف العالم خلال العقدين الاخيرين ظهور مصطلح جديد، عرف باسم حوكمة المؤسسات و سبب ظهور هذا المصطلح هي الازمات المالية و الاقتصادية التي ادت الى انهيار عدة مؤسسات مالية و غير مالية، لذلك قامت عدة دول بتبني هذا المصطلح للحد من انتشار هذه الازمات، و ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة و التي اصدرت من طرف عدة منظمات و مؤسسات دولية .

و نظرا لوجود اختلافات عدة في اسباب الازمات من دول الى اخرى، نجد ان تجارب الدول تختلف من دولة الى اخرى، فمن هذه التجارب رائدة في مجال الحوكمة الولايات المتحدة الامريكية و بريطانيا، و كذا الدول الناشئة نذكر منها المملكة العربية السعودية.

يهدف هذا الفصل الى التعريف بمفهوم الحوكمة المؤسسية وما يتعلق بها من مبادئ و الاطراف المعنية بتطبيقها و محدداتها و التعرض لبعض التجارب العربية منها و الاجنبية، ومنه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث و هي:

**المبحث الاول: ماهية الحوكمة.**

**المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات.**

**المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات و التجارب الدولية.**

## الفصل الاول: الاطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

من خلال الفصل الاول سنتناول تلك المفاهيم النظرية التي لها علاقة بحوكمة المؤسسات بصفة عامة، وذلك من خلال تحليل حوكمة المؤسسات وابرار الضوابط الاساسية التي تحكمها .

### المبحث الاول : ماهية حوكمة المؤسسات

اهتمت العديد من الدول بحوكمة المؤسسات لما لها من مزايا تسييرييه هامة ، ومميزاتها تجعل الزامية تطبيقها من الاساسيات منظمات الاعمال الحديثة .

### المطلب الاول : نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

من خلال هذا المطلب سنحاول التركيز على بعض نماذج الدولية للحوكمة قبل ان نتعرض الى بعض التجارب العربية في مجال الحوكمة المؤسسية.

#### اولا : النشأة والتطور

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي اخذت انتشارا واسعا على الساحة الدولية ، وهو يعنى اسلوب الادارة الرشيدة او الحكم الراشد. وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة لخلل في القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الاعمال والانشطة التجارية والتي ادت الى حدوث الكثير من حالات الفساد وانهيارات المالية للعديد من الشركات العملاقة ، حيث ادى ذلك بضرر كبيرا على الاف من المساهمين واصحاب رؤوس الاموال ، وكان الهدف من الحوكمة هو ضمان التسيير الجيد للنظام الاجتماعي .

### 1) على المستوى الدولي<sup>1</sup>

تعود نشأة الحوكمة الى بدايات القرن الماضي ، وقد ظهرت اهميتها وضرورتها كنتيجة حتمية ما يسمى مشكلة الوكالة **Agent problem** ، والتي نتجت عن فصل الملكية عن الادارة ، فقد كان الباحثان **Berl** و **Means** اول من تناولوا قضية فصل الملكية عن الادارة عام **1932** فنتيجة ظهور وتزايد حجم الشركات المساهمة

<sup>1</sup> ي (2005): الحكم الراشد والكفاءة الاقتصادية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مذكرة ماجستير غير منشورة،

في الدول المتقدمة برزت مشكلة الوكالة ، والتي تعني المساهمون بتوكيل مهمة ادارة الشركة الى مجلس الادارة **Agents** يتم انتخابه فيكون مسؤول عن الادارة التنفيذية للمؤسسة ، بحيث تتمثل مهمة هذا الاخير في تدقيق وتنفيذ اهداف المساهمين ، ولكن الواقع اظهر عكس ذلك ، وبالتالي ظهرت مشكلة تضارب وتعارض المصالح أي **Agent problème**، والتي تتمثل في ان أهداف ادارة المؤسسة هي تحقيق عوائد قصيرة الاجل على استثمارات المؤسسة بسبب ارتباط المنافع والمزايا التي يحصلون عليها بالأرباح المحققة ، الامر الذي لا يتوافق مع مصالح واهداف اخرى مثل المساهمون الذين يرغبون في تحقيق نمو طويل الاجل للمؤسسة ، بالإضافة الى مشاكل ضعف الشفافية والمصالح والفساد المالي والإداري وتحديدًا في الادارة التنفيذية العليا.

وتجلت اهمية حوكمة المؤسسات في انها توضح العلاقة التي تسير بها المؤسسات، وتوفر للمساهمين واصحاب العلاقة الالية اللازمة لمعرفة ومتابعة كيفية ادارة المؤسسة من قبل الادارة التنفيذية، من خلال الافصاح والشفافية والوضوح التام في جميع التعاملات المتعلقة بالمؤسسة.

وتزايد الاهتمام كثيرا بحوكمة المؤسسات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة وخصوصا في ظل الازمات المالية والاقتصادية ، والتي نذكر بعضها مثل الازمة الاسيوية سنة **1997**، تمثلت هذه الاخيرة في انعدام الثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم العلاقة المؤسسات والحكومة ، وكذلك ازمة **ENRON** و **world Com** اللتان كانتا بسبب التزوير (تضخيم) في القوائم المالية ، التي لا تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية في مجال المراجعة والمحاسبة ، وكذلك فضيحة **Water Gate** في و.م.ا والتي كانت بسبب فشل الرقابة المالية في المؤسسات وتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين ، وعدم الافصاح والشفافية في التقارير المالية .

ومن هنا عملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الهزات والعمل على تعزيز حوكمة المؤسسات، فأصدرت مجموعة من القوانين والقواعد والتقارير المهمة التي اترت بشكل فعال في تركيبية الاطار الرقابي والتنظيمي، والذي يحكم عمل اسواق المال والشركات المساهمة العامة كتقرير **Cad Bury**، الذي صدر عام **1992** في المملكة المتحدة، والذي اكد على اهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية اعداد القوائم المالية وفي عام **1994** قامت كندا بنشر تقرير **Dey**.

اما في عام 2002 تم اصدار قانون Sarbaney oxely في و.م.ا الذي يركز على الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري والقضاء عليه من خلال تفعيل دور الاعضاء غير التنفيذيين في مجالس ادارة المؤسسة، والجدول رقم (1) بين اهم تقارير الدول التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير الحوكمة على المستوى الدولي<sup>1</sup>.

الجدول رقم 1: تقارير الحوكمة المؤسسية الاولى التي صدرت على المستوى الدولي

سنة الإصدار	الدولة	عناوين التقرير
1987	الولايات المتحدة الامريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن اعداد التقارير المالية الاحتمالية
1992	المملكة المتحدة	تقرير لجنة كادبوري ( Cadbury )
1994	كندا	اين كان المديرون ؟
1994	جنوب افريقيا	تقرير منج الاول (King 1)
1995	فرنسا	تقرير فينتو الاول (Vento 1)
1998	اليابان	الحكومة في اليابان
1998	اسبانيا	الحكومة الاسبانية
1999	اليونان	بيان بمبادئ الحكومة
2000	المانيا	قوانين الحوكمة الالمانية
2000	اندونيسيا	حزمة قوانين الحوكمة
2002	البرازيل	توصيات الحوكمة
2002	استراليا	مجلد (1) في الحوكمة
2002	بولندا	افضل الممارسات في الشركات العامة

المصدر: خليل وعشماوي (2008)، الحوكمة المؤسسية، مكتبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 08 بتصريف.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان (2009): ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 16.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان (2009):

التعليق: بناء على ما تقدم في الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات. ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأت الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا لاسيما في المملكة المتحدة، وانشأ بعد ذلك في الدول العربية منها مصر والسعودية والامارات العربية المتحدة.

## (2) في الدول العربية:

ان من اول الدول العربية التي اهتمت بحوكمة المؤسسات هي جمهورية مصر العربية، فهي اول دولة في الشرق الاوسط طبقت مبادئ ومعايير الحوكمة سنة 2000 ، وبمساهمة من طرف وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية فقد ادى تطبيق الحوكمة الى التطور بنسبة 62 % في سنة 2000 و 80 % سنة 2003.<sup>1</sup>

وفى عام 2001 وبالتعاون من طرف الوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية مع البنك الدولي، قاما بإعداد اول تقرير بشأن تطبيق الحوكمة ومبادئها من مصر، فقد كان التقرير ايجابيا.<sup>2</sup>

اما المملكة العربية السعودية فقد عقدت اول ندوة في القصيد بجامعة الملك سعود بين فترة 14-15 تشرين الاول 2003 تناولت فيها مناقشة الحوكمة ومدى امكانية تطبيقها في المملكة السعودية، وكانت نتائج هذه الندوة تبنى قواعد واجراءات تنظيم العلاقات بين ذوي العلاقة بالمؤسسة، بما يضمن تعزيز كفاءة الاداء والافصاح والشفافية.<sup>3</sup>

وبالنسبة لإمارة دبي فقد كانت السبابة في منظمة الخليج العربي، حيث ساهمت في تأسيس مركز دبي المالي العالمي سنة 2006، ويوجد فيه معهد حوكمة المؤسسات الذي اسس بالتعاون مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، مؤسسة التمويل الدولية IFC، واتحاد المصارف العربية UAB، وكلية دبي للإدارة الحكومية ومعهد التنمية الادارية IMD، ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، و

<sup>1</sup> ايمان شبحان المشهداني (2011) المؤسسة والاداء المحلي والاستراتيجي للمصارف والتوزيع، عمان، ص29.

<sup>2</sup> إبراهيم سيد أ (2010): حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، القاهرة، ص168.

<sup>3</sup> ايمان شبحان المشهداني 29-30.

وزارة المالية و الصناعة في دول الامارات، وكان الهدف من وراء هذا المعهد هو تطوير افضل الممارسات في مجال الحوكمة وارساء الشفافية والافصاح .

وفيما يخص الدول العربية الاخرى والتي تقوم بجهود كبيرة للالتزام بقواعد الحوكمة، ونذكر منها: لبنان، الاردن، تونس و عدة من دول منظمة الخليج العربي، فهناك اتفاق تعاون بين **OCDE** والبنك الدولي على زيادة التعاون والحوار في مجال الحوكمة، استجابة لرغبة كل الدول التي تريد تطبيق التعاون قواعد الحوكمة، وذلك لان الحوكمة تعد قاعدة صلبة لبناء اقتصاد السوق الية تطوير على المدى الطويل.

### ثانيا: نظرية الوكالة

تعكس نظرية الوكالة سلوك أطراف متعاونة ترتبط ببعضها ضمن علاقة تعاقدية تكرسها شروط عقد توظيف المبرم بين ملاك المؤسسة (المساهمين) من جهة وادارة المؤسسة من جهة اخرى.<sup>1</sup>

يعتبر **Jensen et Meckling** من الاوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرفوها على أنها: تعاقد بين أطراف وفيه المالك او الاصيل (الموكل) يوكل او يفوض أطراف اخرين (موكلين) من اجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار .

فهي: "عقد يلزم بموجبه شخص او عدة اشخاص (الموكل او المساهم) شخصا اخر (الوكيل او المسير) من اجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي الى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل".

"تصف نظرية الوكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد او أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الانسجام ما هي إلا ادوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها".<sup>2</sup>

## 1) فروض نظرية الوكالة

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الاساسية من اهمها:

- ان أطراف الوكالة (اصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبيا وان تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
- ان اهداف الاصيل والوكيل غير متوافقة تماما وان هناك قدرا من التعارض في المنافع بينهما.
- انه بالرغم من وجود تعارض في اهداف الوكلاء والاصلاء فان هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة او المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الاخرى.
- عدم تماثل المعلومات بين الاصل والوكيل، حيث الاخير يمتلك الخبرة العملية و السيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار من بين السياسات و التقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعة على حساب الاصيل.
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- ان الاصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة وتحول جون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الاصيل.

## 2) مشاكل الوكالة

- مشكلة الاختيار العكسي او المتناقض:

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/مساهم"، اي المشاكل التي يمكن ان تنشأ عن العقد مبرم بين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فان النظرة الجديدة تدرس العلاقة مسير/مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين اي ان المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختبار العكسي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل حمادي، براهيم براهيمية، عاشور ديون كنوش، "التدقيق كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة" أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية لا 6-5 ديسمبر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص3

وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على اخفاء بعض المعلومات او اعطاء معلومات خاطئة او مضللة، في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة اداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا تستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب ام لا عند اتخاذ القرارات المختلفة.

## 1-2 مشكلة الخطر المغوي:

وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من ان المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد اي ضمان بان الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل او تحقيق الاهداف التي وضعها.

## 2-2 مشكلة عدم تماثل المعلومات:

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (وهو الادارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معاشته اليومية لها، ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحة الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الاصيل، ومن الممكن ان يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الاخر، او يقدم المعلومات بطريقة تجعل الاصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة او في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل.<sup>1</sup>

## 3-2 مشكلة تضارب المصالح:

ان كلا من الاصيل والوكيل شخصا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك ان كلا منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، اذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما.

فالمالكون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء. اما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد او ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما انها قد تتضمن منافع مالية وايضا غير مالية، كما ان المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر او غير مباشر.<sup>1</sup> ومن تظهر تكاليف الوكالة، حسب **Jensen et Meckling** مشاكل الوكالة تولد ثلاث انواع من التكاليف:

- **تكاليف المراقبة:** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية اثناء ادارته للمؤسسة.

- **تكاليف الالتزام:** وهي تنتج من الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من اجل بناء ثقة التي تعتبر الاساس.

- **الخسائر المتبقية:** تكاليف تتمثل في الاثر السلبي على اسعار أسهم وسندات المؤسسة والذي ينشا من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل، فالادارة باعتبارها أحد أطراف عقد الوكالة قد تتخذ قرارات تخدم مصالحها الذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح الاطراف الاخرى و بافتراض كفاءة السوق فان مثل هذه التصرفات سوف تكون محل توقع المستثمرين و بالتالي سوف تاخذ بالاعتبار عند تحديد القيمة التي يمكن دفعها ثمنا لاسهم و سندات المؤسسة. اي ان توقعات المساهمين و حملة السندات لهذا التعارض سوف يؤثر بالسالب على قيمة المؤسسة في الاوراق المالية، وهذا ما يشكل النوع الثالث من تكاليف نظرية الوكالة.

### ثالثا: مفاهيم حوكمة المؤسسات

قدمت تعاريف متعددة لحوكمة المؤسسات من طرف عدة كتاب، الباحثين، الهيئات والمنظمات الدولية، بحيث تنوعت وتداخلت في كثير من النواحي نذكر منها<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> الشيرازي، عباس مهدي، (1990): "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ص396.

<sup>2</sup> - (2011): تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة: دراسة لبعض الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تحت إشراف د. سعدي يحي، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص ص7-8.

### 1) الناحية الرقابية:

تعمل حوكمة المؤسسات على وضع قواعد توزيع حقوق والمسؤوليات بين اصحاب المصالح ومجلس الادارة ، وزيادة على تلك القواعد التي تدير المؤسسة داخليا بإشراف مجلس الادارة ، لحماية المصالح المالية للمساهمين . وعلاوة على بيان القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المؤسسة، مما يساعد على الرقابة وكفاءة الاداء ومكافحة الفساد المالي والإداري، ومساعدة المسؤولين في وضع استراتيجية سليمة للمؤسسة لتحقيق المخاطر واظهار الشفافية.

### 2) الناحية الاقتصادية:

تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة لتوسع النمو .

### 3) الناحية القانونية:

تتداخل مبادئ الحوكمة بالعديد من القوانين مثل: قوانين تنظيم المؤسسات واسواق المالية، المحاسبية ، التدقيق والضرائب ، كما تساعد الحوكمة على تقنين وتحسن الاطراف القانونية للمؤسسات .

### 4) الناحية الاجتماعية:

ان الحوكمة هي وسيلة التقدم لكل من الافراد والمؤسسات، والشركات، والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لان المؤسسة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، بحيث يمتد تأثيرها ليشمل عدد كبير من فئات المجتمع

### التعريف الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح **Coporate governance** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي اتفق عليها هي : اسلوب ممارسة السلطات الادارة الرشيدة.

## التعريف الاول:

يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي:<sup>1</sup>

"بانها النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات وتعد مجالس الادارة مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في مؤسساتها، اما دور المساهمين في الحوكمة فهو انتخاب اعضاء مجلس الادارة المراجعين، والتأكد من ان هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه كما تشمل مسؤولية مجلس الادارة في وضع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وتوفير الكوادر التي تحقق هذه الاهداف ، مراقبة الاداء ، والإفصاح للمساهمين ، والتأكد من مجلس الادارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين "

## التعريف الثاني:

كما عرفت حوكمة المؤسسات من طرف شركة التمويل الدولية (IFC):<sup>2</sup>

" على انها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين والمؤسسة، بمن فيهم المساهمين واعضاء مجلس الادارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن امور المؤسسة "

## التعريف الثالث:

اما منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OCDE) عرفت حوكمة المؤسسات على انها:<sup>3</sup>

" ذلك النظام الذي يوجه ويضبط اعمال المؤسسات، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الاطراف في المؤسسات مثل مجلس الادارة ، المساهمين ، ذوي العلاقة ، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الاداء."

1. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص9.

2 (2005) مة الشركات (المفاهيم- - تطبيقات)

2 حاكم محسن الربيعي، د. محمد عبد الحسين راضي (2005): حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة 25-24

3. 9

## التعريف الرابع :

عرفتها مركز المشروعات الدولية الخاصة **CIPE** :

"الاطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها و تركز الحوكمة على العلاقة بين الموظفين و اعضاء مجلس الادارة و المساهمين و اصحاب المصالح و واصغي التنظيمات الحكومية، و كيفية التفاعل بين كل من هذه الاطراف في الاشراف على عمليات المؤسسة".

من التعاريف السابقة نستنتج ان الحوكمة المؤسسات هي :

- إن الحوكمة هي مجموعة من القواعد و الهياكل التي تحدد توزيع المسؤوليات في المؤسسة بين المساهمين مجلس الادارة و المديرين.
  - ان الحوكمة تفصل بين الملكية و الادارة الرقابة على الاداء، و تعمل على ايجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله اهدافها.
  - ان حوكمة المؤسسات تقوم بوضع نظام لإدارة المخاطر و الافصاح عن المخاطر المحتملة الى جميع الاطراف، ووضع استراتيجية طويلة المدى لتحديد المخاطر.
  - حوكمة المؤسسات تقوم بعملية اداء الادارة العليا وتعزيز الرقابة و المساءلة لاكتشاف الانحرافات و التجاوزات.
  - حوكمة المؤسسات تقوم بوضع نظام لإدارة المخاطر و الافصاح عن المخاطر المحتملة الى جميع الاطراف، ووضع استراتيجية طويلة المدى لتحديد المخاطر.
- بمعنى اخر حوكمة المؤسسات تعني نظام، اي وجود نظام يحكم العلاقات بين اطراف الاساسية للمؤسسة و التي تؤثر في الاداء، و تهدف مبادئ و ضوابط حوكمة الى تحقيق الشفافية و العدالة، و بالتالي تحقيق الحماية المساهمين مع مراعاة اصحاب المصالح و حفاظ على المصلحة العامة.

## رابعا: الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات:<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة نلاحظ ان هناك اربعة اطراف رئيسية تؤثر و تتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة، و تحدد الى درجة كبيرة مدى نجاح او فشل في تطبيق هذه القواعد و هذه الاطراف هي:

## 1) المساهمون: Shareholders

هم من يقومون بتقديم راس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار اعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الارباح المجدية يقلص رغبة المساهمين وزيادة انشطة المؤسسة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة.

## 2) مجلس الادارة Board of Directors

بصفتهم من يقومون باختيار المديرين والذين يوكل لهم سلطة الادارة اليومية لأعمال المؤسسة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة الى رقابة على ادائهم، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بان اعضاء مجلس الادارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

### 1-2 واجب العناية الازمة Duby of care:

ويتطلب ان يكون مجلس الادارة يقظا وحذرا وبان يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وان يتوفر في المؤسسة اجراءات وانظمة كافية وسليمة. وان تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والانظمة والتعليمات الموضوعة.

### 2-2 واجب الاخلاص في العمل Duby of loyalty:

يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الاطراف ذات المصالح ووضع سياسيات ملائمة للرواتب والكافات وغير ذلك.

## 3) الادارة Management:

تعتبر الادارة هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال الى مجلس الادارة، كما ان الادارة تكون مسؤولة عن تعظيم ارباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والادارة هي حلقة الوصول بين مجلس الادارة وبنية الاطراف المتعاملة مع المؤسسة لذا يجب الحرص على اختيار افراد الادارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الادارة.

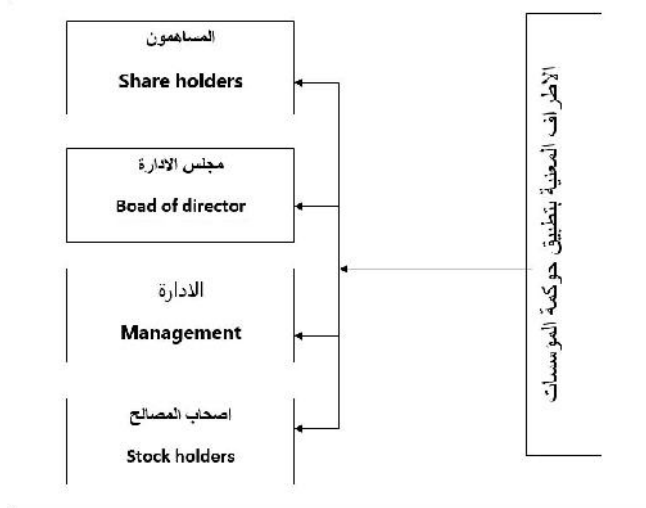
-وحيث يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم يتم عمل مجلس الادارة ان يوجد الالية التي من خلالها يتم متابعة ادائهم ومقارنة الاداء المحقق مقابل الاهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

#### (4) اصحاب المصالح STOCK HOLDERS:

وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل: الدائنين والموردون والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الاطراف متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات من هذه الاطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الانتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الادارة ولا حتى مجلس الادارة والمساهمون تحقق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج او الخدمة، والمورد من يبيع للمؤسسة المواد الخام والسلع والخدمات الاخرى.

اما الممولين وجميع الاطراف الممولة هي الاطراف فبمقتضي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلبيا على التخطيط المستقبلي للمؤسسة.

#### الشكل 1: الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، 2009، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد العالمي والاداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 16.

التعليق: هذا الشكل يوضح اهم الاطراف الرئيسية المعنية بحوكمة المؤسسات.

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية حوكمة المؤسسات:

لو لم تكن للحوكمة من الاهداف والمزايا التي تدعمها، لما سمعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول الى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها.

لقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الاهداف والمزايا منها المنافع او الدوافع او البواعث ولكنها جميعا تدخل ضمن الاهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية:

### اولا: خصائص حوكمة المؤسسات<sup>1</sup>

تمثل الخصائص التالية السمات التي يجب ان تتوفر في حوكمة المؤسسات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق اهدافها ومزاياها المتعددة وهي:

(1) **الانضباط:** اتباع سلوك الاخلاقي المناسب والصحيح، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في اداء العمل.

(2) **الشفافية:** تقديم صورة دقيقة لكل ما يحدث، ويجب ان تركز على المصادقية والوضوح والافصاح والمشاركة.

(3) **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

(4) **المساءلة:** امكانية تقييم وتحفيز اعمال مجلس الادارة التنفيذية.

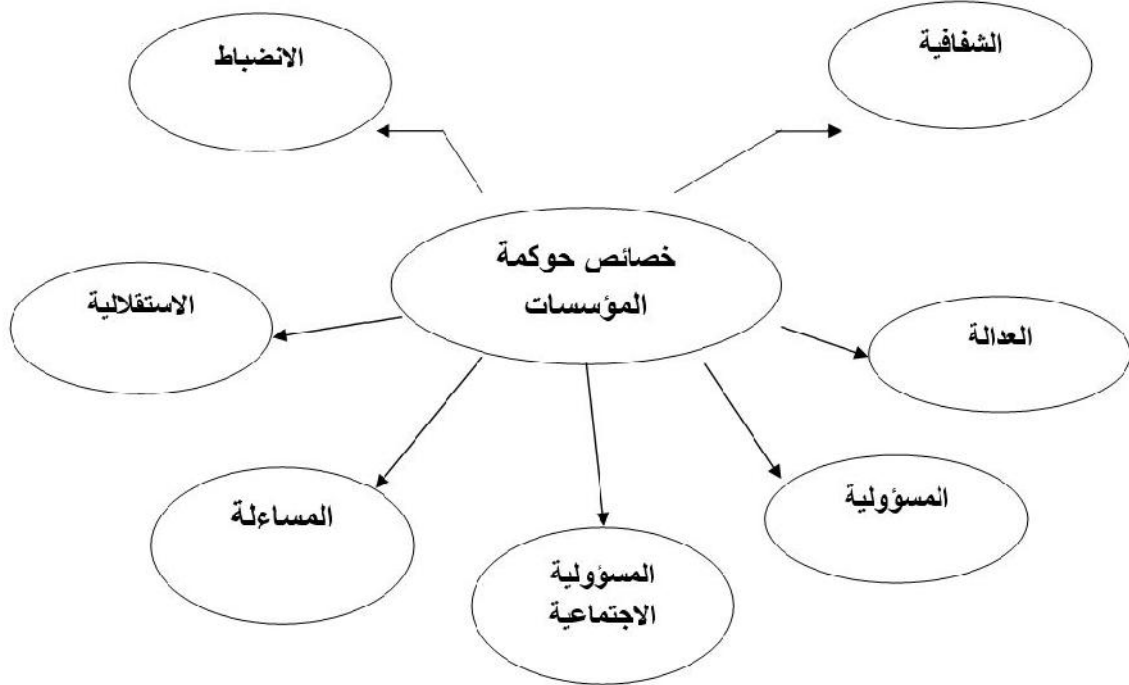
(5) **المسؤولية:** المسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

(6) **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب المصلحة في المؤسسة.

(7) **المسؤولية الاجتماعية:** النظر للمؤسسة كمواطن جيد.

ومما سبق سوف نوضح خصائص حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل (2): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على طارق عبد العال، حوكمة الشركات (مفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

هذا الشكل يوضح خصائص حوكمة المؤسسات، وأهمية كل عنصر من العناصر في التطبيق الجيد لها وضرورة وجود هذه العناصر لتحقيق ذلك.

ثانيا: اهمية وحتمية حوكمة المؤسسات

من الناحية الاقتصادية:

ان تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الافصاح عن المعلومات المالية يمكن ان يعمل على تخفيض تكلفة راس المال والمساعدة في جذب رؤوس الاموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فردا لان مدى ما يمثله من اعاقه للنمو، ومالم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائد على استثماراتهم فان التمويل لن يتدفق الى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الامكانيات الكاملة للنمو، وعليه فحوكمة المؤسسات تساعد على زيادة فرص التمويل.

ويمكن تلخيص اهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية فيما يلي:

- 1) تعمل على ضمان رفع الاداء المالي وتخصيص اموال المؤسسة.
- 2) ضمان وجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة ادارة المؤسسة امام مساهميها.
- 3) وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا الى قوائم مالية على اسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
- 4) وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الافصاح من كل الحقائق.
- 5) تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الاطراف المختلفة بالسوق.
- 6) تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة.
- 7) تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والاداري.
- 8) تساعد على جذب الاستثمارات.

#### اما من الناحية القانونية

يهتم القانونيون لحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الاطراف المختلفة بالمؤسسة اذا تضم هذه الاطراف: المساهمين، مجلس الادارة، اصحاب المصالح...ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطراف و اليات الحوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الاطراف المعنية في المؤسسة و في الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب .... الخ

#### الناحية الاجتماعية:

باعتبار ان المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث ان ادائها يمكن ان يؤثر على الوظائف، الدخول والمدخرات ومستويات المعيشة وغيرها من الامور المرتبطة بحياة الافراد والمجتمع، فان حسن تسييرها يمثل وسيلة يمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي الى حماية اموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وبالنسبة للمؤسسات فتظهر اهمية الحوكمة في كونها يمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع اسس للعلاقة بين الاطراف الاخذة، بالإضافة الى وضع الاطر التنظيمي الذي يمكن من تحديد اهداف المؤسسة وسبيل تحقيقها.

- ومما سبق يتضح لنا ان مفهوم حوكمة المؤسسات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للمؤسسات بل الدول سواء كانت متقدمة او ناشئة من ان تجني ثمارها وتتمثل في:
- أ) رفع مستويات الاداء للمؤسسات وما يترتب عليه من رفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها تلك المؤسسات.
- ب) جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- ت) زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة لها.
- ث) الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها، واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- ج) زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.
- ح) تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين واصحاب المصالح الاخرى المرتبطة بها.
- خ) الحد من وقوع الفضائح المالية والادارية التي تقع فيها المؤسسات مثل شركة (انرون).

#### المطلب الثالث: ابعاد حوكمة المؤسسات وركائزها

##### اولا: ابعاد حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات ابعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية:

- البعد الاشرافي:** فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الاشرافي لمجلس الادارة على اداء الادارة التنفيذية والاطراف ذات المصلحة.
- البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي او على المستوى الخارجي، فعلى المستوى الداخلي فان تدعيم و تفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية و نظم ادارة المخاطر، اما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين و اللوائح و قواعد التسجيل في البورصة و اتاحة الفرصة لحملة الاسهم و الاطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي و تدعيم استقلاليته.
- البعد الاخلاقي:** و يتعلق بخلق م تحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة و الامانة و نشر ثقافة الحوكمة على مستوى ادارات المؤسسات و بيئة الاعمال بصفة عامة.

-الاتصال و حفظ التوازن: و يتعلق بتصميم و تنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الادارة و الادارة التنفيذية من جهة، و الاطراف الخارجية سواء ذات المصلحة او الجهات الاشرافية و الرقابية او التنظيمية من جهة اخرى.

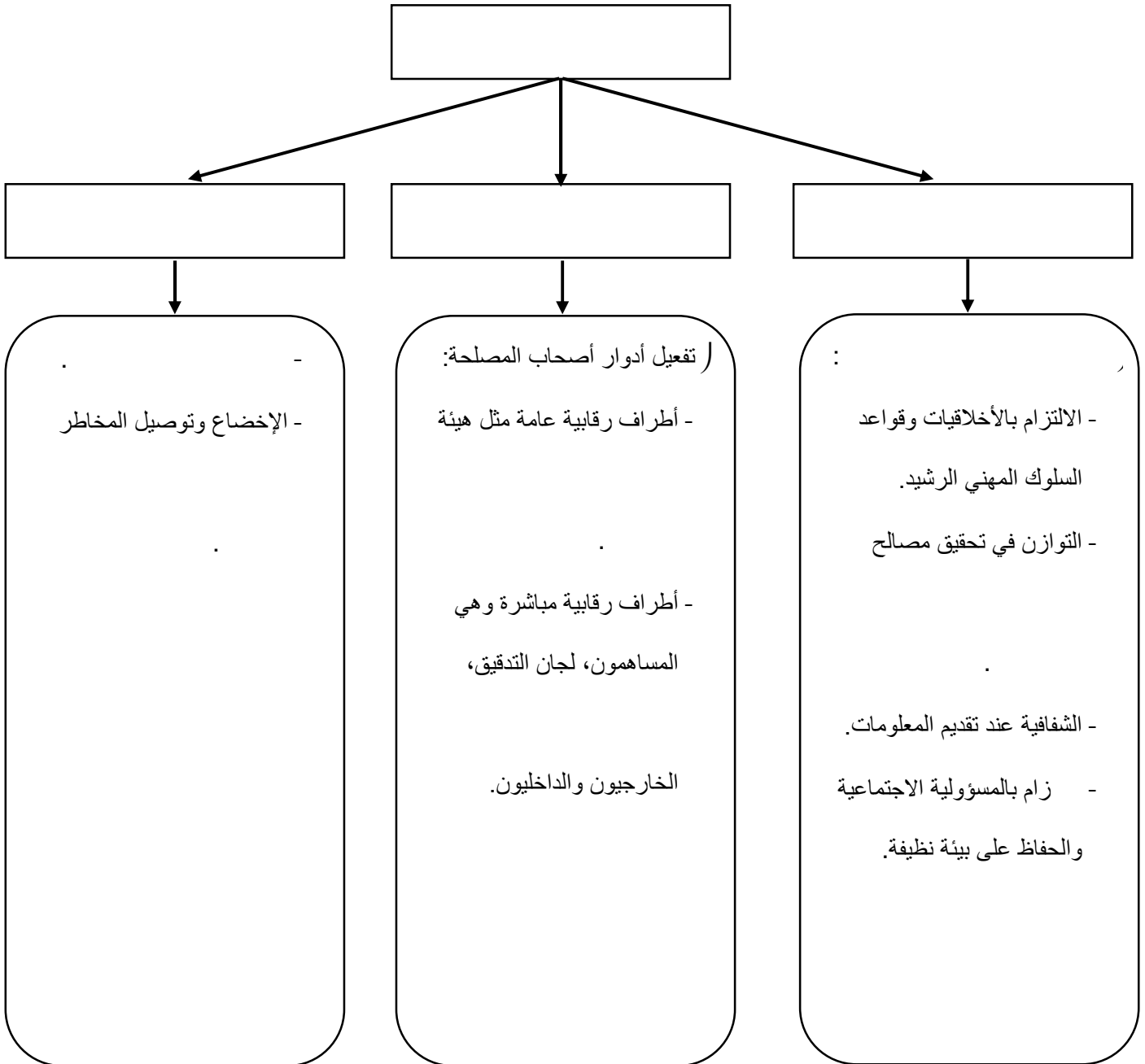
-البعد الإستراتيجي: و يتعلق بصياغة استراتيجيات الاعمال و التشجيع على التفكير الاستراتيجي و التطلع الى المستقبل استنادا الى دراسة متأنية و معلومات كافية على ادائها الماضي و الحاضر و كذلك دراسة عوامل البيئية الخارجية و تقدير تأثيراتها المختلفة و استنادا الى معلومات كافية عن عوامل البيئية الداخلية و مدى تبادل التأثير فيما بينها.

-الافصاح و الشفافية: ويتعلق الافصاح و الشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الاطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الافصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة.

#### ثانيا: ركائز الحوكمة

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموما ، وقد حددت أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاث، وهذا ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل (3): ركائز حوكمة الشركات:



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص47.

## المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات:

قمنا في المبحث السابق بالتعريف بالحوكمة المؤسسية ونشأتها سنقوم في هذا المبحث بالتعرض لاهم ضوابط الحوكمة المؤسسية من مبادئها، واهدافها، ومحدداتها.

### المطلب الاول: المبادئ الاساسية لحوكمة المؤسسات:<sup>1</sup>

#### اولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oced) عدد من المبادئ الحاكمة للمؤسسة، حيث لا تعتبر هذه المبادئ الزامية، تسعى الى تحديد الاهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها والغرض منها، ان تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختبار ووضع الاطراف القانونية والتنظيمية لحاكمة المؤسسة التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، الثقافية، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها لتطوير ممارستهم.

-يتم تطبيق الحوكمة وفق 6 معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oced)

#### المبدأ العام الاول: ضمان وجود الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات

-ينبغي ان يشجع إطار الحوكمة المؤسسية على شفافية وكفاءة الاسواق، وان يكون متوافقا مع حكام القانون، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنظيمية والتنفيذية.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الاول:

ا-ينبغي ان يتم وضع إطار فعال للحاكمة المؤسسية بهدف ان يكون ذا تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الاسواق، والحوافل التي يخلفها المشاركون في السوق، وتشجيع قيام اسواق تتميز بالشفافية والفعالية

ب-ينبغي ان تكون متطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمة المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية، وهامة للتنفيذ.

، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، ص 37.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش (2007):

ج-ينبغي ان يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل كبير واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

د-ينبغي ان تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية للسلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة، وموضوعية، فضل عن ان احكامها وقراراتها ينبغي ان تكون في الوقت المناسب، وشفافة مع توفير الطرح التام لها.

### المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الوسيطة لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي ان يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين، وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

ا-ينبغي ان يتضمن الحقوق الاساسية للمساهمين الحق:

-طرف مضمونة لتسجيل الملكية.

-ارسال او تحويل الاسهم.

-الحصول على المعلومات المادية ذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب، على اساس منتظم.

-المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

-انتخاب وعزل مجلس الادارة.

-نصيب من ارباح المشاركة.

ب-ينبغي ان يكون للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات اساسية في المؤسسة مثل: أسهم اضافية.

-العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحصيل كل الاصول او البعض منها بما، يؤدي في الواقع الى بيع المؤسسة.

ج-ينبغي ان تكون للمساهمين الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي ان يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعيات الجمعية العمومية، بما في ذلك اجراءات التصويت.

د- ينبغي الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي يمكن لبعض المساهمين ان يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب ملكياتهم من الاسهم.

هـ-ينبغي السماح لأسواق السيطرة على المؤسسات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

### المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي ان يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الاقلية، والمساهمين الاجانب، وينبغي ان تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

(ا) ينبغي معاملة كافة المساهمين، حملة الاسهم، معاملة متساوية.

(ب) ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي

(ج) ينبغي ان يطلب من اعضاء مجلس الادارة والتنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة ان يفصحوا لمجلس الادارة، عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، او غير مباشر، ام بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مادية في أي عملية او موضوع يمس بالمؤسسة بطريق مباشر.

### المبدأ العام الرابع: دور اصحاب المصالح في الحاكمية المؤسسية

ينبغي ان يعترف إطار الحاكمية المؤسسة بحقوق اصحاب المصالح، التي ينشأ بها القانون، او تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات واصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمؤسسة.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:

- (ا) يجب احترام حقوق اصحاب المصالح التي ينشئها اصحاب القانون، وان تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
- (ب) عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي ان تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- (ج) ينبغي السماح بوضع اليا لتعزيز الاداء من اجل مشاركة العاملين.
- (د) عندما يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي تمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب، وعلى اساس منتظم.

#### المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي ان يضمن إطار الحاكمة المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح، وفي الوقت المناسب، عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة، وبما في ذلك المركز المالي، والاداء وحقوق الملكية، والحاكمة المؤسسية.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس

- (ا) ينبغي ان يتضمن الإفصاح: النتائج المالية، ونتائج العملية للمؤسسة، اهداف المؤسسة والملكيات الكبرى للأسهم، وحقوق المساهمين، وعوامل المخاطرة المتوقعة ..... الخ
- (ب) ينبغي اعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات الفرعية المرتفعة، المحاسبة، والإفصاح المالي وغير المالي.
- (ج) ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة، بواسطة مراجع مستقل وكفاء مؤهل حتى يمكنه ان يقدم تأكيدات خارجية، موضوعية، لمجلس الادارة والمساهمين، بان القوائم المالية تحتل بصدق المركز المالي واداء المؤسسة في كافة النواحي المادية والهامة.

### المبدأ العام السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

ينبغي ان يضمن إطار الحاكمية المؤسسية التوجيه والارشاد الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته امام المؤسسة والمساهمين.

### المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

(ا) ينبغي على اعضاء مجلس الإدارة ان يعملوا على اساس من المعلومات الكاملة، إذا ما كانت قراراتهم ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، والمعاملة المتساوية والعادلة لكافة المساهمين.

(ب) ينبغي على مجلس الإدارة ان يقوم بوظائف رئيسية مثل: استعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط عمل الرئيسية، وسياسة المخاطر ووضع اهداف الاداء، ومراقبة الاداء.

(ج) ينبغي على مجلس الإدارة ان يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي على شؤون المؤسسة

(د) يمكن لأعضاء مجلس الإدارة ان يقوموا لمسؤولياتهم، فانه ينبغي ان تتاح لهم كافة المعلومات الصحية ذات الصلة في الوقت المناسب. يمكن تلخيص كل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشكل التالي:

الشكل (4): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مبادئ حوكمة الشركات

<ol style="list-style-type: none"> <li>1- ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل</li> <li>2- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.</li> <li>3- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.</li> <li>4- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.</li> </ol>	<p><b>الإطار العام للحوكمة</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- نوازل الحقوق الأساسية للمساهمين.</li> <li>2- الحق في المعلومات عن القرارات.</li> <li>3- الحق في المشاركة بالتصويت.</li> <li>4- تسهيل المشاركة الفعالة.</li> <li>5- التصويت شخصيا أو غيابيا.</li> <li>6- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.</li> <li>7- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية.</li> </ol>	<p><b>حقوق المساهمين</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- معاملة المساهمين معاملة متساوية</li> <li>2- منع التداول بين الداخلين والتداول الشخصي السوري.</li> <li>3- الإفصاح عن العمليات</li> </ol>	<p><b>المعاملة المتكافئة للمساهمين</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- المصالح وفقا للقانون أو الاتفاقات.</li> <li>2- التمييز مقابل انتهاك الحقوق.</li> <li>3- تطوير الآليات المشاركة.</li> <li>4- المعلومات في الوقت المناسب.</li> <li>5- الاهتمام بالممارسات.</li> <li>6- إطار للأسعار وآخر للتدوين</li> </ol>	<p><b>دور أصحاب المصالح</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- الإفصاح عن السياسات.</li> <li>2- المستويات النوعية للمحاسبة.</li> <li>3- المراجعة الخارجية.</li> <li>4- قابلية المراجعة للمساءلة.</li> <li>5- الفرصة والتوقيت للمستهلكين.</li> <li>6- المنهج الفعال لإطار الحوكمة.</li> </ol>	<p><b>الإفصاح والشفافية</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- العمل وفقا للمعلومات الكاملة.</li> <li>2- المعاملة العادية للمساهمين.</li> <li>3- تطبيق المعايير الأخلاقية.</li> <li>4- عرض السياسات.</li> <li>5- الحكم الموضوعي المستقل.</li> <li>6- الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.</li> </ol>	<p><b>مسؤوليات مجلس الإدارة</b></p>

المصدر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي بشأن حوكمة الشركات 2004، النسخة العربية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص

**ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات وفقا مؤسسة التمويل الدولية:**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003، موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها اساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية او غير مالية، وذلك على مستويات اربعة، جاءت كالتالي:

-الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

-خطوات اضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.

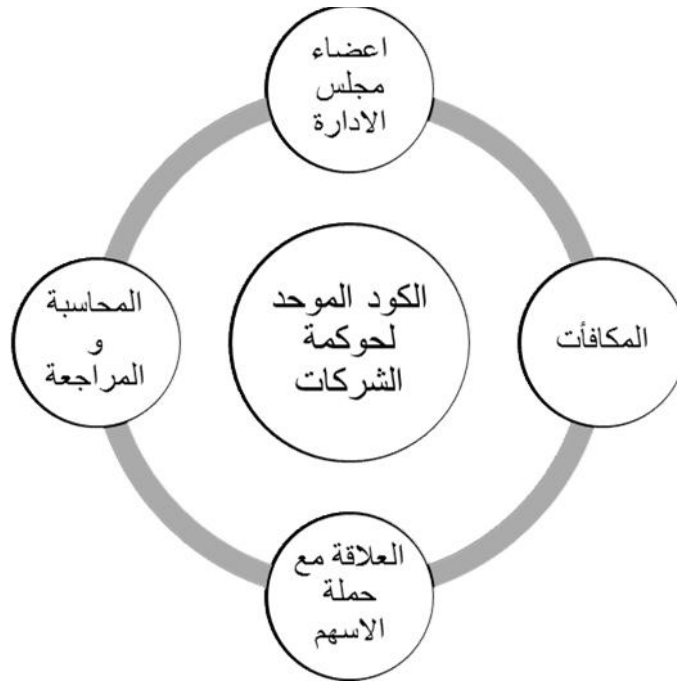
-اسهامات اساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

-القيادة.

**ثالثا: مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا:**

في جويلية 2003، اصدر مجلس اعداد التقارير المالية (FRC) بإنجلترا الكود الموحد لحوكمة المؤسسات ، ويحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين اعضاء مجلس الادارة واستقلاليتهم ، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة الى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة، يحتوى الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للمؤسسة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية ، والتأكيد على ضرورة انشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب ان تقوم به. اما فيما يتعلق بحملة الاسهم، فيوضع الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين المؤسسة مع التركيز على كيفية قيام حملة الاسهم بمباشرة حقوقهم، كما هو موضح في الشكل رقم (5):

الشكل (5): مبادئ الكود الموحد لحوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري «دراسة مقارنة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 67.

المطلب الثاني: اهداف حوكمة المؤسسات

يعمل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على تحقيق مجموعة من الاهداف التي تخدم جميع الاطراف بدون استثناء ومن اهدافها:

- (1) كبح مخالفات الادارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح المساهمين.
- (2) تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- (3) حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة.
- (4) تعميق دور اسواق المالية في تنمية المدخرات.
- (5) زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.
- (6) اظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

(7) تحسين الاداء المالي للمؤسسة او المصرف.

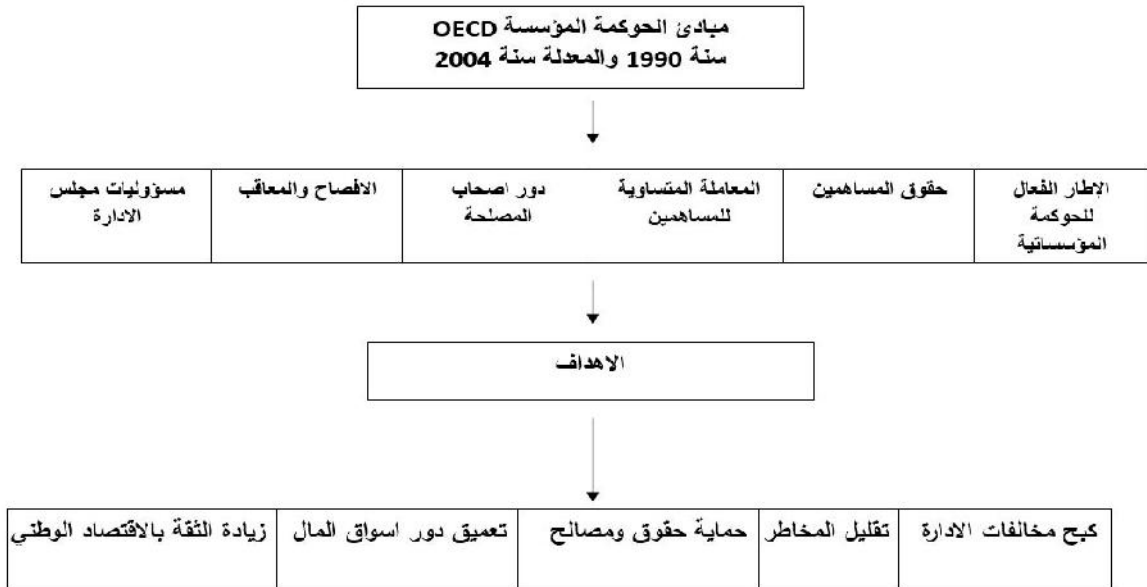
(8) الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال التمسك بالقيم الاخلاقية (اخلاقيات المهنة).

(9) فتح السبل لانفتاح المؤسسة على اسواق المال العالمية والوصول الى اعلى المراتب لدى المؤسسات التقييم الدولية.

(10) التزام المؤسسات بالسلوكيات الاخلاقية والممارسات المهنية السليمة والامنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والشرافية.

-وعلاوة على ما سبق ذكره، والرغم من حاجة المؤسسات لتطبيق الحوكمة بوصفها عنصرا من مجموعة العناصر التي يتعين ان تعمل في اطارها المؤسسات من اجل تحقيق الاهداف التي ذكرت يوضح الشكل (6) مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها الإيجابي على الاهداف في حالة ما اذا تم تطبيقها بشكل جيد.

**الشكل (6): تحقيق الاهداف عند تطبيق حوكمة الشركات**



المصدر: د. علاء فرحان الطالب، ايمان شيحاني المشهداني، مرجع سبق ذكره 2011، ص45

التعليق: يوضح هذا الشكل الاهداف المحققة من جراء تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

### المطلب الثالث: المحددات الاساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات

تعمل محددات حوكمة على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور اسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة اخرى، اضافة الى حماية حقوق صغار المستثمرين، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، ولعل المحددات الاساسية للحوكمة تتمثل في:

#### 1)المحددات الخارجية:<sup>1</sup>

هذه المحددات تمثل البيئة او المناخ العام التي تعمل من خلاله المؤسسات والتي قد تختلف من دولة الى اخرى وهي عبارة:

(ا) القوانين واللوائح التي تنظم وتضمن كفاءة الاسواق مثل: قوانين المؤسسات سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وايضا قوانين منع الاحتكار، وتنظيم المنافسة.

(ب) وجود نظام مالي جديد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب، والذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

(ج) كفاءة الهيئات والاجهزة الرقابية مثل: هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق احكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وايضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.

(د) دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية، والمهنية والاخلاقية، والتي تتضمن عمل الاسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات للمحامين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للمؤسسة والعائد الخاص.

<sup>1</sup> -محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص23.

## (2) المحددات الداخلية:

وتشير الى القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة، ومجلس الادارة، والمديرين التنفيذيين، والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية اخرى، الى التقليل التعارض بين المصالح هذه الاطراف الثلاثة، وتتكون داخل المؤسسات نفسها، وتشمل:

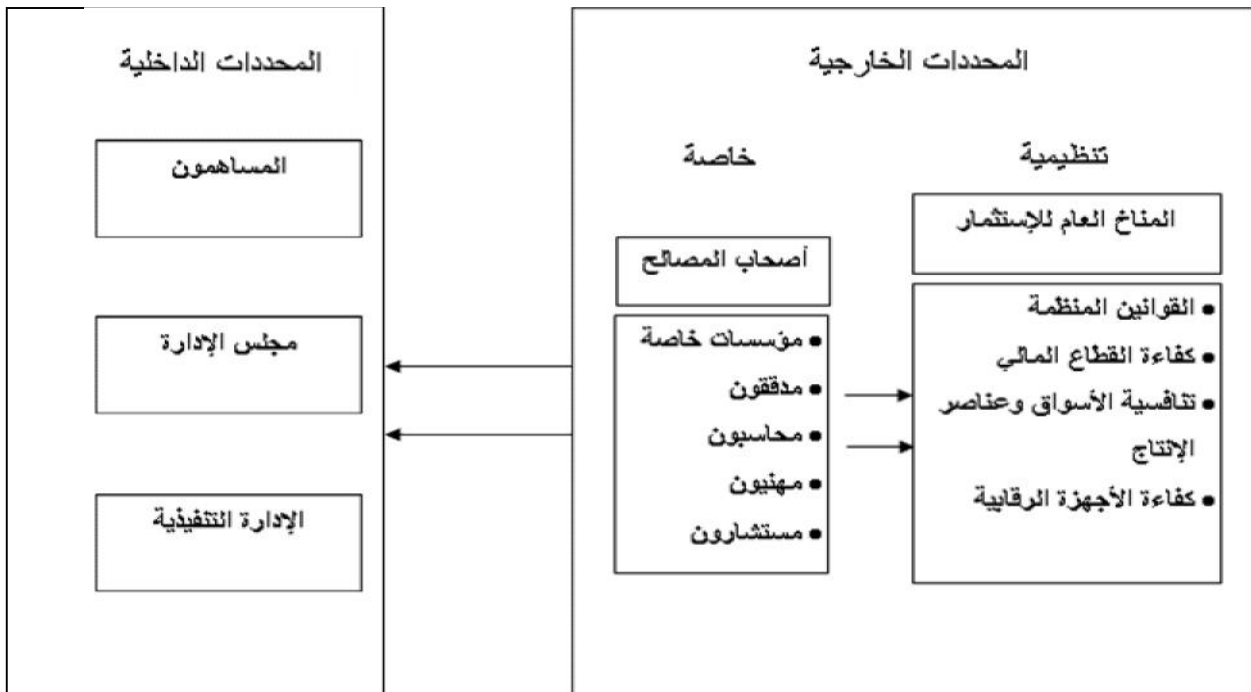
(ا) الية توزيع المهام داخل المؤسسة.

(ب) الالية والقواعد والاسس الناظمة، لكيفية اتخاذ القرارات الاساسية للمؤسسة.

(ج) العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للمؤسسة، ومجلس ادارتها، والمديرين التنفيذيين، ووضع الالية المناسبة لهذه العلاقة مما يحقق من التعارض بين المصالح، هذه الاطراف الثلاثة، وصولا لتكامل هذه المصالح.

الشكل (7) يبين ما سبق ذكره من محددات داخلية وخارجية الخاصة بحوكمة المؤسسات.

## الشكل (7) المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر: د محمد سليمان، 2009، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة، ص20.

المؤسسات الخاصة تشير الى عناصر القطاع، وكيانات الادارة الذاتية ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من قدم توافر المعلومات وترفع من درجة مراقبة الشركات وتلقى الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

### المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية

سنتعرض في هذا المبحث الى أشهر التجارب العالمية في مجال حوكمة المؤسسات منها العربية والأجنبية والى بعض الشركات الكبرى التي انهارت .

#### المطلب الاول: التجارب الرائدة في مجال الحوكمة:

هناك العديد من التجارب الدولية في جميع انحاء العالم، اهتمت بحوكمة المؤسسات من منطلق اهمية الحوكمة و ما يجب ان تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الاطراف حسب طبيعة كل دولة ، و الاطلاع على هذه التجارب في الدول لها كبير الاثر في توضيح اهمية حوكمة المؤسسات و مدى تأثيرها على المؤسسات و البنوك في تلك الدول.

#### اولا: تجربة بريطانيا<sup>1</sup>

ان من الاسباب الرئيسية التي ادت الى تطور الحوكمة في بريطانيا اخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين، حيث طور هذا المفهوم واخذ ابعادا اخرى تم تكييفها مع واقع المؤسسات، او بعبارة اخرى اصبحت الحوكمة مطبقة في كافة المؤسسات سواء كانت مقيدة في البورصة او غير مقيدة.

وفي سنة 1991 و باعتبار ان سمعة لندن كمركز تجاري عالمي -نتيجة التعرض للانتقادات - فقد قامت بورصة لندن للأوراق المالية ومجلس التقارير المالية واعضاء لجنة كاديبيري ولجنة اخرى للمراجعة المشكلات لإعادة تلميع صورة اسواق لندن المالية وارجاع الثقة فيها، وقد خرجت اجتماعات هذه اللجنة بتقرير كاديبيري الذي يمثل في 19 بندا واردة في شكل قانوني، ويمثل هذا القانون في مجموعة من التوجيهات السليمة للممارسات حوكمة

المؤسسات ، حيث كانت تقاومها مؤسسات عديدة في البداية وذلك مما يمثلته هذا القانون من اعاقه لعمليات المؤسسات، الغير مقيدة في بورصة لندن للأوراق المالية ، الا ان البورصة تلزمها بتطبيق التوصيات.

وفي سنة **1993** وبالتحديد في شهر اكتوبر اعتبرت مجموعة العمل برئاسة **بورتمان** امكانية تنفيذ توصيات كاديبيري، فقد لخصت اللجنة اجتماعا بتقريرين.

**التقرير الاولي** الذي وجب فيه المؤسسات المقيدة في البورصة ان تضمن تقريرها للرقابة الداخلية، اما **التقرير النهائي** فتضمن انه يجب على المؤسسات ان يكون في تقريرها المالي تقريراً عن النظم الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على اصول المؤسسة.

اما في سنة **1995** قامت لجنة **greenbury** بواسطة اتحاد الصناعات البريطاني بإعداد تقرير يبين فيه ضرورة انشاء لجنة مكافآت تتكون من اعضاء مستقلين، امن غير المديرين لتحديد نيابة عنهم وباسم المساهمين، وفي حدود سياسة المؤسسة مهمة تحديد سبب المكافآت التي تدفع لكبار المديرين التنفيذيين بالمؤسسة وفي نطاق ادائهم الخاص.

اما في سنة **1998** تم تجميع وتوحيد جميع التوصيات الموجودة في **كاديبيري** والمراجعات الاخرى بما تعلق بحوكمة المؤسسات في شكل كود موحد، بحيث أصبح هذا الكود سبب في دخول المؤسسات لبورصة الاوراق المالية.

وفي سنة **1999** قام السير **تيرنيول** بإعداد تقرير قصير وهذا بالاشتراك مع مجموعة **ICAEW** بدعم من بورصة لندن للأوراق المالية، بحيث ركز على ضرورة تطبيق الرقابة الداخلية الموجودة في الكود الموحد.

اما في سنة **2003** التي عرفت تعديل الكود ليشمل تطبيق أفضل لممارسة حوكمة المؤسسات في ظل الازمات التي مرت بها الولايات المتحدة الامريكية سنة **2002**، فقد ظهر تقريران هما حوكمة المؤسسات ودور مجلس الادارة، المؤسسات وانظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة واللجان التابعة لمجلس الادارة وتصميم ادارة المخاطر.

## ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الامريكية:<sup>1</sup>

ان تجربة الولايات المتحدة الامريكية تتشابه الى حد بعيد مع تجربة بريطانيا في حوكمة المؤسسات، وذلك بالرغم من الاختلاف على مستوى هياكل المؤسسة ولجنة بورصة الاوراق المالية SEC نظمها، بحيث تشمل هذه النظم على مجموعة من المبادئ، تحت اسم مبادئ حوكمة الشركات الاساسية.

### CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES CORE

وركزت هذه المبادئ على كيفية تشكيل مجلس الادارة ولجان مجلس الادارة وتعيين اعضاء وتقسيم اعمال المجالس والحوكمة وتقسيم اجور لمدراء تنفيذيين والادارة، وكذلك مدى تطابق مع القوانين وتوافر الاخلاقيات.

وفي عام 1987 قامت لجنة COSO بإصدار تقريرها تحت اسم **TREDWAY Commission**، والذي نجد فيه توصيات متعلقة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات، ومنع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية امام مجلس ادارة المؤسسات.

وفي سنة 1999 اصدرت كلا من **(Association of Securities Deales)** و **(New NASD)** (**Blue Rilbon Report**) تقرير باسم **York Stock Exchange Nyse**

والذي جاء ليبين مدى فعالية دور لجان المراجعة الداخلية في المؤسسة والتزامهم بقواعد الحوكمة، اي مسؤوليتهم في اعداد الجيد للتقارير المالية.

وفي عام 2002 بين التحليلات التي اجريت لمعرفة اسباب الازمات المالية، اخلاقيات مهنتي المحاسبة والمراجعة المالية، بحيث قامت الحكومة الامريكية بتطوير تشريع جديد سمي **(Sarbanes Oxley Act)**، بحيث ألزمت كل المؤسسات في البورصة بتطبيقه.

<sup>1</sup> ظاهر القسي، حازم الخطيب (2006) الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات ا

## المطلب الثاني: الشركات المتعثرة

هناك العديد من الشركات الامريكية التي اشتهرت افلاسها، لتعلن الشركة انها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها امام الدائنين، على اثر فضائح كارثية تفوق تحمل الشركة، لتقوم حينها بتصفية كل املاكها و حساباتها المصرفية لتسدد اكبر قدر ممكن من هذه الالتزامات ثم تخرج من سوق العمل.

### اولا: شركة انرون ENRON

عرفت الولايات المتحدة الامريكية سنة 2001 أكبر فضيحة مالية او بما يعرف بفضيحة شركة انرون، حيث جاءت هذه الشركة في المرتبة السابعة كأكبر شركة من حيث الربحية في الولايات المتحدة الامريكية، حيث بلغت القيمة السوقية للشركة ما يزيد عن 60 مليون دولار ولكن المجر في الامر انها في اواخر نفس السنة انهارت وتقدمت بطلب من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الافلاس بحماية. ذلك يعطيها الحق في اعادة الهيكلية بدلا من الافلاس.

فجذور هذه القضية تعود الي كون شركة انرون من النخبة في اسواق العقود المتداولة خارج البورصة، بحيث لم تكن مجبرة عن الافصاح عن المخاطر المصاحبة لهذه العمليات، وكذلك استفادتها من ثغرات مالية و محاسبية، والتي تمثلت في اخفاء المعلومات المحاسبية والمالية لأنها تعتمد على العمليات المسجلة خارج الميزانية، ويضاف الى ذلك الدور الذي لعبته شركة اندرسون، فالأصل ان هذه الشركة تقوم بمراجعة الحسابات ولكن الواقع دل على ان موظفيها يقومون بتقديم خدمات استشارية، اي بعبارة اخرى احتيال قانونيا باستعمال الفجوات وذلك مقابل مكافآت لغض الابصار عن المخالفات التي ترتكبها شركة انرون ، وكذلك حتهم على عدم الالتزام بالفحص للمستندات .

لقد كانت الشركة تحقق خسائر كبيرة ، ولكن بفضل حسابات جانبية اصبحت تظهر على انها من اكبر الشركات الأمريكية ربحية، حيث كانت تصدر تقريرا كل اربعة اشهر في حيث يقوم المدير ببذل جهد ليظهر ان المؤسسة ذات ربحية كبيرة، ولكن كل هذه اوهام بحيث يقوم اقاربهم واصدقائهم بشراء اسهم الشركة عندما تتداول بأسعار متدنية ومع ظهور الارباح الوهمية يقومون بإعادة بيعها بأضعاف السعر المشتري به السهم، ففي اوت عام 2000 ارتفع السعر الى 90 دولار ولكنه انخفض في 15 من نفس الشهر من عام 2001 الى 42 دولار اي

النصف ، وذلك بسبب تسريبات من داخل الشركة حول الوضع الحقيقي للشركة ، وعندما عرف الجميع بالفضيحة انخفض سعر السهم الى 1 دولار في نفس العام .

اما في جانفي من عام 2006 فقدت تمت احالة كبار المسؤولين التنفيذيين ورئيس مجلس المحاسبة على المحكمة، وقد تضمنت قائمة الاتهامات 53 تهمة من اهمها الاحتيال على البنوك وتزويدها ببيانات غير صحيحة والتلاعب بأسعارهم الاسهم وغسيل الاموال.

ثانيا: شركة وولد كوم world com

1983 تاريخ بداية النشاط شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمساهمات البعيدة في مدينة جاكسون بولاية مسيسيبي، وفي سنة 1989 اندمجت الشركة مع مؤسسة الشركات المتميزة فتحوّلت شركة عامة ثم قيدها في البورصة، اما في سنة 1995 فعرفت تحول أسهم الشركة الى ال ال ذي للاتصالات العالمية LLDS WORLD COM، وفي سنة 1998 استحوذت على الشركة للاتصالات MCI Communication ولسوء حظها في سنة 2002 انهارت اسعار شركات الاتصالات بعد ان بلغت دورتها، وذلك في ظل التوقعات غير الواقعية بشأن ربحية مستقبلية.

فمنذ 1999 الى غاية ماي 2002 بدأت عوارض الفضيحة تظهر، فقد قامت الشركة بتقديم مكافآت وامتيازات للمدير التنفيذي بهدف رفع سعر الاسهم، وهذا ما حقق له ثراء فاحش برنارد ابيرس، فقد قام المدير بشراء حصة من أسهم الشركة بسعر منخفض، وكذلك قامت الشركة بحيلة محاسبية لإخفاء المركز المالي الحقيقي بالتعاون مع شركة اندرسون الذي فشل في الكشف عن المخالفات المالية، وعندما أُجري مراجع حسابات اخر عملية تقييمية وجد تلاعب بقيمة 803 بليون دولار، بحيث أعلن عنها سنة 2002، فسحب تقرير شركة ارثر اندرسون لعام 2001.

في حين بدأت لجنة الاوراق المالية والبورصة الامريكية في اجراء التحقيقات التي كشفت على شركة قد ضخمت اصولها بقيمة 11 بليون دولار وفي سنة 2002 قامت الشركة بطلب حماية حسب الفصل الحادي عشر من قانون الافلاس الذي يعطيها الحق في اعادة الهيكلية، حيث قامت الشركة بتغيير اسمها الى ام سي اي MCI ونقلتها مقرها الى ولاية فرجينيا وكان ذلك في 14 افريل 2003، وفي مارس 2005 ثم ادانة برنارد ابيرس ب 25 سنة سجنًا، كما وجهت لعدة مسؤولين اخريين بالشركة التلاعب بحسابات الشركة.

### ثالثا: شركة بارملات الايطالية

افلست شركة الاغذية الايطالية **Parmalat** في شهر ديسمبر 2003 بعد ان ادى تخلفها عن سداد قيمة السندات، الى بدء تحقيقات في الاوضاع المالية للشركة و سرعان ما اكتشف المحققون ان مديري الشركة كانوا فعلا يخترعون اصولا و يزورون الحسابات لمدة وصلت الى 15 عاما وقد تضررت في هذا الحادث ايضا شركة المحاسبة دولية كانت قد عملت مع شركة **Parmalat** ولكنها لم تكتشف الخداع. فقد تعرضت الشركة لغش مالي بلغ 10 بلايين دولار نتيجة تحقيق ارباح مزيفة، و كان المراجع الخارجي للشركة هو المسؤول عن هذا الغش، عندما اقترح على الشركة تقسيم بعض اعمالها حتى يمكن الاستمرار للحفاظ على بعض عملاء الشركة، هذه العملية اوجدت مدفوعات كاذبة للشركة في شكل دين مستحق و في نفس الوقت اوجدت الكيانات التابعة حسابات كاذبة حتى تظهر انها قادرة على سداد ديونها، ومع هذا فقد قام المديرون في الشركة بتزوير في المستندات الرسمية للبنك امريكا، و الادعاء بان الشركة لديها 5 بلايين دولار وديعة بالبنك وقد مروا هذه الورقة بالفاكس عدة مرات حتى تبدو اصيلة، و اخيرا اعلن افلاس الشركة في 2003 وتم القبض على مؤسس الشركة و ابنه مع عدد من المديرين السابقين بالشركة بتهمة الغش المالي.

### رابعا: شركة China Aviation Oil السنغافورية

وجدت الوحدة السنغافورية التابعة لشركة china aviation oil (شركة صينية لوقود الطائرات) نفسها محاصرة بالمشاكل اواخر عام 2004، بعد ان اكتشف ان الشركة خسرت 550 مليون دولار في عمليات تداول بالمضاربة على اسهم مشتقات البترول و كانت الشركة السنغافورية تورد ثلث استهلاك الصين من وقود الطائرات و كانت هذه فضيحة في تداول اسهم مشتقات البترول منذ انهيار بنك Barings في عام 1995.

اضافة الى ذلك زعم مدير الشركة السنغافورية ان الشركة القابضة الام china aviation كانت تعلم بالخسائر عندما باعت 15% من اسهم الوحدة السنغافورية قيمتها 108 مليون دولار لتعطي سر الطلبات غير المجابة لتغطية الهامش وفي وقت بيع الاسهم كانت الشركة تبلغ 7000 مستثمر من القطاع الخاص بانه مازال بوسعهم توقع الحصول على ارباح على الرغم من ان الشركة كانت مفلسة بالفعل و قالت هيئات تقييم المركز الائتماني الدولية ان حالة شركة china aviation oil ابرزت مشاكل اوسع نطاق من مجال الحوكمة بما في ذلك هياكل

الشركات المعقدة و الممارسات المحاسبية التي لا يمكن التعويل عليها جعلت من الصعب جدا تحليل اوضاع بعض الشركات المرتبطة بالصين.

### خلاصة النماذج:

من خلال عرضنا للنماذج السابقة يتضح ان الافصاح والشفافية اللذان يعتبران من اهم مبادئ الحوكمة، والتي لم يتم تطبيقهما في هاته الشركات كانا سببا رئيسيا في فشل الشركات وحلها.

### المطلب الثالث: التجارب في البلدان العربية

عند التعرف الى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ ان الولايات المتحدة الامريكية كانت السبابة في هذا المجال، وفي المنطقة العربية تعد مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات.

### اولا: تجربة المملكة العربية السعودية

عرفت سنة 1954 تأسيس أول شركة مساهمة في المملكة العربية السعودية، وفي سنة 1984 أصدرت المملكة مرسوما ملكيا يهتم بتنظيم تداول الأسهم عن طريق البنوك المحلية، وفي سنة 2001 كانت الطفرة في نظام تداول يتمشى مع التطورات المالية العالمية وكذلك تحسين البيئة الاستثمارية، فقد كانت المشكلة بعملية اعادة هيكلية السوق المالية وفق احداث الاسس والمعايير الدولية المطبقة، وللإشارة فان المملكة السعودية تعد من أكبر الاسواق العربية من حيث القيمة السوقية وبلغت ذروتها خلال الفترة من 2003 الى 2006.

ان ازدياد عدد الشركات المساهمة وكبر حجمها وضخامة رؤوس اموالها ادى الى تغيير في اقتصاديات السوق في المملكة، وكان لهذا التغيير ضررا او حالة عدم توازن بين اصحاب المصالح وادارة الشركات المساهمة فقد عرفت في سنة 2006 مرور السوق السعودي بعدد كبير من الانهيارات مكلف الشركات خسائر مادية كبيرة جدا وصلت نسبتها الى 68% من حجم السوق، ما تسبب في ضياع حقوق اصحاب المصالح وخاصة المستثمرين الحاليين وكذلك فقدان ثقة المستثمرين المستقبلين في القوائم المالية والتقارير لهذه الشركات.

ان غياب الرقابة ونقص الافصاح والشفافية في بعض الشركات ادى الى انهيار في السوق المالي السعودي ، فكان لذلك تأثير سلبي اهمها فقدان الثقة في المعلومات المالية والمحاسبية ولإصلاح هذه الاوضاع قامت في سنة 2007 هيئة المال السعودي الي تداول اسهم بعض الشركات التي تجاوزت خسائرها 75% من رأسمالها طبق

للمادة 180 من نظام شركات السعودي، أدى هذا إلى ازدياد أهمية الحوكمة في الشركات وكان نتيجة ذلك قيام هيئة سوق المال بإصدار لائحة لحوكمة الشركات المساهمة تهدف إلى تطبيق مبدأ الإفصاح وحماية حقوق المستثمرين والمتعاملين في الأسواق المالية كان ذلك في سنة 2006 ، وكذلك توفر مناخ ملائم للاستثمار في سوق المال ، فقد روعي عن إصدار هذه اللائحة مبادئ المنظمات الدولية وكذلك الاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات، في حين تم مراعاة الملاحظات والاقتراحات ، العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأول على موقعها ، فقد عرفت تجربة المملكة في مجال حوكمة الشركات اربع مراحل في سنة 2007 وشملت ما يلي :

(1) النظام التجاري.

(2) نظام الشركات السعودي.

(3) نظام المحاسبين القانونيين.

(4) المعايير المهنية.

(5) لجان المراجعة.

(6) نظام الرقابة الداخلية.

(7) لائحة الحوكمة.

(8) المراجعة الداخلية.

ان اجتماع هذه الاليات يساعد في تطبيق جيد لحوكمة الشركات في المملكة وزيادة القدرة التنافسية ولكن ماتزال هناك صعوبات تواجهها المملكة مثل عدم تطبيق بعض الاليات المهمة في حوكمة الشركات وهما الإفصاح والشفافية من طرف بعض الشركات المساهمة، هناك مشروع طموح تقوم به هيئة سوق المال السعودي يتمثل في وضع نموذج لقياس جودة اداء الحوكمة في الشركات المساهمة.

## ثانياً: الحوكمة في مصر<sup>1</sup>

في سنة 2001 بمبادرة من وزارة التجارة بدأ الاهتمام الفعلي بحوكمة الشركات في مصر، فقد وجدت الوزارة ان الاصلاح الاقتصادي التي بدأتها مصر في اوائل التسعينات لا ينضج الا بوضع إطار تنظيمه ورقابي يعمل على التحكم في القطاع الخاص في ظل السوق المفتوح، وهذا ما تم دراسته وتقييمه بمبادئ التزام مصر بقواعد ومعايير حوكمة الشركات.

قام البنك الدولي بمشاركة وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الاوراق المالية، بالإضافة الى عدد كبير من مراكز البحث وشركات المحاسبة والمراجعة اول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وكان من اهم النتائج التقييم ما يلي:

(ا) الشركات المصرية تطبق 39 مبدا من اجمالي 48 مبدا التابعة للمبادئ الدولية، حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات والبورصات على ذات المبادئ، فهي تطبق بطريقة جيدة ومن اهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لسنة 1981، قانون القطاع الاعمال العام 2.3 لسنة 1991، قانون سوق راس المال 95 لسنة 1992م، قانون الاستثمار لسنة 1997، قانون التسوية والايدياع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000م.

(ب) لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل فعلي، ويرجع ذلك الى ضعف الوعي لدى المساهمين او ادارات الشركات بتلك المعايير ومن تم لا تتماشى هذه القاعدة عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من أصل 48 مبدا.

من خلال هذه المعايير الى منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر ادى الى وجود العديد من الممارسات الإيجابية ونذكر منها:

(1) القانون بكفل الحقوق الاساسية لحملة الاسهم.

(2) حملة حقوق اصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال.

(3) تطابق معايير المحاسبة والمراجعة المصرية مع المعايير الدولية.

ويوجد كذلك ممارسات سلبية نذكر منها:

1) عدم الإفصاح الكافي عن هياكل الملكية ومكافئات مجلس الادارة وكذلك المعلومات المالية والغير مالية.

2) تدعيم الممارسات المحاسبية والمراجعة المالية.

3) تطوير ممارسات مجالس الادارة بالشركات.

4) تدعيم وتشجيع ممارسة حملة الاسهم لحقوقهم المكفولة.

تعد مصر اول دولة في منطقة الشرق الاوسط التي اهتمت بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأدى تطبيق الحوكمة الى ظهور مفهوم هو الشفافية، بحيث ساعدت الشفافية على جذب استثمارات جديدة محلية واجنبية كما ادت الى تراجع الفساد.

- وفي نهاية نرى ان دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والمبادئ ومراقبة تنفيذها او تطبيقها، ولكن يشمل كذلك توفير البيئة والمناخ المناسب لدعم مصداقية الحوكمة، ويتحقق هذا بتكامل وتظافر جهود كل من الحوكمة والسلطة الرقابة والقطاع الخاص والفاعلين الاخرين.

### ثالثا: الحوكمة في الاردن:<sup>1</sup>

برز تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة المساهمة في الاردن بعد اقرار دليل قواعد الحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، و ذلك في عام 2008. و الواجب تطبيقه من بداية عام 2009، و قد تم انجاز دليل حوكمة المؤسسات بهدف وضع اطار واضح ينظم العلاقات و الادارة فيها، و يحدد الحقوق و الواجبات و المسؤوليات بما يحقق اهداف الشركة و غايات و يحفظ حقوق الاطراف ذوي المصالح المرتبطة بها، و تستند هذه القواعد الى عدد التشريعات الصادرة بمقتضاه، وقانون المؤسسات، اضافة الى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE).

و يتضمن دليل حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة عمان مجموعة من القواعد الالزامية و القواعد الارشادية، في عام 2010 قامت هيئة الاوراق المالية بعرض فهرس مفصل لقواعد الحوكمة وذلك لتحديد القواعد

1-، أفريل

<sup>1</sup> صالح العقدة، عبد الحكيم مصطفى جودة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الحوكمة المؤسسية في الأردن، "

الإرشادية و الإلزامية حيث يجب على المؤسسات التقيد بالقواعد اما القواعد الإرشادية فبتم تطبيقها من خلال اسلوب (comply ex plain). وأي انه يجب على المؤسسات تقديم تفسير في حالة عدم الالتزام بالقواعد الإرشادية. وكان قد سبق ذلك اصدار البنك المركزي الاردني الدليل الحاكمية للبنوك في 2004 اصدار هيئة لتعليمات الحاكمية المؤسسية.

#### رابعاً: الحوكمة في سلطنة عمان<sup>1</sup>

حوكمة المؤسسات قد تتصدر اولويات اهتمام الحكومات والمؤسسات في مختلف دول العالم، بعد ان استقر اول معهد متخصص في العالم بمفاهيم الحوكمة و يحمل الاسم ذاته ضمن شراكة عالمية تجمع البنك الدولي، و منظمة التعاون و التنمية التابعة للأمم المتحدة، و المركز الدولي للمشاريع الخاصة لغرفة التجارة الدولية و مؤسسة التمويل الدولية.

وتبرز الحوكمة الى صدارة النشاطات الاقتصادية ليس كضرورة لتمكين اي مؤسسة من الاندماج في الاقتصاد العالمي و فتح اسواق جديدة للاستثمار، لكن لحماية الاقتصاد من خطر انهيار الشركات العائلية التي تشكل 90% من اجمالي المؤسسات في الخليج. و مازالت دول المنطقة تعاني نقصاً فادحاً في الإفصاح و الشفافية و هما احد عناصر الحوكمة، و الاعتماد على بقية مبادئها و منها معايير المحاسبة الدولية و تعديل قوانين المؤسسات بما يضمن الفصل بين مجالس ادارتها و الادارة التنفيذية لها و حفظ حقوق صغار المساهمين.

لقد بذلت سلطنة عمان جهوداً متواصلة من اجل الرقي بمجال حوكمة المؤسسات و تطويره، وقد تكلفت تلك الجهود بتشكيل لجنة متخصصة بعمل حوكمة المؤسسات على مستوى السلطنة من اجل ترسيخ و تطبيق مبادئ و ممارسات مفهوم حوكمة للمؤسسات المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية و المؤسسات الصغيرة و الكبيرة و الشركات العائلية العاملة ضمن نطاق الاقتصاد الوطني، بالإضافة الى توعية المجتمع العماني بأهمية حاكمية المؤسسات. و تعتبر تشكيل هذه اللجنة المتخصصة بعمل حوكمة المؤسسات في سلطنة عمان خطوة رائدة و اضافة جديدة التي حققتها الهيئة منذ انشاءها في مجال تنظيم و ادارة المؤسسات.

تاريخ التصفح 2015/11/14 www.omanlover.org<sup>1</sup>

ولترسيخ تجربة العمانية وتعميم ممارستها اقليميا وقعت سلطنة عمان مع معهد حوكمة المؤسسات وهي هيئة اقليمية مستقلة تابعة لسلطة مركز المالي العالمي، تتركز مهامها في مساعدة دول و مؤسسات منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا على تطبيق الرقى الممارسات و المعايير العالمية على صعيد حوكمة المؤسسات. التي اظهرت ان سلطنة عمان هي الافضل خليجيا في تبني افضل الممارسات الدولية في حوكمة المؤسسات منذ ان باشرت تطبيقه عام 2002 لان لديها اقوى اطار حوكمة المؤسسات في المنطقة حيث تحقق متطلبات الحوكمة بنسبة 70% من توجيهات معهد التمويل الدولي، وقد جاءت هذه النتيجة من خلال الدراسات الاخيرة التي قام بها معهد التمويل الدولي بالاشتراك مع معهد حوكمة المؤسسات التابع لمركز دبي المالي.

ولكون ان حوكمة المؤسسات تأخذ اهمية متزايدة في اجندة الاقتصاديات المنفتحة، وان الاسس السليمة و القواعد الراسخة و المتينة للمؤسسات اصبحت مطلبا اساسيا لصمودها في مواجهة التحديات و التطورات الدولية و المستقبلية، نظمت سلطنة عمان متمثلة بالهيئة العامة لسوق المال و مؤتمر الحوكمة الاول، يهدف بالحوكمة و اهميتها و دورها في تعزيز ثقة المستثمر المحلي و الاجنبي.

خرج هذا المؤتمر بالعديد من التوصيات اهمها انشاء معهد متخصص في تأهيل اعضاء مجالس ادارة المؤسسات و المديرين التنفيذيين و اقتراح بمنح شهادات لأفضل المؤسسات في تطبيق الحوكمة للمؤسسات المدرجة في السوق. تعد سلطنة عمان الدولة العربية الاولى التي اصدرت ميثاقا خاصا بحوكمة المؤسسات عام 2002، و ادراك حكومة السلطنة بأهمية موضوع حوكمة و دوره في رفع ادائها و خاصة فيما يتعلق بمستوى الافصاح و الشفافية مع المساهمين، وهذا يؤدي الى رفع مستوى ثقة المستثمر و بالتالي الارتقاء بكفاءة سوق راس المال بشكل عام. وقد تصدرت السلطنة المركز الاول على مستوى الخليج في مجال التشريعات و الانظمة المتعلقة بحوكمة المؤسسات.

ان تطبيق مفاهيم الحوكمة في سلطنة يسير بخطى جيدة، و تعد التجربة التي نجحت فيها السلطنة في التطبيق الكامل للحوكمة دليل على انها استطاعت خلال فترة قصيرة ان تتطور تطورا ملحوظا منذ ان تأسست الهيئة العامة لسوق المال بدء من تطبيق مبادئ الحوكمة قبل صدور الميثاق من اجل ترسيخ مدلول ومتطلبات الحوكمة لدى القائمين على شركات المساهمة العامة.

## خاتمة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل مدخلا نظريا لموضوع حوكمة المؤسسات، حاولنا فيه التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بهذا الموضوع، كما بدلت المنظمات الدولية العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الاساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات بالإضافة الى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى الى تطبيق هذه المبادئ.

كما ان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يختلف من دولة الى اخرى حسب ظروف وبيئة اعمال كل دولة، لاختلاف الازمات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية من دولة الى اخرى، ولكن يمكن ان تمتاز الحوكمة بالمرونة اثناء تطبيقها من دولة الى اخرى.

يعتبر الإفصاح والشفافية من أحد أهم اهتمامات المؤسسات الاقتصادية واعتبارهم هذين العوامل التي تؤثر على المؤسسة من الناحية المالية والتمويلية، ومن أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية إذ سيتوجب على مجلس الإدارة أن يركز على عرض المعلومات المالية الملائمة والموثقة لجلب المستثمرين والمقرضين، وذلك من خلال زيادة نسبة ثقتهم وارتياحهم اتجاه المعلومات المحاسبية.

كذلك إن المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي تلك المؤسسة التي تتفحص المخاطر عملياتها من أجل تسيير هذه المخاطر لكفاءة عالية، بغية تخفيف من درجة المخاطر (الخطر) الذي قد يواجه المؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث و هي:

**المبحث الاول: علاقة حوكمة المؤسسات بالإفصاح و الشفافية.**

**المبحث الثاني: القوائم المالية و حوكمة المؤسسات.**

**المبحث الثالث: ادارة المخاطر و حوكمة المؤسسات.**

## الفصل الثاني: مستوى الإفصاح و الشفافية و ادارة المخاطر في القوائم المالية و علاقتهم بحوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات ذات تأثير مباشر وغير مباشر على القوائم المالية التي يجب على مجلس الإدارة الاهتمام بها، والتي تؤدي الى التعرف على أساليب إدارة المخاطر ومن هنا سنحاول في هذا الفصل التطرق بالتفصيل لما سبق ذكر الحوكمة.

### المبحث الأول: علاقة حوكمة المؤسسات بالإفصاح والشفافية.

يعتبر الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ الحوكمة في المؤسسة والتي تهدف الى تمكين الأعضاء من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة لذا في هذا المبحث سنحاول الاهتمام الفكري بكليها

#### المطلب الأول: الإطار الفكري للشفافية

سنعرض في هذا المطلب للشفافية من تعريفها و مبادئها وصولا الى معوقات تطبيقها.

#### أولاً: مفهوم الشفافية و مستوياتها

##### (1) مفهوم الشفافية:

الشفافية عبارة عن سهولة الوصول لمعلومات القوائم المالية بطريقة سهلة ومرتبطة وقابلة للفهم كافة الأطراف المشاركة بالسوق المالي، فهي تعبر عن مصداقية المعلومات والمعاملات التي قامت بها المؤسسة والموجودة في شكل قوائم مالية التي اعدت سابقا حسب معايير دولية، وتختلف الشفافية عن الإفصاح بتخطيها مبادئ التقارير والقوائم، وذلك من اجل تزويد المستخدمين بالمعلومات المهمة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الاستثمارية.<sup>1</sup>

**تعريف هيئة الأمم المتحدة:** " الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء".

<sup>1</sup> هوام جمعة وآخرون (2009): الشفافية والإفصاح في إطار الحوكمة، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18-19 .189

**(2) مستويات الشفافية:**

مستويات الشفافية كالآتي:

- **المستوى الذاتي:** في هذا المستوى تتطلب الشفافية الاجراءات الادارية ضرورة توافر الابعاد التالية:

- ضرورة العمل على توعية وزيادة ادراك كل من الموظف و المواطن، من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة و مهمات الدائرة والواجبات التي ينبغي القيام بها.
- تثبيت مراحل انجاز المعاملات على النماذج جميعها.
- تعميم الاعلان عن حالات التميز و النجاح و حالات التجاوز والفسل.

- **المستوى الشمولي:** في هذا المستوى تتطلب الشفافية ضرورة توافر الابعاد التالية:

- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات و القانون.
- اجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الاجهزة المركزية والإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، وذلك لتسهيل عملها.
- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشترك لإدارات القطاعات المشتركة في الفعاليات.
- تفعيل دور الرقابة و المحاسبة على الادارات المالية و الموازنات، وتقييم الاداء لقيادات الادارة العليا.

**ثانيا: مبادئ الشفافية:**

تمت صياغة مسودة "ميثاق الشفافية للمؤسسات المالية الدولية " وذلك بمبادرة قامت بها شبكة كبيرة ضمن مجموعة من منظمات المجتمع الدولي، فقد احتوت هذه المسودة على مبادئ ونذكر منها 5 مبادئ رئيسية هي:<sup>1</sup>

**مبدأ الأول الحق في النفاذ:**

يعتبر الحق في النفاذ الى المعلومات حق من الحقوق الإنسانية الأساسية الذي ينطبق على سبيل المثال لا الحصر على المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسات المالية الدولية بغض النظر عن الشخص الذي وضع الوثيقة او إذا كانت المعلومات تتعلق بفاعل من القطاع العام او القطاع الخاص.

**مبدأ الثاني: الإفصاح التلقائي**

على المؤسسات المالية الدولية ان تقوم بالإفصاح التلقائي ونشر حيز واسع من المعلومات عن هيكلتها المالية والسياسية والإجراءات وعمليات صنع القرار والمشاريع بشكل واسع مجاناً.

**مبدأ الثالث: النفاذ في صنع القرار:**

على المؤسسات المالية الدولية ان تنشر المعلومات التي تسهل المشاركة المعلومة في صنع القرار بطريقة دقيقة، بما فيها مسودة الوثائق وبشكل يؤكد ان بإمكان الأطراف المعنية المتأثرة المتضمنة النفاذ اليها بصورة فعالة وفهمها، كما يتعين عليها ان تضع دليلاً للنفاذ العام الى الاجتماعات الرئيسية.

**مبدأ الرابع: الحق في التماس المعلومات:**

كل شخص الحق في التماس المعلومات وتلقيها من المؤسسات المالية والدولية، وتخضع فقط لنظام محدود هذا الاستثناءات، كما ينبغي ان تتمتع إجراءات معالجة هذه الطلبات بالبساطة والسرعة والكلفة والمجانبة.

**مبدأ الخامس: الاستثناءات المحدودة**

ينبغي ان تستند نظام الاستثناءات إلى المبدأ الذي يقول انه يمكن رفض النفاذ الى المعلومات فقط حين تتمكن المؤسسة المالية من إثبات ذلك:

- الإفصاح سيلحق ضرار كبيراً بإحدى مجموعات المصالح الواضحة والمحددة بشكل ضيق، والمقبولة بشكل واسع، حيث يتم تحديد هذه المصالح.
- وان الضرر الذي سيلحق بهذه المصلحة يضاهاى الاهتمام العام في الإفصاح.

## ثالثاً: أهداف و اهمية الشفافية:

**1)اهداف الشفافية<sup>1</sup>**

من أهم الأهداف التي وضعت بمنظمة الشفافية الدولية هي ما يلي:

- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات الوطنية.
- إنعاش السوق المالي من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات المالية.
- محاربة الفساد بكافة صورة وإشكاله.
- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإدارات والممارسات الإدارية المعلومات بها.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، اذ يكون أداء الاعمال جماعيا والمحاسبة تكون بشكل جماعي.
- منع الممارسات الإدارية الخاطئة.
- تعزيز الدور الرقابي.
- زيادة الثقة بنظرة العاملين المواطنين للتنظيم الإداري.
- حرية والوصول للمعلومات المهمة دون تعقيدات.

**2) اهمية الشفافية:**

تحظى شفافية اليوم اهمية كبيرة على مستوى المنظمات الدولية و الوطنية و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعمل على توفير المعلومات الصادرة من خارج و داخل المؤسسة.
- العمل على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم ادارة عمليات البيانات الداخلية.

- تسهيل عملية تقييم الاداء.
- تحقيق الديمقراطية و المساواة و ضمان نجاحهما والوصول الى ما يعرف بالنظام المفتوح.
- تعتبر الية للوصول الى حكومة مفتوحة و لتحقيق المساواة.
- اختيار قيادات تتصف بالموضوعية و النزاهة و الانتماء و الولاء للمؤسسة و الصالح العام.
- توفر قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين و اصحاب المصالح و المسؤولين، وذلك لمحاربة الفساد.
- تقليل الغموض و الضبابية وتسهم في القضاء على الفساد.
- تعزيز الشفافية دور ولاء العاملين، وتزويد من انتاجيتهم وتشد همهم، وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج و تحسينها.

#### رابعاً: شروط الشفافية<sup>1</sup>

من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية يجب:

- (1) توفر المعلومات كما نوعاً في الوقت المناسب، أي بعد انتهاء من إعدادها فوراً نشرها لكافة الجهات وبتكلفة مناسبة.
- (2) ان تكون واضحة دون غموض فقد تقوم بعض المؤسسات بنشر قوائمها المالية بصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرافقتها او بدون تقرير محافظ الحسابات.
- (3) ان يعقب الشفافية المساواة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء ومرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.
- (4) حيث يجب ان تكون المعلومات وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين عن طريق مساعدتهم على تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية او تأكيد او تصحيح التقييمات الماضية وثيقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الاهمية النسبية.
- (5) أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
- (6) أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة او غير شفافة، فقد تقوم بعض المؤسسات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء الشكل القانوني بدون مرفقاتها او بدون تقرير مراقب الحسابات او تفصيل

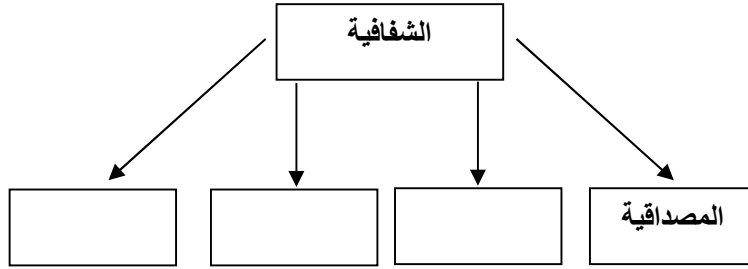
<sup>1</sup>محمد طارق يوسف (2007): والشفافية كأحد مبادئ

العربية المنعقد في شرم الشيخ، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 7.

البنود، على انه يجب ملاحظة الا تخذ الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على البعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

(7) أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث ان الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة ويعلن عنها فقط باستثناء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات المؤسسات التي تنشر بعد شهر او سنوات بعد صدورها.

### الشكل (8): جوهر الشفافية



المصدر: نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص11.

### خامسا: حدود الشفافية

ان ما تفرضه اقتصاديات الاسواق العالمية هو زيادة درجة الشفافية في المؤسسات، وبالتالي يجب ان توضح حدود لها من اجل ما يلي:

(1) توفير الافصاح اللازم الذي يرضي جميع الاطراف، والذي يجد من الفساد المالي في المؤسسات ويقلص من حدوث الازمات المالية.

(2) يجب عند الافصاح ان تقوم المؤسسة بعملية التوازن بين تلبية حاجات مختلفة الاطراف ذات المصلحة وبين تكلفة المعلومات المفصح عنها، وذلك لحماية قدرتها التنافسية.

(3) الشفافية لا تقتصر سوى على الشفافية المالية، فإنها تتعدى الى كافة الجوانب الاخرى

الاقتصادية منها الاجتماعية:

أ) الجوانب الاجتماعية:<sup>1</sup>

تشمل المعايير التي تتعلق بتوزيع السكنات، ومعايير منح المشاريع للمقاولين وتوزيع الاراضي والسياسات التربوية والتعليمية.

## ب) الجوانب الاقتصادية:

تشمل المؤشرات الاقتصادية والإفصاح عنها دوريا، بحيث تؤثر على السياسات النقدية والمالية للدولة من خلال توجيه الموارد كأقصى كفاءة ممكنة، حيث يجب ان تطبق الشفافية في جميع المجالات الحيوية للدولة، وذلك لتأثيرها على عدة مؤشرات ذات الصلة، بالاقتصاد الكلي والجزئي، والتي تدخل في التأثير على الاداء المالي الاقتصادي للمؤسسات، وهذا ما يؤثر على درجة ثقة المستثمرين سواء كانوا محليين او اجانب. وكذلك قدرة المؤسسة على تحقيق الارباح على المدى الطويل والمتوسط.

ومن بين المؤشرات الواجب مراعاة الشفافية عند اعدادها والإفصاح عنها نذكر ما يلي:

-**الشفافية على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي:** تمثل مؤشرات الاقتصاد الكلي مؤشرات مهمة لقياس الاداء

الاقتصادي الدولي حيث يتوجب مراعاة الشفافية عند الافصاح عنها ونذكر منها:

-**معدل النمو الناتج القومي:** يعكس هذا المعدل في حدود نحو مستوى المعيشة للمواطنين، انتشار ظواهر

الافلاس والركود الاقتصادي والبطالة وكساد السوق.

-**حجم الديون المعدومة في القطاع المصرفي من منح القروض وخطة تحصيلها والاستراتيجية المتبعة لتفادي**

حدوث ذلك مستقبلا لما لا يؤثر على كفاءة منح القروض.

-**حجم التضخم السنوي:** يعتبر هذا المؤشر هاما يبين اسعار الفائدة الحقيقية الى تشجع على الادخار بالقدر

الذي لا يؤثر سلبا.

<sup>1</sup> هوام جمعة وآخرون (2009):

**-الشفافية على مستوى الاقتصاد الجزئي:**

تتعلق الشفافية المطلوبة في البيانات والمعلومات التي توضح عنها المؤسسات لكل من الاطراف التالية

**-حملة الاسهم:** تتعلق الشفافية الواجبة للمعلومات بضمان حقوق الاقلية من حملة الاسهم من حيث تمثيلهم

لمجلس الادارة، وعدم تضارب المصالح بين اعضاء مجلس الادارة والمؤسسة، فضلا عن شفافية المعلومات المتضمنة بتقرير مراقب الحسابات فيما يخص الموقف الضريبي للمؤسسة، طرق تقييم الاستثمارات والمخزونات مقدار الديون، المشكوك في تحصيلهم .... الخ

**-المنافسون:** ترتبط الشفافية المطلوبة للمعلومات، بالأساليب المستخدمة للتسعير بما يؤدي الى الاحتكار وتفعيل مبادئ المنافسة الحرة.

**-هيئات الدولة:** مثل مصلحة الضرائب والجمارك حيث تتعلق شفافية المعلومات بمدى مراعاة القوانين السائدة والمنظمة لعمل المؤسسات.

**سادسا: المتطلبات الاساسية لتعزيز الشفافية**

ان تطبيق الشفافية يحتاج الى حزمة من المتطلبات، من اهمها:

- 1) توافر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية، فالممارسات الديمقراطية تضمن قانونية الوصول الى المعلومات من خلال قوانين لحرية المعلومات و الحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين او من خلال توافر الشفافية في القوانين و الاجراءات.
- 2) انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها و معالجة نصوصها و فقراتها الغامضة وتوضيحها و اعلانها للمواطنين و المواطنين.
- 3) نشر الوعي لدى الموظفين و المواطنين و تعريفهم بحقوقهم و واجباتهم في مجال طبيعة و نتائج توافر الشفافية في مختلف نواحي الحياة.
- 4) التفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمواطنين ان يلاحظوا ويفهموا و يقيموا قرارات و تصرفات الموظفين.
- 5) التنسيق المستمر بين الاجهزة المعنية بالقوى البشرية و التطوير الاداري.
- 6) التعيين في الوظائف على اساس الكفاءة المطلقة.
- 7) تطوير شبكة معلومات بين الدوائر و المؤسسات كافة و داخل المؤسسات نفسها.

- (8) تعزيز دور اجهزة الرقابة المالية و الادارية.
- (9) تسهيل تدفق المعلومات الى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية و المحلية التي تتعلق بالخدمة العامة، وان تكون المعلومات كافية و صحيحة.
- (10) تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، والتي تعد تغييرا شاملا في مجال التكنولوجيا واساليب العمل والهيكل التنظيمية، وهذه لا بد ان تتصف بالشفافية.
- (11) توافر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية.

### سابعا: معوقات تطبيق الشفافية<sup>1</sup>

هناك العديد من العوامل التي تعيق سريان مبدأ الشفافية وهي تتميز بصفة خاصة في الدول النامية ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد او أكثر من العوامل التالية:

- (1) **الفساد:** ان عدم احترام القانون والعلاقة القوية التي تربط بين رأس المال والسياسيين والفساد خاصة في المؤسسات الحكومية، تؤدي الى اعاقا تطبيق مبدأ الشفافية.
- (2) **العولمة:** توجد علاقة كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية، هناك علاقة عكسية بين الشفافية والعولمة، والشفافية بحد ذاتها وسيلة وليست غاية مهمتها اظهار الاخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
- (3) **الجهل:** ويعود بالدرجة الاولى الى ضعف في مستوى العلمي والتكويني والثقافي للأشخاص الذين يقومون بعملية الانتاج وكذلك بالنسبة للمستهلكين الذين همهم الوحيد الحصول على السلع بأقل ثمن وبنوعية جيدة.
- (4) **ضعف او غياب الإطار القانوني:** اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها ومن المفيد الاشارة هنا الى ان القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجزم جنائيا استغلال المعلومات الداخلية في المؤسسات المتداولة بالبورصة او الممارسات الاحتكارية او غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية او سوء استخدام هذا الغياب.
- (5) **معوقات سياسية واجتماعية:** تتمثل في غياب تام للتمثيل البرلماني سواء كان داخل او خارج البرلمان، وهذا ما يؤدي الى عدم حماية المجتمع والتقليل من دور مؤسسات المجتمع المدني.

## المطلب الثاني: الإطار الفكري للإفصاح

يعتبر الإفصاح من المفاهيم المحاسبية الأساسية من خلاله يتم توصيل النتائج العمليات المالية للمؤسسة الى مختلف المعلومات المحاسبية، والجدير بالذكر ان لا يوجد اتفاق حول مقدار والنوع المعلومات.

## اولا مفهوم الإفصاح:

تحتاج المؤسسات في سياق عملها الاعتيادي الى معلومات دقيقة وسليمة من اجل ضمان استمراريتها، وتعود الجذور التاريخية بمفهوم الإفصاح عن المعلومات المالية للعام 1837 حيث نشرت مجلة

**Railway magazine** مقالة عن الإفصاح، والتي اشارت الى اثر الإبلاغ عن ارباح المؤسسات على سلوك المستثمرين، حيث تقديمها معلومات عن الارباح وراس المال والاستهلاكات وتقييم الموجودات ودعم التشريعات التي تزيد من الإفصاح في القوائم المالية والحد من البدائل في المعالجات المحاسبية<sup>1</sup>

## تعريف الإفصاح:

تعدد التعاريف التي تناولنا الإفصاح حيث اشارت بعض التعاريف الى ان الإفصاح يقوم بتوضيح وعرض المعلومات في صلب القوائم المالية بطريقة صادقة وعادلة.

**تعريف الإفصاح** " بأنه اظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهتم بها الفئات الخارجية عن المشروع بحيث تفيدها في اتخاذ القرار الرشيد".<sup>2</sup>

**تعريف اخر:** "الإفصاح هو ان متطلبات عرض المعلومات في القوائم المالية وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها تقتضي بتوفير عنصر الإفصاح المناسب في هذه القوائم، وذلك بشأن جميع الامور المادية (الجوهريّة)".<sup>3</sup>

تعريف الإفصاح بانه: " عرض المعلومات الهامة للمستثمرين الدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بقدرة المنشأة على تحقيق الارباح في المستقبل وسداد التزاماتها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Brief, Richard P 1975, **The accountants Responsibility in Historial Perspective**, P268.

<sup>2</sup>-عبد الله، خالد أمين (1995): دوره في تنشيط التداول الأسواق كراس المال العربية، المحاسبة القانون العربي، 92 39.

<sup>3</sup>- (1996): نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، الاطار الفكري وتطبيقات العملية، دار جنييف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 369

<sup>4</sup>-أمين السيد أحمد لطفى (2009): نظرية المحاسبة من منظور التوافق الدولي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 661.

من خلال استعراض التعاريف الذي سبق ذكرها نستنتج: الافصاح هو عبارة عن عرض البيانات المالية المنتجة داخل المؤسسة وازالة الغموض عنها، حيث انه يركز على عنصرين رئيسيين هما المعلومات ومستخدمي المعلومات.

## ثانيا اهمية و اهداف الافصاح:

### (1 اهمية الافصاح:

- يعمل الافصاح على توفير المعلومات اللازمة لمساعدة مستخدمي البيانات المالية على اتخاذ القرارات المناسبة حيث يحقق الافصاح المزايا التالية:
- يلعب دورا مهما في تحديد الاسعار المناسبة للسهم في الاسواق المالية (البورصات) حيث يؤدي الافصاح الى تخفيض عدم التأكد فيما يتعلق بالاستثمار و اقبال المدخرين على تقديم اموالهم للمستثمرين حيث تكون المعلومات متوفرة و متاحة للجميع دون تحيز.
  - يعمل الافصاح عن المعلومات بصورة دورية على تخفيض عدم تماثل المعلومات الذي تستغله الاطراف داخل المؤسسة لتحقيق مكاسب غير عادية خاصة بها.
  - يعمل على مساعدة المستخدمين للمعلومات المحاسبية في الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية من خلال اتخاذ القرار الامثل بالاعتماد على المعلومات المفصح عنها.
  - يساعد الادارة في اظهار مساهمة المؤسسة في تقديم خدمات للجميع و مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع ككل.
  - يوفر معلومات شفافة و مفيدة حول المتعاملين في سوق المال (البورصة) و معاملاتهم امر جوهري لتحقيق سوق منظمة و كفاء كما انه احد الشروط الاساسية المسبقة اللازمة لانضباط سوق المال.
  - و عليه يعد الافصاح اسلوب مثالي لتقليل الاعتماد على المعلومات الداخلية و تخفيض عدم تماثل المعلومات التي تقدم للمستخدمين لهذه المعلومات و يساعد في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات بصورة اقل مخاطرة و في ضوء معلومات كاملة وواضحة.

**(2) اهداف الإفصاح:**

يهدف الإفصاح المحاسبي الى تقديم معلومات الى المستخدمين من اجل:

- وصف العناصر المعترف بها و تقديم المقاييس ذات العلاقة بهذه العناصر بخلاف المقاييس المستخدمة في القوائم المالية مثل تقدير القيمة العادلة لبنود الميزانية العمومية.
- وصف العناصر غير المعترف بها و تقديم مقاييس مفيدة لهذه العناصر مثل مبلغ المؤجل غير المعترف به و وصف للضمانات التي على المؤسسة مقابل الديون.
- توفير معلومات لمساعدة المستثمرين و الدائنين لتقييم المخاطر و الاحتمالات للعناصر المعترف بها و غير المعترف بها.
- تقديم المعلومات المهمة التي تسمح لمستخدمي القوائم المالية بعمل المقارنات بين السنوات.
- لتقديم معلومات عن التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة المستقبلية.
- مساعدة المستثمرين لتقييم العائد على استثماراتهم.

**ثالثا انواع الإفصاح:**

ان اختلاف وجهات نظر المستخدمين و اصحاب الخيارات و كذلك رغبة او عدم رغبة الادارة في الإفصاح و اختلاف بيئة الاعمال التجارية، ادى الى ظهور أنواع متعددة من الإفصاح و نذكر منها :

**(1) تصنيف الإفصاح لحماية المجتمع و تثقيفه:****1- 1) الإفصاح الوقائي: Protective Disclosure**

يعني بذلك ان تكون القوائم المالية بأعلى درجة ممكنة من الوضوح، والموضوعية والحيادية، والشفافية، والعدالة وغير مضللة لأصحاب المصالح اي يهدف الى حماية المجتمع المالي وبصفة خاصة المستثمر العادي الذي له قدرة محدودة على استخدام المعلومات المالية وتجد في الإفصاح الوقائي (التقليدي) ما يلي:

-السياسة المحاسبية.

-التغيرات في السياسات المحاسبية.

-التغيرات في التطبيقات المحاسبية.

-التغير في طبيعة الوحدة الاقتصادية.

-المكاسب و الخسائر المحتملة.

-الارتباطات المالية.

-الاحداث اللاحقة.

في ضوء ما سبق نجد ان الافصاح الوقائي الذي يمثل الاتجاه التقليدي في الافصاح يهتم بالمستثمر العادي صاحب الدراية و المعرفة المحدودة في استخدام المعلومات لذلك يتطلب تبسيط المعلومات و البعد عن المعلومات التي تتصف بالتعقيد اي تقديم معلومات تتصف بدرجة عالية من الموضوعية.

كذلك يجب ان يتصف الافصاح بصفات ثلاث و هي ان يكون كافي و عادل و كامل فالكفاية هي الحد لادنى من المعلومات و عادل ان يراعي الافصاح جميع الاطراف اما كامل ان يتم التركيز على نوعية المعلومات و اهميتها و ليس الكم.

## 1 - 2) الافصاح التثقيفي او المعرفي: Informative Disclosure

هو اتجاه معاصر في الافصاح المحاسبي، و قد ظهر نتيجة ازدياد الملائمة و كونها احد الخصائص الهامة في المعلومات المحاسبية ، حيث ظهرت المطالبة بالافصاح عن المعلومات الملائمة لأتخاذ القرارات و يتمثل الافصاح الاعلامي او التثقيفي في الافصاح عن التنبؤات المالية و الفصل بين العناصر العادية و الغير العادية في القوائم المالية و التقارير القطاعية على اساس خطوات الانتاج و المناطق الجغرافية، و خطط الادارة و اهدافها في المستقبل و سياسات الادارة المتبعة فيما يتعلق بالافصاح.

ان الافصاح التثقيفي يركز على مفهوم التقارير المالية التي هم اشمل من القوائم المالية بالإضافة الى اعداد قوائم مالية اضافية و يلاحظ ان لبعض هذه القوائم المالية معايير محاسبية دولية خاصة تبين طرق القياس و الافصاح لهذه القوائم، حيث مثل هذا الافصاح يركز على المستثمر ذو المعرفة و الدراية الواسعة من خلال تقديم معلومات تتصف بدرجة اقل من الموضوعية اي تعتمد بدرجة كبيرة نسبيا على التقدير الشخصي و ذات ملائمة كبيرة لاتخاذ القرارات و التي تحتاج الى درجة كبيرة من الخبرة في تحليلها و استخدامها.

**(2) تصنيف الإفصاح وفقا لكمية المعلومات:<sup>1</sup>**

يمكن تصنيف الإفصاح الى عدة مستويات تبعا لحجم المعلومات المفصّل عنها في التقارير المالية و هي كمايلي:

**(1-2) الإفصاح الكافي : Adequate Disclosure**

يشمل تحديد الحد الأدنى الواجب توفره من المعلومات المحاسبية في القوائم المالية و يمكن ملاحظة ان مفهوم الحد الأدنى غير محدد بشكل دقيق او يختلف حسب الاحتياجات و المصالح بالدرجة الأولى كونه يؤثر تأثيرا مباشرا في اتخاذ القرار، و هو يتبع للخبرة التي يتمتع بها الشخص المستفيد.

**(2-2) الإفصاح العادل : Fair Disclosure**

يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لاحتياجات جميع الاطراف المالية ، اذ يتوجب اخراج القوائم المالية و التقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على فئات اخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن.

**(3-2) الإفصاح الكامل : Full Disclosure**

يشير الى مدى شمولية التقارير المالية و اهمية تغطيتها لأي معلومات ذات اثر محسوس على القارئ. و تأتي ضرورة الإفصاح الكامل عن اهمية القوائم المالية كمصدر اساسي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات ، و لا يقتصر الإفصاح على الحقائق حتى نهاية الفترة المحاسبية ، بل يمتد الى بعض الوقائع اللاحقة بتاريخ القوائم المالية التي تؤثر بشكل جوهري على مستخدمي تلك القوائم.

هذا وقد يصبح من الضروري تعيين حدود دنيا لما يجب ان يفصح عنه مع ملاحظة ان الإفصاح الزائد عن هذه الحدود قد يصعب من مهمة تفسير القوائم المالية المحاسبية و غيرها من التقارير المالية و قد يلفت النظر الى مجالات تفصيلية ليس ذات اهمية نسبية اكبر من مجالات اخرى كما ان الإفصاح باقل مما يجب لا يكون افصاح كافي.

وفقا لما سبق نجد ان مستويات الإفصاح السابقة مرتبطة بكمية المعلومات ومدى التفضيل الذي يشمل كل

مستوى من المستويات الثلاثة مع العلم انه ليس من المهم الإفصاح فقط عن المعلومات المالية بل الالهم ان تكون ذات فائدة للمستخدمين و يمكن الاعتماد عليها.

#### رابعاً: حدود الإفصاح

1) الإفصاح القانوني او الإلزامي: تقوم التشريعات و القوانين و كذلك المعايير المحاسبية الدولية بغرض شروط تلتزم فيها المؤسسات لإفصاح عن المعلومات من خلال وضع انظمة و معايير للإفصاح في اطار الزامي من اجل تقديم كافة المعلومات لمستخدمي القوائم المالية بحيث يمكنهم من اتخاذ القرارات الاقتصادية و المالية الرشيدة و من تم حماية استثماراتهم و يشمل الإفصاح القانوني :

- الإفصاح عن السياسات المحاسبية اتي تم اختيارها و تطبيقها عند اعداد و عرض القوائم الختامية.

الإفصاح عن التغييرات التي طرأت على السياسات المحاسبية فيما يخص تغيير طرق التقييم او تغيير التقديرات المحاسبية كمعدل الاهتلاك، المخصصات... الخ

- الإفصاح عن التغييرات التي طرأت نتيجة اكتشاف اخطاء سابقة حيث يتم شرح و توضيح الخطأ و اثر على القوائم المالية.

- الإفصاح عن التغييرات التي طرأت على الشكل القانوني للوحدة الاقتصادية و التي من شأنها ان تؤثر على طبيعة المعلومات المقدمة بالقوائم المالية ، و بالتالي قابلية مقارنة البيانات للفترات المالية.

- الإفصاح عن الارتباطات المالية للمؤسسة المتعلقة بالعقود المستقبلية ، حيث يتوجب شرح طبيعة العقود و شروطها و تأثيرها المالي و ذلك ضمن الايضاحات المتممة للقوائم المالية.

- الإفصاح عن الاحداث اللاحقة التي تقع بين تاريخ اعداد القوائم المالية و تاريخ اصدارها.

2) الإفصاح الاختياري او الطوعي : ان الإفصاح الإلزامي و الذي يعبر عن تقدير حد ادنى من المعلومات ، فان الإفصاح الاختياري تنص عليه التشريعات و المعايير المحاسبية الى الإفصاح عن معلومات اكبر و اوضح و الإفصاح عن التغييرات التي طرأت نتيجة اكتشاف اخطاء سابقة حيث يشمل الإفصاح الاختياري كل من المعلومات التالية :

- التوقعات المالية والتقديرات المستقبلية.

-تحليلات الاصول طويلة الاجل و المخزون.

-خطط الانفاق الاستثماري.

-ربحية الاسهم.

وضع المشروعات في الولايات المتحدة الامريكية اطار امن للتصريحات و البيانات حول المستقبل و ذلك من خلال تحديد العناصر الاساسية التي تلعب دورا في تغير النتائج الفعلية بالنسبة للنتائج المتوقعة دون مخالفة القوانين من اجل تشجيع المؤسسات على الافصاح الاختياري يجب تحقيق التوازن بين صلاحيات المستخدمين و القوائم المالية للمصنف عنها من اجل مصلحة الجميع .

### خامسا: المكونات الاساسية للافصاح عن المعلومات المحاسبية :

يقوم الافصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية على المقومات الرئيسية التالية:

#### 1) تحديد المستهدف الذي يستخدم المعلومات المحاسبية:

ان اختلاف الاطراف ذات المصلحة و تعدد مستخدمي القوائم المالية من الادارة و مجلس الادارة المساهمين او الشركاء المستثمرين ، الزبائن ، الموردين ، الجهات البنكية و الحكومة ادى الى فرض منطق او مبدأ الافصاح الشامل عن القوائم المالية و التقارير المالية بحيث يجب ان يكون دقيقا و سريع لإيجاد توازن بين مختلف المصالح ذات الصلة بالمؤسسة يجب ان تحدد الغرض من استخدام المعلومات المحاسبية فلا يمكن للتقارير و القوائم المالية ان ترضي كافة المستخدمين بها و لكن هناك نقاط اشتراك لهم جميعا ، كذلك تحديد الجهة المستخدمة سواء كانوا ملاك ، مقرضين ، او موردين ، او طلبة او الاقتصاديين ، فكل مهارة و خبرة لتحليل الجيد و الاستفادة من هذه المعلومات.

و يوجد خصائص لمستخدمي المعلومات المحاسبية و يمكن تلخيصها في التالي:

- المستخدمين الاساسيين للقوائم المالية هم من خارج المؤسسة.
- لديهم القدرة او سلطة محدودة للحصول على المعلومات التي يرغبون الحصول عليها.
- من اهم الفئات المستثمرين الحاليين او المرتقبين و الدائنون المؤسسات.

- يمكن ان يتسع مفهوم المستخدمين ليشمل المواطنين جميعا في بعض الحالات لاسيما في تلك الاحوال التي يكون اداء المؤسسة مؤثرا على الاقتصاد القومي بشكل واضح.

- القوائم المالية معدة بافتراض ان مستخدميها على الامام بالمفاهيم الاساسية للمحاسبة المالية و العلاقات التجارية و الاقتصادية.

- ان القوائم المالية معدة لأولئك المستخدمين الذي يهمهم تقدير قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية لمصالحهم.

## (2) تحديد الاغراض التي تستخدم فيها المعلومات المحاسبية :

ان الغرض من اعداد المعلومات المحاسبية هو تقديمها للجهة المستفيدة بحيث تختلف المعلومات المالية المقدمة مثلا للبنك عن المعلومات المالية المقدمة للزبائن فلكل جهة وجهة نظرها الخاصة بها من حيث استفادتها من هذه المعلومات ، اما من جهة نظر كل من المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين و جمعية المحاسبية الامريكية و اللاتي عبرتا عن وجهة نظرهما في تقرير شرفي سنة 1996 بالقول " في حين تعد الاهمية النسبية بمثابة المعيار الكمي الذي يحدد حجم او كمية المعلومات المحاسبية واجبة الافصاح عنها لذلك تتطلب خاصية الملائمة وجود صلة وثيقة بين طريقة اعداد المعلومات و الافصاح عن وجهة و الغرض الرئيسي لاستخدامها من الجهة الاخرى لذلك يجب قبل تحديد الغرض تحديدا كانت المعلومة ملائمة او غير ملائمة .

## (3) تحديد طبيعة و نوع المعلومات المحاسبية التي يجب الافصاح عنها :

يتم اعداد القوائم المالية وفق للافتراضات و الاعراف و ميادين محاسبية ضمن قيود و مجدندات على نوع و كمية المعلومات التي تظهر في تلك القوائم فهذا ما يجب ان تحتويه المعلومات المحاسبية التي يتم الافصاح عنها في القوائم المالية.

غير ان هناك اتجاه زيادة نحو حجم المعلومات المفصح عنها عموما و الافصاح عن معلومات جديدة لم تكن تتضمنها القوائم المالية التقليدية و التركيز على المعلومات التي تحتاج درجة كبيرة من الخبرة و الكفاءة في استخدامها ومن امثلة المعلومات اثر التغيرات في مستويات الاسعار على القوائم المالية، اعداد تقارير مرحلية و اعداد تقارير قطاعية و التنبؤات المالية و محاسبة الموارد البشرية و بيانات المحاسبة الاجتماعية.

**(4) تحديد اساليب و ادوات الإفصاح عن المعلومات المحاسبية :**

من المهام التي تقوم بها الادارة هي اعداد و عرض البيانات المالية للمشروع و كذلك الاهتمام بالمعلومات التي تحتويها البيانات المالية من معلومات ادارية و مالية ، اضافة تساعدها على تخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة، و تقوم أيضا بتحديد شكل مضمون المعلومات الاضافية التي تلبى حاجاتها الذاتية ، فالإدارة يجب ان تفصح عن المعلومات التي تساعد المستخدمين في اتخاذ القرارات المهمة بالإضافة تقوم بالإفصاح عن كل التفاصيل المتعلقة بالملاحظات و الايضاحات التي ترفق بالقوائم و الجداول الاخرى المكملة ، و يشكل مختصر فان الميزانية العمومية و قائمة الدخل و التغيرات في حقوق الملكية و قائمة التدفقات النقدية التي تقوم بأعدادها المؤسسة هي من اهم الادوات للإفصاح على المعلومات المحاسبية.

**(5) توقيت الإفصاح عن المعلومات المحاسبية:**

ان المعلومات التي تكون كافية و موثوقة و قابلة للمقارنة و الفهم لا تكون ذات تأثير ايجابي على مستخدم هذه المعلومات اذا كانت في غير وقتها، فالمستخدم عندما يحتاج للمعلومة يجب ان تكون في الوقت المناسب لكي يتخذ قراراته لأنه الوقت يعتبر صفة خاصة ملائمة المعلومات المحاسبية و في وقتها المناسب. جرى العرف المحاسبي على ان يتم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في نهاية السنة المالية للمؤسسة و تختار كل مؤسسة سنتها حسب ظروفها و احتياجاتها، و يجب ان يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالسنة المالية بعد انتهاء السنة المالية مباشرة دون تأخير لا داعي له وقد تطلبت تشريعات معظم دول العالم فترة محددة كحد اقصى لنشر القائم المالية للمؤسسات بعد انتهاء سنتها المالية حتى يمكن الاستفادة منها.

**سادسا: العوامل التي تؤثر في الإفصاح<sup>1</sup>**

تلعب القوانين و التشريعات السائدة في بيئة الوحدة الاقتصادية دورا مهما و فاعلا في مجال الإفصاح على النطاق المحلي، و كذلك المعايير المحاسبية و معايير التدقيق المحلية تعد عاملا يضاف للعامل السابق هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الإفصاح يمكن اجمالها على الشكل الاتي :

**(1) العوامل التي لها علاقة بالبيئة :** اذا كانت العوامل البيئية تلعب دورا مهما في تطوير المفاهيم و الممارسات المحاسبية، اذا كانت هذه العوامل تختلف بين الدول، فمن المتوقع ان المفاهيم و الممارسات المحاسبية المطبقة في دول مختلفة ستكون مختلفة ايضا.

<sup>1</sup>www.tsshreen.edu.sy/sites/default/files\_magazine/8\_39pdf10/07/2017

ان العوامل البيئية بما في ذلك النظم القانونية ، و مصادر التمويل الخارجي و انظمة الضرائب و التمثيل من قبل هيئات المحاسبية المهنية، و التضخم و الاحداث السياسية و الاقتصادية تستخدم للمساعدة في تفسير الاختلافات في الممارسات المحاسبية و التقرير المالي، و القيم الثقافية المشتركة داخل البلد تقوم الى قيم محاسبية مشتركة تؤثر بدورها على الانظمة المحاسبية لمختلف الدول .

## (2) العوامل التي لها علاقة بالمعلومات: تتأثر درجة الافصاح بالمعلومات، وخاصة من ناحية مدى توافر

الملائمة والثقة في المعلومات، علاوة على القابلية للتحقق والمقارنة، ومقارنة التكلفة بالعائد (اقتصادية المعلومات) وتحدد تكلفة المعلومات مستوى الافصاح المتوفر في القوائم المالية، اي ان المنفعة من المعلومات تفوق تكلفة الحصول عليها واعدادها وعرضها في القوائم المالية.

## (3) العوامل التي لها علاقة بالوحدة الاقتصادية:

(أ) حجم الوحدة الاقتصادية: يعد حجم الوحدة الاقتصادية عاملا هاما لتفسير الاختلاف في درجة الافصاح في القوائم المالية، و يرجع ذلك الى ان تكلفة المعلومات تكون قليلة الاهمية في المشروعات الكبيرة قياسا بالمشروعات الصغيرة .

(ب) عدد المساهمين: وجود علاقة طرية بين عدد المساهمين ودرجة الافصاح، على اساس ان زيادة عدد المساهمين يؤدي الى زيادة درجة الافصاح.

(ج) تسجيل الشركة بسوق الاوراق المالية: ولهذا العامل اثر مباشر في زيادة الافصاح بسبب، الشروط التي تضعها تلك الاسواق، وبذلك تكون المؤسسات تحت ضغط لزيادة وتحسين درجة الافصاح في القوائم المالية.

(د) مدقق الحسابات: حيث يقوم مدقق الحسابات بتقويم درجة الافصاح عند تدقيقه لحسابات المؤسسة ، للوقوف على مدى التزامها بالأسس، و القواعد و المبادئ، و السياسات المحاسبية و المعايير و القواعد المهنية التي يفرضها دستور المهنة .

## المطلب الثالث: اسباب و متطلبات الإفصاح المحاسبي و معوقاته

بعد عرض الاطار الفكري للإفصاح و انواعه و حدودها سنتطرق في هذا المطلب الى متطلبات الإفصاح المحاسبي و معوقاته.

## اولا- اسباب الزيادة في المتطلبات الإفصاح:

وتتمثل اهم تلك الاسباب في الاتي:

- **تعقد بيئة الاعمال:** مع زيادة تعقيد و تعاضم العمليات و الاحداث الاقتصادية في بيئة الاعمال و صعوبة تلخيص هذه الاحداث في تقرير مختصر ومن هذه الاحداث الاستئجار و اندماج الأعمال، المعاشات، الاعتراف بالإيراد و الضرائب المؤجلة و نتيجة ذلك تستخدم الملاحظات بصورة مكثفة في شرح هذه الصفقات و اثارها المستقبلية.

- **الحاجة لمعلومات فورية:** فهناك طلب الان اكثر من اي وقت مضى من قبل المستخدمين لمعلومات تتعلق بالبيانات الفترية و معلومات حالية و تنبؤية كما ان هيئة سوق المال اصبحت توصي بنشر التنبؤات المالية التي تجنبها بعض المحاسبين.

- **المحاسبة كاداة للإشراف و الرقابة:** حيث تعتقد الجهات الحكومية ان تقييم المزيد من المعلومات و الإفصاح العام عن منشآت الاعمال من الامور الجوهرية لضبط النشاط الاقتصادي و تجنب حدوث ازمات مالية.

ثانيا- متطلبات الإفصاح المحاسبي<sup>1</sup>

## 1- السياسة المحاسبية:

تقاس بنود القوائم المالية بتطبيق سياسة محاسبية قد تختلف من المؤسسة الى اخرى، فالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها تتضمن سياسات و طرق محاسبية مختلفة، و قد اوضحت المعايير المحاسبية الدولية هذه الحقيقة بالقول انه يعتبر استخدام سياسات محاسبية مختلفة في مجالات متعددة من العوامل التي تؤدي الى صعوبة تفسير القوائم المالية، و ليست هناك مجموعة معينة بالذات للسياسات المقبولة يمكن الرجوع إليها، ومن ثم فان استخدام ما هو متاح من السياسات المحاسبية المختلفة قد يسفر عن قوائم مالية مختلفة عن بعضها

1 (2000): التقارير المالية، الاعداد والعرض والتحليل جامعة عين الشمس، مصر، ص54.

البعض لمجموعة واحدة من الاحداث و الظروف، لذلك يكون الافصاح عن السياسات المحاسبية وثيقة هامة للمعلومات تمكن من تفسير الارقام الواردة في القوائم المالية وفقا للسياسات المحاسبية التي ادت اليها.

## 2- الاطراف و الصفقات الهامة:

يجب ان تشمل الايضاحات المتممة للقوائم المالية على وصف للصفقات المبرمة بين المؤسسة و اطراف اخرى، و كذلك العلاقات الهامة بين المؤسسة و اطراف خارجية اخرى مثل العلاقات بين الشركة القابضة و الشركة التابعة.

## 3- الاحداث اللاحقة:

تغطي القوائم المالية فترة محددة من الوقت، ولكنها لا تكون متاحة للنشر مباشرة في نهاية الفترة المالية، و غالبا ما تنشر بعد انتهاء الفترة المالية بعدة شهور، و تسمى الفترة بين نهاية الفترة المالية و اصدار نشر القوائم بالفترة اللاحقة.

و اثناء الفترة اللاحقة قد تحدث احداث هامة او تتاح معلومات جيدة متصلة بالقوائم المالية تم اعدادها، فاذا لم تكن منعكسة على القوائم المالية فان الامر يتطلب تعديل القوائم او عرضها في صورة الملاحظات الرفقة بالقوائم المالية.

## 4- الشكوك حول استمرار المؤسسة:<sup>1</sup>

يتم اعداد القوائم المالية على اساس استمرار المؤسسة، و انه في ظل غياب اي معلومات و توقعات بفشل المشروع او عدم استمراريته فانه يفترض ان المشروع مستمر الى ما لا نهاية، وفي حال توفر لدى معدي القوائم المالية معلومات تفيد استمرارية المشروع او هناك شكوكا حول استمرار المشروع، عندئذ يجب الافصاح عن تلك المعلومات في صورة ملاحظات مرفقة للقوائم.

## 5- الالتزامات المحتملة:

تتمثل عادة بالالتزامات يحيط بها الكثير من عدم التأكد، فيما يختص بحدوثها او مبالغها، و تظهر عادة نتيجة للقضايا المرفوعة ضد المؤسسة او النزاعات مع الاطراف الأخرى، و التي يتطلب تحويل بعض المبالغ مستقبلا عند تسوية النزاع، وفي بعض الحالات التي يتأكد فيها بعض هذه الالتزامات فأنها تدخل ضمن الدفاتر

المحاسبية لتصبح جزءا من القوائم المالية بينما يتم الإفصاح عن الالتزامات المحتملة الأقل تأكيدا من ملاحظات القوائم المالية، و الإفصاح في الحالة يخبر القارئ بالنتائج السلبية المحتملة للأحداث التي وقعت و لكنها لم تصل الى الدرجة الموضوعية اللازمة لإدخالها الى القوائم.

### ثالثا: معوقات الإفصاح

ان السلبيات التي سنذكرها لا تنقص من اهمية الإفصاح وعلى الاخص تلك الشركات المدرجة في سوق المال و يعود ذلك لعدة اسباب منها، على سبيل المثال ان جهة هيئة سوق المال في الرقابة على تلك الشركات رفعت من الانظمة المحاسبية و خاصة التوقيت و النوعية بالإضافة الى توافر حد ادنى من الإفصاح المحاسبي و زيادة الوعي المحاسبي و ضغط الملاك و المواطنين كافة على الادارة لزيادة مستوى الإفصاح و من اهم معوقات رفع مستوى الإفصاح المحاسبي ما يلي:

- (1) تركيز اهتمام الإفصاح بالشركة المدرجة لسوق المال فقط على الرغم من انها لا تمثل إلا جزء من النشاط الاقتصادي.
- (2) تشابك الصلاحيات بين عدة جهات لتحديد الجهة المسؤولة عن كافة الإفصاح المحاسبي.
- (3) استغلال بعض الاشخاص و المؤسسات للمعلومات الداخلية و التداول بناء عليها.
- (4) تحديد مستوى الإفصاح يأتي انعكاسا للبيئة و ليس للجهات الرقابية.
- (5) اختلاط المعلومة مع الاشاعات و التداول الفردي بدلا من المؤسسات.
- (6) اصرار المؤسسات على السرية جميع المعلومات ما عدا ما يفصح عنه في القوائم المالية التي لا تساعد المحللين الماليين للتنبؤات المستقبلية.

### المبحث الثاني : القوائم المالية و حوكمة المؤسسة

ان الازمات المالية العالمية عجلت بأغلاق عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، والتي أدت للاهتمام الامثل بالقوائم المالية، حيث اصبحت الضرورة تقتضي بدراسة محتويات هذه الأخيرة عن طريق التحليل المالي.

#### المطلب الاول: القوائم المالية و تحليلها

تعتبر حوكمة المؤسسات ذات تأثير مباشر و غير مباشر على القوائم المالية حيث تقوم المنظمات الدولية بالزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة و التي من ضمن مبادئ الإفصاح و الشفافية في القوائم المالية.

**أولاً) القوائم المالية :**

تشكل القوائم المالية في مجملها مخرجات نظام المعلومات المحاسبية، و تنقسم هذه المخرجات الى قسمين الاول قوائم مالية اساسية و الثاني قوائم مكملة للقوائم الأساسية اما الاساسية فهي القوائم التي يتعين على الوحدات ان تقوم بإعدادها و الإفصاح عنها بشكل دوري حتى تخدم اصحاب الصلة و المستفيدين و هي:

- قائمة المركز المالي.

- قائمة الدخل.

- قائمة الارباح المحتجزة.

- قائمة التدفقات النقدية.

**(1) قائمة المركز المالي ( الميزانية):**

تعرف الميزانية من الزاوية المحاسبية التقليدية على انها حصيلة الارصدة لمجموعة من الحسابات المسجلة دفتريا على اساس القيد المزدوج او انها ملخص مبوب لأرصدة الحسابات التي لازالت مفتوحة بدفاتر الاستاذ و ذلك بعد ترحيل ارصدة الحسابات الاسمية الى حساب الارباح و الخسائر ولكنها تحتوي رصيد هذا الحساب. و يمكن تعريف الميزانية من الزاوية الاقتصادية على انها توازن الاصول معينة تمثل موارد اقتصادية موضوعة تحت تصرف وحدة اقتصادية معينة و خصوم تمثل طريقة تمويل هذه الاصول.

**(2) قائمة الدخل:**

هي قائمة المكاسب كما يطلق عليها البعض احيانا. التي تعبر عن مدى نجاح عمليات المؤسسة في فترة زمنية معينة، و تستخدم هذه القائمة لتحديد ربحية المؤسسة، و تعد قوة الثقة في قائمة الدخل الظنية، لان الدخل المستخرج منها يعتبر في احسن الحالات تقريبا، و عليه القول ان قائمة الدخل هي عبارة عن اداة لتحقيق مبدأ مقابلة الايرادات بالمصروفات لتحديد صافي الدخل او الخسارة بطريقة مبسطة و واضحة.

**(3) قائمة التغير في حقوق الملكية:**

هي حلقة الربط بين قائمة الدخل و بين قائمة المركز المالي، و لكن مع تعدد مصادر التغير في حقوق الملكية، توجب تخصيص قائمة منفردة لتوضيح مسببات هذا التغير و مصادره.

**(4) قائمة التدفقات النقدية:**

هي كشف المقبوضات و المدفوعات النقدية للمؤسسة من خلال فترة زمنية معينة، و قد الزم مجلس معايير المحاسبة المالية الشركات باعداد هذه القائمة من خلال اصدار المعايير رقم (7).

و تعرف القوائم المالية بأنها: " تقارير تساهم بتوضيح الحالة المالية للمؤسسة أثناء وقت ما، او فترة محددة من الزمن".

تعريف اخر للقوائم المالية انها : " بيانات تنظم بناءا على إجراءات منطقية ، و تهدف الى نقل معلومات عن اغلب المكونات المالية للمؤسسات الأعمال ، و قد تظهر معلومات عن لحظة معينة، او قد تساهم بتوضيح مجموعة من العمليات المالية خلال مدة معينة".

تتميز القوائم المالية بخصائص متنوعة من اهمها :

- الوضوح : حيث توفر القوائم المالية معلومات عن العمليات المالية بناء على مضمونها الواقعي.

-الملاءمة : تساهم القوائم المالية بتقديم المساعدة لمتخذي القرار في المؤسسات.

- القدرة على المقارنة : حيث توفر القوائم المالية امكانية المقارنة بينها. و ذلك بهدف تحديد طبيعة اتجاه المركز المالي و تقييم الاداء.

- الاهمية النسبية : حيث يحتوي القوائم المالية على كل العناصر المهمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

- الموثوقية : و هي صدق المعلومات الواردة في القوائم المالية، و البعيدة عن التأثير في الافكار الشخصية ، و الافكار الخاصة بالمسؤولين عن اعدادها، كما تشمل الموثوقية تطبيق كل من تكامل المعلومات الحيطة و الحذر ، و التمثيل الصادق.

**ثانيا: اهداف و حدود القوائم المالية**

**(1) اهداف القوائم المالية**

تتلخص اهم اهداف القوائم المالية في توفير معلومات للأغراض التالية:

\_توفير المعلومات التي تفيد في تقييم اداء المؤسسة، و تحديد ارباحها.

- توفير المعلومات التي تفيد ترشيد القرارات الاستثمارية و الائتمانية، مع ضرورة صياغة هذه المعلومات بحيث يمكن استيعابها و فهمها.

-توفير المعلومات التي تفيد في تحديد درجة السيولة او الاعسار و تدفقات النقدية.

-تقييم الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة و تقييم مصادر هذه الموارد سواء اكانت في شكل حقوق ملكية او قروض.

- التعرف على التغيرات التي تطرا على المركز المالي للمؤسسة.

## (2) حدود القوائم المالية

تستخدم القوائم المالية لاتخاذ القرارات لذلك فان مستخدمي هذه القوائم يجب ان يعرفوا نقاط الضعف و الحدود الملازمة لهذه القوائم المالية التي تحد من فائدتها اذا لم تاخذ في الحسبان عند استخدام هذه القوائم و من اهم الحدود و النواقص الملازمة للقوائم المالية سواء قائمة الدخل او قائمة المركز المالي هي النقاط التالية:

### -استخدام التقديرات:

تستخدم التقديرات و الاحكام الشخصية عند اعداد القوائم المالية سواء بالنسبة للأصول او بالنسبة للخصوم الامر الذي يجعل رقم صافي الدخل و بعض ارقام الميزانية تعاني من اخطاء التقدير ومن امثلة هذه التقديرات تقدير الديون المشكوك في تحصيلها، تقدير العمر الافتراضي للأصول ، تقدير مقدار ضريبة الدخل المستحقة.

### -استخدام اسس تقييم مختلفة:

يعتبر مبدأ التكلفة التاريخية اساسا مقبولا و متعارف عليه في اعداد القوائم المالية لكونه يسهل التحقق منه عن طريق المستندات المؤيدة و رغم ذلك فان بعض الاصول و الالتزامات تعكس القيم الجارية او صافي القيمة المحققة مثل المدينون حيث تظهر بصافي القيمة التي يمكن تحصيلها و كذلك المخزون و الاستثمارات قصيرة الاجل يظهران بالتكلفة او السوق ايهما اقل.

### -افتراض ثبات قوة الشرائية لوحددة النقد:

يتم اعداد القوائم المالية وفقا لافتراض ثبات القوة الشرائية لوحددة النقد وهذا الافتراض مخالف بصورة واضحة للواقع حيث ان وحدة النقد تتغير في حقيقة الامر بمرور الوقت بسبب تغيرات الاسعار لذلك يجب على مستخدمي القوائم المالية ان يكونوا على علم بوجود بعض الاختلاف بسبب تغيرات الاسعار.

### -استخدام طرق محاسبية بديلة:

يوجد تعدد في بدائل قياس بعض عناصر القوائم المالية مثل طرق حساب قسط اهتلاك الاصول الثابتة و طريقة حساب تكلفة المخزون و رسملة تكاليف الابحاث و التطوير او اعتبارها مصروفا يحمل على قائمة

الدخل و المشكلة هي ان مهنة المحاسبة تقبل عموما مجموعة واسعة من البدائل على الرغم من ان تطبيقها يؤدي الى اختلافات جوهرية في تحديد دخل الفترة و تقييم الاصول.

- غياب المعلومات النوعية او الحقائق غير القابلة للقياس الكمي:

لا يتم ادراج بعض العناصر في القوائم المالية غير قابلة للقياس الكمي مثل قيمة الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، قدرة الادارة على تحقيق الأرباح، غياب الاحداث غير المالية عن القوائم المالية و التي تؤثر تأثيرا على القرارات.

- عدم تسجيل بعض البنود محاسبيا:

يوجد هناك عدة بنود ذات اهمية بالنسبة للمؤسسة و لكن لا يتم الاعتراف بها محاسبيا لانفتقارها الى

الموضوعية و الموثوقية على الرغم من اهميتها بالنسبة للمؤسسة مثل قيمة الموارد البشرية و قيمة شهرة المحل المنتجة داخليا.

- قدرة الادارة على التأثير على محتوى و مضمون القوائم المالية:

تملك الادارة قدرة التأثير على مضمون القوائم المالية في حدود معينة و ذلك باستخدام اساليب و أنشطة

في نهاية السنة المالية كعقد الصفقات او مزاوله أنشطة معينة قبل نهاية السنة التي يتم اعداد القوائم المالية عنها مثل شراء بضاعة بقروض طويلة الاجل لتحسين نسبة التداول، القيام بعمليات بيع كبيرة بتيسيرات في السداد قبل السنة المالية بهدف احدث تأثير على بعض العناصر و البنود الواردة في القوائم المالية و التي تلقى اهتماما خاص لكل من الدائنين و المستثمرين.

بالرغم من الحدود السابقة الا انها تعد مصدرا مهما للبيانات و المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ

القرارات حيث تعد ذات فائدة كبيرة بالنسبة للمستخدمين في تقييم اداء المؤسسة و الادارة كما ان الفوائد التي تعود على المستخدمين من استخدام هذه القوائم المالية تفوق الحدود السابقة حيث ان المستخدمين لهذه المعلومات غالبا يكونون على علم بهذه الحدود.

### ثالثا : تعريف تحليل القوائم المالية : <sup>1</sup>Financial statement analysis

تحليل القوائم المالية: هو تقييم الحالة المالية الخاصة في المنشآت متنوعة، من خلال دور المحاسب المسؤول عن تنفيذ مجموعة من الواجبات التي تشمل تحليل الارباح و الخسائر، و متابعة القرارات الادارية، و المساهمة في اعداد البيانات المالية.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة (2006): تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،

ويعرف تحليل القوائم المالية بأنه: " العملية التي تساهم في تطبيق مراجعة لكافة القوائم المالية الخاصة في المؤسسة، وتقديم المساعدة لاتحاد القرارات الفعالة".

تعريف تحليل القوائم المالية: هي دراسة للعلاقة بين مجموعة من عناصر القوائم المالية في فترة معينة وكذا دراسة اتجاه هذه العلاقة في الفترة التالية.

تعريف اخر : تحليل القوائم المالية هو تدقيق و فحص البيانات المالية الخاصة في مؤسسة ما ، مما يساهم في تقييمها و تحديد مدى قدرتها على تنفيذ التزاماتها المالية

يساهم تحليل القوائم المالية في تحقيق العديد من الاهداف في بيئة العمل و منها :

- التعرف على الحالة المالية الخاصة في المؤسسات.

- توفير تصور عن طبيعة الاداء التشغيلي و المالي للمؤسسات.

- تقييم امكانية دفع الالتزامات سواء قصيرة او طويلة الاجل ، و سداد الديون المرتبة على المؤسسات.

-المساهمة في اعداد الخطط المستقبلية الخاصة في تفعيل دور الرقابة الداخلية.

- تحديد نقاط ضعف المؤسسات، و البحث عن حلول مقترحة تساهم في تقديم العلاج المناسب لها.

**المطلب الثاني : البنود التي يجب الافصاح عنها في القوائم المالية :**

ان ما يعبر عن حقيقة المركز المالي و الاداء المحاسبي للمؤسسة في القوائم المالية، و الملاحظة المتممة لها ، كما يجب ان يتم الافصاح عن المعلومات المفيدة لصالح مستخدمي القوائم المالية لاتخاذ القرارات حسب غاية كل مستخدم ، بحيث يجب الافصاح في الاسواق المالية عن البنود التالية

**اولا: معلومات عامة**

(1) اسم المؤسسة و الشكل القانوني.

(2) خلفية مختصرة عن تاريخ المؤسسة.

(3) عرض مختصر لأهداف المؤسسة و توقعاتها المستقبلية.

(4) وصف للممتلكات الرئيسية و التي تشمل : الواقع، الوظائف، الحجم.

(5) وص للمنتجات، الخدمات الرئيسية تشمل الجديد منها.

(6) عرض المعلومات عن أنشطة البحوث و التطوير يشمل، وصف لأهم الاعمال و مشاريع التطوير الجديدة او التحسينات الجديدة.

(7) عرض المعلومات عن العمالة.

(8) عرض المعلومات عن مدى الاعتماد على حقوق الامتياز رخص الحكومة ، و المنح الحكومية و التي تمثل الاهمية الاساسية في اعمال المؤسسة.

(9) عرض بيانات الوصفية عن النفقات الرأسمالية و مقاديرها في العام الماضي و كذلك النفقات البيئية.

(10) عرض معلومات عن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

#### ثانيا : معلومات عن الادارة :

(1) معلومات عن اعضاء مجلس ادارة المؤسسة ( الأسماء، الوظائف، الخبرات، المسؤوليات، المرتبات، و الحوافز و مدى ارتباطهم برقم الارباح)

(2) معلومات عن المديرين الاساسين ( الاسماء، الوظائف، الخبرات، المسؤوليات، المرتبات، و الحوافز و مدى ارتباطهم برقم الارباح).

(3) معلومات عن المتعاملين الرئيسيين مع اعضاء مجلس الادارة.

#### ثالثا : معلومات عن هيكل تمويل المؤسسة :

(1) معلومات عامة عن تمويل رأس المال.

(2) الاحتياطات.

(3) الارباح المحتجزة.

(4) معلومات عن التغييرات الهامة في حقوق الملكية في السنوات الاخيرة.

(5) معلومات عن القروض والمديونية (حجم القروض من البنوك، نسبة القروض، الى اجمالي الاصول، المديونات الاخرى)

رابعاً : معلومات مالية :

**1) ملخص تاريخي للبيانات المالية الاساسي:**

- تطور حجم الاصول في اخر خمس سنوات.
- تطور حقوق الملكية في اخر خمس سنوات.
- تطور الالتزام في اخر خمس سنوات.
- تطور الايرادات في اخر خمس سنوات.
- تطور المصروفات في اخر خمس سنوات.
- تطور صافي التدفقات النقدية من الاستثمار في اخر خمس سنوات.

**2) معلومات عن الميزانية**

**أ) معلومات عن الاصول**

- الآلات و المعدات و التجهيزات.
- الممتلكات العقارية.
- الاصول الغير ملموسة.
- الاصول المالية.
- الاستثمارات التي يتم المحاسبة عنها بطريقة حقوق الملكية.
- الاصول البيولوجية.
- المخزون.
- الحسابات المدنية.
- اصول الضريبة المتداولة.
- النقدية.

**ب) معلومات خاصة عن الخصوم و حقوق الملكية:**

- حسابات دائنة.
- مخصصات.
- التزامات مالية.

- التزامات ضريبيه مؤجلة.
- التزامات ضريبيه جارية.
- احتياطات.
- الارباح المحتجزة.
- حصة الاقلية.
- حقوق المساهمين.
- الالتزامات المتعلقة بمجموعة اصول محتفظ بها بغرض البيع.

### ج ) يجب عرض الامور التالية بوضوح :

- اسم القائمة.
- تاريخ التقرير او الفترة.
- اسم المنشأة.
- عملة التقرير.
- مستوى الدقة.
- التحويل الى ( المتداولة و غير متداولة ) اذا كان ذلك مناسباً.

### 3) معلومات عن قائمة الدخل :

- الايرادات.
- تكاليف التمويل.
- حصة الشركة في الربح و الخسارة للشركات الشقيقة و الشركات المشتركة.
- مصروف الضرائب.
- العمليات الغير مستمرة.
- الارباح او الخسائر بحصة الاقلية .
- الارباح او الخسائر بحقوق المساهمين.

### 4) معلومات عن قائمة التغيرات في حقوق الملكية :

- عرض حقوق الملكية في السنة الحالية و السنة المقارنة.

- عرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة عن الدخل.
- عرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة عن المعاملات مع الملاك.
- عرض التغيرات في هيكل حقوق الملكية.

#### (5) معلومات عن قائمة التدفقات النقدية :

- عرض معلومات عن التدفقات النقدية من التشغيل حسب البنود الرئيسية.
- عرض معلومات عن التدفقات النقدية من الاستثمار حسب البنود الرئيسية.
- عرض معلومات عن التدفقات النقدية من التمويل حسب البنود الرئيسية.
- عرض معلومات عن التدفقات النقدية عن المعاملات الغير نقدية الخاصة بأنشطة الاستثمار و التمويل.
- عرض معلومات عن رصيدا النقدية اول اخر المدة.

#### (6) معلومات عن السياسات المحاسبية و الايضاحات المتممة :

- الافصاح عن السياسات المحاسبية التي تشمل الاسس او القواعد التي تقام بها القوائم المالية.
- التقديرات في حالة عدم التأكد مثل ( القروض الاساسية عن المستقبل و المصادر الاساسية الاخرى لتقديرات عدم التأكد و المعبرة عن المخاطر الهامة، و التي يمكن ان تتسبب تعديلات جوهرية في القيم التقديرية المعدلة للأصول او الخصوم في العام التالي).
- الافصاحات الاخرى و منها ( مقر الشركة، الشكل القانوني للشركة ، جنسيتها )
- افصاحات اضافية اختيارية و منها ( استعراض الحالة الشركة المالية و نتائجها التشغيلية، الموارد الرأسمالية المتاحة للشركة و سيولتها).

#### (7)المعلومات دورية :

- تقديم قوائم مالية ربع سنوية بانتظام.
- المعلومات الواردة في القوائم المالية و الدورية تم مراجعتها.
- تقديم القوائم المالية الملخصة.

#### (8) تقديم المعلومات اللازمة عن الاحداث التالية لتاريخ الميزانية

- تحديد الفترة اللاحقة.

- معلومات عن الاحداث اللاحقة المعدلة.
- الافصاح عن معلومات الاحداث اللاحقة غير المعدلة.
- (9) توزيعات الارباح المسجلة و قائمة التوزيعات المستقبلية او سياسة التوزيعات.
- (10) معلومات عن الاندماج و الخصخصة و شيكه.
- (11) معلومات عن الاستثمار في الشركة.
- (12) نقطة التعادل للربحية لكل مكون رئيسي حسب تبويب العملاء و المناطق الجغرافية.
- (13) عرض ارقام المقارنة ( بيانات الشركة في العام الماضي ).
- خامسا : معلومات عن معاملات الاطراف ذوي العلاقة :
- 1 ( تحديد نوعية الاطراف ذوي العلاقة : ( شركة قابضة ، شركة تابعة ، شركات شقيقة ، شركة الادارة ، مشروعات مشتركة ، افراد العائلة المقربين ، الاطراف الاخرى التي لها سيطرة مشتركة على الشركة )
- 2) الافصاح عن المعلومات الاطراف ذوي العلاقة :
- شراء و بيع السلع.
- شراء و بيع الممتلكات او اصول اخرى.
- ترتيبات الوكالة.
- عقود الايجارات.
- تحويل البحوث و التطوير.
- عقود الترخيص.
- التمويل، و يشمل ذلك القروض و تحويلات حقوق الملكية.
- الضمانات و الكفالات.
- عقود الادارة.
- 3) الافصاح عن طريق تسعير معاملات الاطراف ذوي العلاقة :
- طريقة السعر المماثل غير المقيد.

- طريقة سعر اعادة البيع
- طريقة التكلفة رائدة الهامش

#### 4 ( الإفصاح عن حوافز و منافع افراد الادارة الاساسية

- الحوافز و المنافع قصيرة الاجل للمعاملين.
- منافع المعاملين بعد التقاعد.
- المنافع التقاعد.
- المنافع و المزايا في حقوق الملكية.

#### 5 ( الإفصاح عن معاملات الاطراف ذوي العلاقة :

- طبيعة المعاملات بين الاطراف ذوي العلاقة.
- طبيعة الصفقات التي تمت.
- المعاملات و الارصدة المتداولة كاملة (مبلغ المعاملة و الرصيد القائم، شروط المعاملة و ظروفها ، لضمانات المغطية أو المستلمة ، مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها و الديون التي اعدت و مصروف الديون المعدومة )
- يجب ان تكون الامور السابقة الذكر موضحة بشكل منفصل ومستقل

#### سادسا: التطورات الحديثة والمتوقعة:

- معلومات عامة عن اتجاه اعمال المؤسسة منذ اخر تاريخ للقوائم المالية.
- اي معلومة جوهرية قد تؤثر على القيمة السوقية.
- عرض العوامل الرئيسية التي سوف تؤثر على نتائج العام القادم مع تأكيد خاص على التوقعات المالية و التجارية للمؤسسة.
- التنبؤ بالريح.

#### سابعا : ايضاحات اخرى :

- مزيد من المعلومات والتفاصيل الاضافية في الحالات التي لا تقدم فيها القوائم المالية المعلومات بطريقة ملائمة لموقف المؤسسة المالي و ادائها.

- معلومات عن كل الدعاوي والقضايا المتطورة، اما القضاء والتي يكون او يحتمل ان يكون لها تأثير هام على الموقف المالي للمؤسسة.
- عرض شكل وتأثير الظروف التي تؤدي الى تغيير في رأس مال المؤسسة.

### المطلب الثالث: القوائم المالية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

- يشكل التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المدخل الفعال لتحقيق جودة التقارير المالية و المعلومات الناتجة عنها، و ذلك لما يحققه من دقة و موضوعية للتقارير المالية بجانب الالتزام بالقوانين والتشريعات، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على توفير نظام رقابي داخلي متين للمؤسسة، و ذلك من خلال توفير اليات تعمل على اضاء الثقة و المصادقية، و تحسين الافصاح و الشفافية في المعلومات المحاسبية. لذلك فان التقارير المالية تكون صادقة و معبرة عن المحتوى الحقيقي للإجراءات المالية التي تظهرها تلك القوائم المالية و هذا يزيد من ثقة كافة الاطراف المستفيدة الداخلية و الخارجية.
- تكمن العلاقة بين الحوكمة و القوائم المالية في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة حيث ان المؤسسات تحقق بفضل التطبيق الجيد لها تحقق معدلات ربح عالية و هو ما ينتج عنه رفع في رأس المال و الاحتياجات فتتراكم هذه الاحتياجات تؤدي نحو المؤسسة و ازدياد حجمها.
  - تعتبر المعلومات الموجودة في القوائم من اهم المقومات في اتخاذ قرارات من قبل مجلس الادارة فهي تساهم على الوصول الى افضل النتائج و يمثل هذه القرارات الاستثمار و التمويل.

**المبحث الثالث : ادارة المخاطر و حوكمة المؤسسات :**

المخاطر في احتمال وقوع حدث سيؤثر على عملية تحقيق الاهداف. و يتم قياس المخاطر من خلال اثرها و احتماليتها و في هذا المبحث سيحاول الاهتمام بالاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر و علاقتها بحكومة المؤسسات.

**المطلب الاول : تعريف ادارة المخاطر و تطبيقها في المؤسسة**

سنعرض في هذا المطلب الى تعريف ادارة المخاطر كيفية تطبيقها في المؤسسة.

**اولا- تعريف ادارة المخاطر**

هناك عدة تعاريف تناولتها المؤلفات المختلفة فقد اختلفت هذه التعريفات حسب وجهة النظر و حسب رغبة كل طرف لما يتصوره عن ادارة الخطر

و نذكر منها:<sup>1</sup>

(1) عرفها Culp<sup>2</sup> بأنها العمليات التي تحدد بواسطتها المنظمات مخاطرها و من ثم تتخذ اي افعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقية و التعرض لهذه المخاطر "

(2) ادارة المخاطر مدخل علمي للتعامل مع المخاطر بتحديد الخسائر المحتملة و تصميم و تطبيق الاجراءات التي تقلل حصول الخسارة او التأثير المالي للخسائر التي يمكن ان تحدث.

(3) ادارة الخطر هي نظام متكامل و شامل لتهيئة البيئة المناسبة و الادوات اللازمة لتوقع و دراسة المخاطر المحتملة و تحديدها، و قياسها و تحدد مقدار الاثار المحتملة على اعمال المنشأة و اصولها و ارادتها و وضع الخطط المناسبة لما يلزم و يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر لإيقافها و القدرة على ضبطها للتقليل من اثارها و كان القضاء عليها من المصدر.

ومن هذه التعاريف نستنتج ان ادارة المخاطر هي تحديد تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تعدد اصول و ارادات المؤسسة او المشروع.

<sup>1</sup> . (2007)

الشمس، القاهرة، ص 51.

<sup>2</sup> . (2013): استراتيجي

.41

(، جامعة عين

)

المالي للمصارف التجارية، إليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

المخاطر المصرفية وأثارها في

ثانياً- تطبيقات ادارة المخاطر في المؤسسة<sup>1</sup>

يتم تطبيق ادارة المخاطر وفقا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و التي يمكن حصرها فيما يلي :

**المخاطر المؤسسية:** تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية او الرسالة التجارية، كتغيير العميل المستهدف.

**المخاطر التشغيلية:** هي نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة في العمليات اليومية: الائتمان، الاقتراض، و الاحتيايل، التدليس، الاختلاس، و عدم الكفاءة، و عدم الرضى.

**مخاطر الادارة المالية:** تشمل شؤون ادارة الاصول او الموجودات و الخصوم او المطلوبات، و السيولة.

**المخاطر الخارجية:** و عادة ما تكون خارج سيطرة المؤسسة، و لكن يجب عليها ان تعرفها و تتكيف معها: كمدى الاستقرار السياسي، و المنافسة، و الدعاوي القضائية، و متغيرات الاقتصاد الكلي... الخ.

ان كل مؤسسة مهما كان نوعها لديها مختص بإدارة المخاطر، يتبع عملية اعطاء الاولويات في تعامله مع المخاطر التي تواجهها المؤسسة، بحيث ان المخاطر ذات الخسائر الكبيرة و احتمالية الحدوث العالية تعالج أولاً، بينما المخاطر ذات الخسائر الاقل و التي احتمالية حدوثها اقل تعالج فيما بعد.

هذا من الناحية النظرية، ولكن التجربة الميدانية تؤكد صعوبة تحقيق هذه العملية، فالموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية، لا يتم توليها دائماً بشكل جيد و عليه فان تمضية وقت طويل في تقييم و ادارة مخاطر غير محتملة، سيؤدي الى تشتيت المصادر التي كان من الممكن ان تستغل بشكل مريح اكثر، و اعطاء عمليات ادارة المخاطر و اولوية عالية جداً، سيؤدي الى اعاقه عمل المؤسسة في اكمال مشاريعها او حتى المباشرة فيها، لهذا فمن المهم في تطبيق ادارة المخاطر التمييز بين الخطوة والشك.

**المطلب الثاني : اهداف و اهمية المخاطر :**

بعد ما قمنا بتعريف ادارة المخاطر و تطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية سنتعرض في هذا المطلب الى اهم اهدافها و اهميتها و ادواتها.

**أولاً- اهداف ادارة المخاطر:**

<sup>1</sup> بن ذيب عبد الرشيد، شلالى عبد القادر، مدخل استراتيجي لإدارة مخاطر، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: " استراتيجية المخاطر في المؤسسات: الافاق والتحديات"، يومي 25 26 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف، ص5-6.

تتمثل الهدف الرئيسي لها في الوصول الى اطار مقترح لهيئة ادارة المخاطر في قيامها بإدارة المخاطر من خلال عمليات فحص و تحليل و تقييم المخاطر من جانب و دعم و تعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بشكل عام من جانب اخر و دمج منظور ادارة المخاطر في صلب الانشطة و تخصيص هيئة مستقلة قائمة على هذا العمل داخل المنظومات و يتضمنها النسق الاداري القائم للمنظمة، و ينبثق من هذه الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية :

- التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر ذات الدرجة العالية وفق استراتيجية محددة و فعالة معتمدة من خبراء متخصصين في مجال ادارة المخاطر .
- مراجعة و مراقبة استراتيجيات التدخل في عمليات الاستجابة للمخاطر ، و تطويرها بالشكل المناسب كلما دعت الضرورة لذلك
- وضع السياسات و الاجراءات العملية الكفيلة لمواجهة اي خطر من اجل تقليل الخسائر التي تنتج عن الخطر ان وقع.
- انشاء ادارة تختص بإدارة المخاطر، لدراسة المخاطر و الوقوف على القدرات المؤسسية و تقييم عمليات المخاطرة و تصميمها للهيكل التنظيمي و الاداري للمؤسسة او المنظمة و اعتماد مخصصاتها المالية التي تكفل لها القيام بمهامها على الوجه الامثل.
- العمل على تقليل الاثار الناجمة عن الخطر ان وقع ، بما يضمن استمرار المؤسسة في عملها.
- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة الى ادنى حد.
- حماية الموظفين من الاصابات الخطيرة و الوفاة.
- اداء الالتزامات القانونية.
- التخفيف من تأثيرات المخاطرة.
- تقليل الاثار السلبية للمخاطر و تقليل تكلفة القيام بذلك.<sup>1</sup>

## ثانيا: اهمية ادارة المخاطر<sup>2</sup>

تكمن اهمية ادارة المخاطر في النقاط التالية:

( )

1

.146-145

- احكام السيطرة و الرقابة على المخاطر في الانشطة.

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من انواع المخاطر.

- العمل على الحد من الخسائر و تقليلها الى ادنى حد ممكن و تامينها من خلال الرقابة الفورية او من خلال تحويلها الى جهات الخارجية.

- تحديد التصرفات و الاجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة للأحداث و السيطرة على الخسائر.

\_ اعداد الدراسات قبل الخسائر او بعد حدوثها و ذلك بهدف منعها او تكرار حدوثها.

- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المستثمرين بحماية قدراتها على توليد الارباح رغم اي خسائر عارضة قد تؤدي الى تقلص الارباح او عدم تحقيقها.

### ثالثا : أدوات ادارة المخاطر :

ان الدور الرئيسي الذي تلعبه وظيفته ادارة المخاطر يتمثل في تصميم و تنفيذ اجراءات و ذلك من اجل تقليل امكانية حدوث الاثر المالي الراجع الى الخسائر ( المتكبدة الى الحد الادنى ) ، و يوجد تقنيتين في ادارة المخاطر للتعامل مع المخاطر هما <sup>1</sup>:

#### 1) التحكم في المخاطر :

ان المقصود بتقنيات التحكم في المخاطرة ان تقلل بأدنى تكاليف ممكنة لتلك المخاطر التي تعرض لها المؤسسة ، و تشمل اساليب التحكم في المخاطرة و تفاديتها و المداخل المختلفة الى تقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر مجهودات الرقابة و التحكم ، و في حالة تعرض للمخاطرة يرفض الفرد او المؤسسة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين.

#### 2) تمويل المخاطرة:

ان تمويل المخاطر هو عكس التحكم في المخاطر فهو يركز على ضمان اتاحة الاموال لتعويض الخسائر التي تحدث و يأخذ تمويل المخاطر بدرجة اساسية بشكل الاحتفاظ او التحويل ( للاحتفاظ بجزء من

المخاطر و نقل او تحويل جزء اخر). و عند تقرر اي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير ادارة المخاطر ان يدرس حجم الخسائر المحتملة و احتمال حدوثها و الموارد المتاحة لتعويض الخسائر ان قدر لها ان تحدث ، كما يجب تقييم عوائد و تكايف اتباع مثل هذا المنهج تم اتخاذ القرار باستخدام افضل المعلومات المتاحة.

### المطلب الثالث : علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر :

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها الا من خلال وجود توطيد و تدعيم و تكامل بين اسس و اليات التحكم المؤسسي المتمثلة في الشفافية، و المساواة و العدالة و الاستقلالية و بين توحيد الانماط المختلفة للعملية المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية و الحد من المدونة المفرطة في الاختيار بين البدائل المحاسبية الى اجتازها الاعراف و المعايير المحاسبية المتعارف عليها، و التي تلجأ اليها ادارات بعض المؤسسات احيانا سعياً وراء احداث تحسين صوري او غير حقيقي في ربحية المؤسسة او مركزها المالي عن طريق استغلال تلك الثغرات المتواجدة في تعدد البدائل المحاسبية المسموح بها من قبل تلك المعايير المحاسبية ان تطبيق شقة الخلاف بين الممارسين للعملية المحاسبية في الاختيار بين البدائل المحاسبية من خلال وجود تعليمات محددة تجدد من الحرية المطلقة في الاختيار بين البدائل المحاسبية هو المدخل المناسب لتحقيق الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي و بالتالي تحقيق ادارة فعالة للمخاطر الداخلية و الخارجية و تقديرها بصورة متواصلة.

ان استخدام اساليب المحاسبة سوف يؤثر سلبي على نوعية البيانات المالية التي تظهرها القوائم المالية سواء من حيث نتائج الاعمال ومركزها المالي و التي من شأنها التأثير السلبي على جودة و مصداقية البيانات المنشورة و بالتالي التأثير مباشرة على قواعد البيانات الخاصة بمجالات المخاطرة و اداراتها و بالتالي التأثير على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، باعتبار ان ادارة المخاطر هي جزء من ذلك التخطيط.

### خاتمة الفصل:

ان عدم التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بصفة عامة ، و اقتصادها لمبدأ الإفصاح و الشفافية بصفة خاصة ، و كذلك عدم تقديم المعلومات و البيانات في الوقت المناسب للأصحاب المصالح يؤدي الى ضعف المالي على مستوى المؤسسة و تكيدها خسائر مالية و مادية تؤدي الى افلاس و من ثم الاغلاق.

حيث يقدم مجلس الادارة تقارير مالية تعبر عن الواقع و المركز المالي للمؤسسة من خلال عدم استعمال اساليب و معايير محاسبية المعتمدة دوليا ، كذلك عدم القدرة على تحليل و تحديد الخطر و هذا ما ينجم عنه تعرض المؤسسة لعدة مخاطر من بينها الافلاس .

## مقدمة الفصل:

ان الاداء من اهم المواضيع التي تكتسي اهمية بالغة ومنتزيدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الاعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا الدور عملية تقديم الاداء الهادفة الى تحقيق الكفاءة باستخدام المواد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الاهداف المخططة من جهة اخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسن الاداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

ولإعطاء صورة واضحة عن الاداء في المؤسسة الاقتصادية فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي

**المبحث الاول: الاداء وتقييمه، مفاهيم ومنطلقات اساسية.**

**المبحث الثاني: مؤشرات قياس الاداء في المؤسسة الاقتصادية.**

**المبحث الثالث: تحسين الاداء وعلاقته بحوكمة المؤسسة الاقتصادية.**

## الفصل الثالث: مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء

تهتم المؤسسات على اختلاف انواعها بموضع الاداء و المصطلحات المرتبطة به، كقياس الاداء بهدف الحصول على المعلومات، و كذا تقييمه من خلال تحويل تلك البيانات الى مخرجات عملية القياس والتي تتم على اساسها اتخاذ القرارات المختلفة، و ذلك معرفة مستوى اداء المؤسسات.

### المبحث الاول: مفاهيم ومنطلقات الاداء

يعتبر الاداء الاقتصادي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يتم تحديد وتنظيم الاقتصاد. وعلى الرغم من كثرة الدراسات والابحاث التي تناولت الاداء الا انه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد للأداء وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

### المطلب الاول: مفهوم الاداء

يستخدم مصطلح الاداء نطاق واسع في الادب الاداري، الا ان هذا لم يمنع اختلاف تعريفاته ويعرف الاداء بأنه "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل واساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى اهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وامكانات معينة".<sup>1</sup>

### اولا: تعريف الاداء

ويعرف الاداء بأنه انجاز اهداف المؤسسة بعض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الاهداف، هذا الانجاز يمكن اخذه بالمعنى الدقيق للكلمة (النتائج، الحصيلة) او بالمعنى الواسع للإجراءات التي تؤدي للوصول الى النتائج (النشاط)<sup>2</sup>.

ان مفهوم الاداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للإدلالة على مفهوم الاداء منها: الفعالية، والكفاءة، التنافسية، الانتاجية، الملائمة لذلك سنحاول بيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة و التنافسية و الانتاجية.

<sup>1</sup> قليب حسن خلف (2003): اقتصاديات الاعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص355.  
<sup>2</sup> حازم حجلة سعيدة: 1 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة لنيل شهادة غير منشوره كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2017، 17.

**الفعالية: efficacité** : هي درجة تحقيق الاهداف و العمليات المنتظرة و الوصول اليها. وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الاهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية و تحسب من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

**الكفاءة: efficience**: تعرف الكفاءة على انها: "القدرة على خفض او تجحيم الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق المعايير محددة للجدولة". او القدرة على تحقيق و انجاز الاهداف و العمليات المنتظرة بأقل تكلفة.

لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات ثم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

$$\text{وتحسب بالعلاقة التالية}^2 : \text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

**التنافسية**: قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، او قيمة متساوية بتكاليف اقل، و كذا الوصول الى وضعيات تنافسية ذات افضلية تسمح بتحقيق اداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل.

**الانتاجية**: استخدمت الانتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن اداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الانتاج و الوسائل المستخدمة او عوامل الانتاج. و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

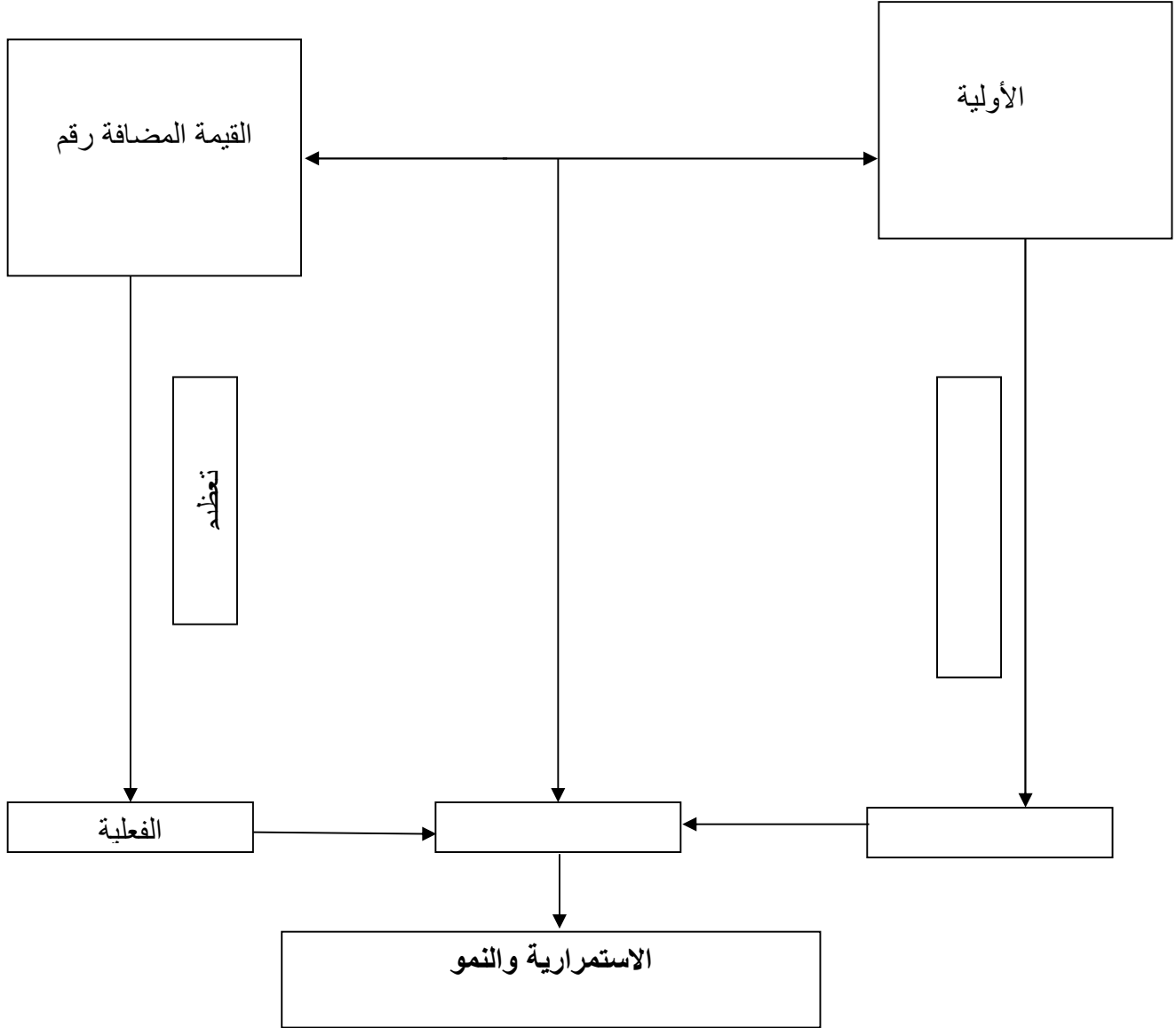
**الملائمة**: الى جانب كون الاداء مفهوم يرتبط بالكفاءة و الفعالية، و كلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف يتطلب تنسيق و ملائمة ثلاث جوانب اساسية و هي الاهداف مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الاهداف من جهة و كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة و مدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى (2001): المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، ص67.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى (2001): 68.

يمكن توضيح الأداء في منظور الكفاءة والفاعلية في الشكل التالي:

شكل رقم (9): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المالك مزهودة، (2011): الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة

بسكرة، ص 88

**تعريف الأداء حسب (miller et Bromily)** ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على انه: "انعكاس لكيفية استخدام للمؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها كفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>. نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء هو حامل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الاهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية. ايضا يمكن ان نكشف من التعريف نفسه ان اهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الاعمال تكمن في ان الاداء

يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق اهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).<sup>1</sup>

### ثانيا: مستويات الاداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على مستوى ادائها ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير ومقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال وتمثل هذه المستويات<sup>2</sup>:  
الاداء البارز: يكون الحصول على عدة عقود عمل كثيرة، امتلاك اطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

**الاداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الاداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذلك الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

**الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

**الاداء الجيد:** يكون فيه تميز الاداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

**الاداء المعتدل:** يمثل سيورة اداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في الخدمات او المنتجات، مع صعوبة في الحصول على الاموال اللازمة للبقاء والنمو.

**الاداء الضعيف:** والذي يمثل الاداء دون المعدل بكثير، مع وضوح النقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطار المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup> B. Doriath (1999) : **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, P15

(2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن ص285 386.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عوامل ومنتوعة من الممكن ان تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، ودراستها وتحليلها امر ضروري لمعرفة تأثيرها على الاداء.ويمكن تقسيمها الى مصدرين او عاملين أساسيين وهما:

**1)العوامل الداخلية:** او العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة وتتمثل في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها، يكون هنا لها دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليل من تأثيرها السلبية.ومن أبرز هذه العوامل التي تخضع لتحكم المؤسسة هناك:

**العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:<sup>1</sup>

- ج) نوع التكنولوجيا سواء مستخدمة في الوظائف الفعلية او في معالجة المعلومات.
- ج) نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ج) تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
- ج) نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- ج) التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
- ج) التناسب بين طاقتي التخزين و الانتاج في المؤسسة.
- ج) نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.
- ج) مستويات الاسعار.
- ج) الموقع الجغرافي.

**الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يقسم العمل بين الوحدات والافراد ولمن ينتمي كل فرد وماهي سلطاته ومسؤولياته.

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:<sup>1</sup>

- ج) هيكل القوى العاملة.
- ج) نظام الاختيار والتعيين.
- ج) التدريب والتأهيل والتنمية.
- ج) نظام الاجور والمكافآت.
- ج) نظم تقييم الاداء.

**(2) العوامل الخارجية:** او العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي من الصعب ان يتم مراقبتها. والتالي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في أنشطة وقرارات مسير المؤسسة ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي من بينها ما يلي:

- **العوامل السياسية:** ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل كل من القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحضر على النشاط بعض المؤسسات والانقلابات، كلها عوام تؤثر على اداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الاجور، توفر الطاقة وتكلفتها ..... الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**(3) العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. بذلك يمكن القول ان الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما تستطيع التحكم فيه نسبيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك ولهذا تعددت الطرق والادوات المستخدمة في تقييم الاداء وقياسه.

**المطلب الثاني: أنواع ابعاد ومؤشرات الاداء**

سنحاول في هذا المطلب التعرض إلى أنواع أبعاد ومؤشرات الأداء.

**اولا: انواع الاداء**

ان اي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح اشكالية تحديد واختيار اي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما، وتصنيف الاداء يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يعتمد عليه في تحديد انواع الاداء، وعادة ما يتم تصنيف الاداء وفق للمعايير التالية:

**1) معيار الشمولية: حسب يقسم الاداء الى: <sup>1</sup>**

**الاداء الكلي:** يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول اليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدوكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة بالاستمرارية، الارباح، النمو .... الخ

**الاداء الجزئي:** وهو الاداء الذي يرتب تحقيقه بالانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة انواع فنجد مثلا (اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة المالية، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق)، وينتج عن تفاعل مجموع اداء الانظمة للفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الاداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها.

**2) معيار الطبيعة: فيه يتم تصنيف الاداء الى اقتصادي، اجتماعي، المالي، التسويقي .... الخ، اذ لا**

يمكن للمؤسسة تحقيق اهدافها باعتماد اداء دون الاخر الاعتبار التكامل بينهم، فمثلا يتحقق الاداء الاقتصادي دون وجود اجراء تكنولوجي.

**3) المعيار الوظيفي:** يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على انها مجموعة من الانشطة الوظائف المتداخلة، فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة.

**الاداء المالي:** ينظر اليه كمحصلة لجميع انواع الاداء، ويتعلق بتحقيق اهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، وهما بمثابة الهدفين الاساسيين من بين الاهداف المالية ككل.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منظور ا (2009): اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن والتوزيع، عمان، ص 39.

الأداء الانتاجي: الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الانتاجية، والتحكم في الاداء الانتاجي من خلال "التحكم في التكاليف، الجودة، اجال الانتاج والتسليم، المرونة الانتاجية والقدرة على الابداع".

الاداء التموييني: فيرتبط بمجموعة من الانشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والامداد.

الاداء التسويقي: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة للمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

الاداء البشري: قدرة الافراد على انجاز المهام الموكلة لهم، وما يتطلبه من معارف ومهارات الى جانب الاهتمام والتحفيز، الى جانب مناخ العمل، وقدرات الافراد، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الاداء والاداء البشري.

#### (4) معيار المصدر: يمكن تقسيم الاداء وفقه الى ما يلي:

الاداء الظاهري: وهو الاداء الناتج عن استغلال الفرص الى توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كإفتاح اسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، ازيمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة ... الخ الا ان على المؤسسة التمتع بالقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

الاداء الذاتي: يتمثل في اداء المؤسسة لمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الاداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكل الاداء التالوية: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء التموييلي، الأداء البشري.

(5) معيار أصحاب المصلحة: وفق هذا المعيار يقسم الأداء الى الأداء الخارجي والأداء الداخلي والجدول الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منظور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

## الجدول (2): الأداء الخارجي والداخلي للمؤسسة الاقتصادية

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
- يدور حول المسيرين	- يدور أساسا حول الأسهم، الشركاء والمؤسسات المالية
- يركز على إجراءات بناء النتائج	- يركز على النتائج الحالية والمستقبلية
- يستوجب تقديم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات	- يستوجب إنتاج وتبادل المعلومات المالية

Source : Brigitte Douath et Christian Goyet (2007) : **gestion professionnelle et mesure performance**, 3<sup>eme</sup> édition Dunod : Paris, France, P173

## ثانيا: ابعاد ومبادئ عامة لمتابعة الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد ومبادئ التي يتضمنها هذا الأخير.

## (1) أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي:

**1-1 البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات الزبائن والمساهمين والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء باستعانة بالقوائم المالية.

**1-2 البعد التنظيمي:** 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 الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. اذا نستنتج مما سبق ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الاداء، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**1-3) البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم.

وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله اصلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صرعات، أزمات...) <sup>1</sup>

**1-4) البعد البيئي للأداء:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

## (2) المبادئ العامة لمتابعة الأداء:

متابعة الأداء يركز على قياس الانحراف مقارنة بالأهداف هذا ما كان سابقا. وقياس الانحراف يعمل على المساهمة في تحليل أسبابها وهذا ما يؤدي الى قرارات تصحيحية. وجود التوقعات والأهداف يسمح بالحد من مجال التحليل ومنه تحسين الفعالية. التوقعات تشكل مستوى من نمذجة الأداء الانحراف بين التوقعات وما تحقق فعلا يؤدي الى تحذير، فمن المفروض البحث عن أسباب الانحراف، وبعدها تصور الحلول الملائمة وذلك بتحليل أسباب الانحراف في الأداء العام، فمن المفروض تجزئة الانحراف العام الى انحرافات خاصة بكل عنصر هذا التجزئة للانحرافات تكون حسب المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء والتي تستعمل لتبسيط مخطط الأهداف الكمية.

فمستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة يعتمد على نوعية التفاعل بين هياكل المؤسسة وسلوكيات الموظفين الذين يعملون في هذه المؤسسة والهياكل يمكن تجميعها وذلك باعتبارها كاتحاد عناصر المؤسسة والتي يمكن تقسيمها الى خمسة أنواع:

**الهياكل المادية:** تتمثل في الفضاء، الأجواء، ومن بعض مؤشراتنا هناك الأضرار النفسية (الضوضاء، الحرارة، التعب المفرط، الامراض والحوادث).

**الهياكل التنظيمية:** وهي تنتج عن تقسيم العمل في المؤسسة والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات والافراد ومن بينها: الهيكل التنظيمي، جداول ومواعيد العمل، نظام المعلومات التشغيلية والوظيفية.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء

الهيكل التكنولوجية: وتشمل الأنواع المختلفة للمعدات المصنفة وفقا لمعايير مادية مثل درجة التعقد، درجة القيمة الاقتصادية.

الهيكل الديموغرافية: وتتم تحديدها من خلال خصائص الأشخاص الموظفين بالمؤسسة ضمن فئات المهنية: العمر، الجنس، الاقدمية، التهريب والتأهيل.

الهيكل العقلية: وهي تتعلق بأسلوب تسيير الإدارة، المفاهيم الاجتماعية الثقافية المهنية والجو السائد بين العاملين.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فان تقييم الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت مفاهيم تقييم الأداء حيث من بينها من يرى انها قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة.ومن بينها هذه التعاريف عرفت الأداء على انه: " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من اجلها، ومقارنة تلك الأهداف المخططة من اجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>1</sup>

كما يمكن اعتبار تقييم الأداء بانه جميع العمليات والدراسات التي من خلالها يتم تحديد العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل مسيري المؤسسات الاقتصادية، مع تتبع التطورات خلال فترات زمنية متتابعة او فترة زمنية محددة وذلك انها بأجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة.<sup>2</sup>

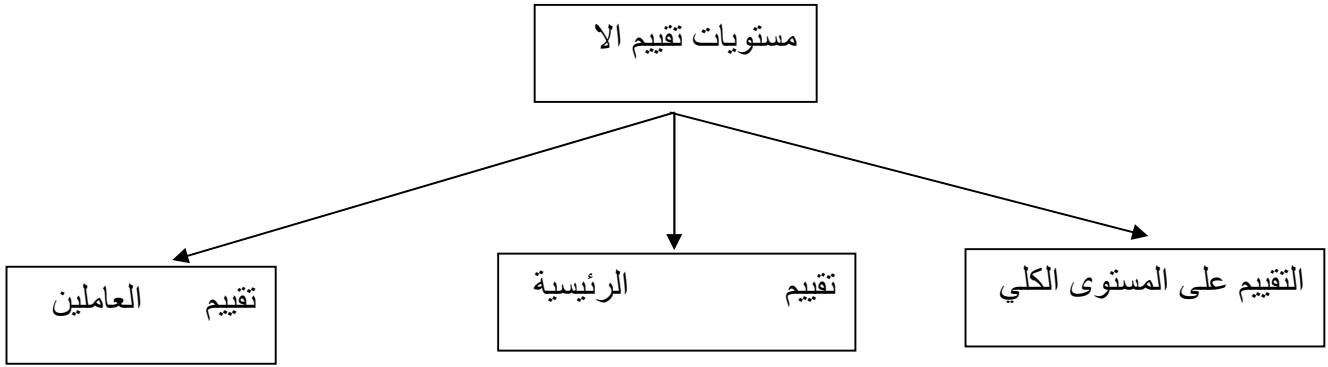
ومن خلال التعريفين تم استخلاص ما يلي: ان عملية تقييم الاداء هي عملية قياس نقاط و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطت له المؤسسة سابقا.

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء، وتختلف تصنيف تقييم الأداء الى ثلاثة مستويات كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، (2008): ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص250.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 31.

## الشكل رقم (10): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت (2001): كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، ص15.

## 1) تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

ان من اهم العناصر التي تخطى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

**الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد لإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

**الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران مخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية... الخ

**التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ

## 2) تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

## - تقييم الأداء الإنتاجي:

يسعى النظام الإنتاجي الى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال انتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة الى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة فب الوقت المناسب.

## - تقييم الأداء التمويلي:

يمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة الى تحقيق المرودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد اهم اهداف المؤسسة واهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

- 1) مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الارباح الموزعة، قيمة السهم ..... الخ
- 2) مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الاصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- 3) مقاييس الخطر تكلفة الاموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة
- 4) تقييم الاداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ اهدافها بأقل تكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- معدل نمو المبيعات
- الحصة السوقية
- كفاءة منافذ التوزيع
- حساسية السعر

## (3) تقييم اداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري اهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الاخرى، فأهداف المؤسسة لا يمكن ان تتجز بالفعالية الا إذا تحقق هدف المورد البشري، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية. ويمكن ابراز اهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم اداء الموارد البشرية في اهم النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد اهداف ومجالات تقييم اداء العاملين على نحو الدقيق.
- يجب ان يكون نظام تقييم اداء العاملين وتبين الصلة بالوظيفة قدر الامكان.
- التعريف الواضح والدقيق بواجبات كل وظيفة ومعايير الاداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً واستخدام نظم واساليب التقسيمونماذجه.
- يجب ان يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وان يتم التقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية ادائهم ومستوى هذا الاداء.

## ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تخطى عملية تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن ابرازها فيما يلي:

يعد التركيز لاتحاد العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية لعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل... الخ)

نستخدم تقارير الاداء في تحديدا لا احتياجات التدريب للموظف، وكأداة لتقييم سياسات ادارة الموارد البشرية، كذلك نستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

اسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الانظمة والاجراءات والقوانين واساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

يبين تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من الاهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة منها.

اي تقييم الاداء يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى خفض اسعار المنتجات، ومن تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

الافصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الكشف عن تطور حقيقته المؤسسة في مسيرتها نحو أفضل او نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الاداء الفعلي زمانيا في المؤسسة في مدى لأخرى، ومكان بالمؤسسات المماثلة الاخرى.

## المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء، مراحله ومتطلباته

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسه ادارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الادارة العليا وانتهاء بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية وخطوط الانتاج الدنيا.

## المطلب الأول: أسس ومراحل تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

سنعرض في هذا المطلب إلى أسس ومراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

## اولا: اسس تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة اسس التي يجب اعتمادها في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية من بينها:

## 1) تحديد أهداف المشروع:

كل مؤسسة عددا من الاهداف تسعى الى تحقيقها ما الذي سينجزه المشروع، لذا ينبغي اولا تحديد منه ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها فالتحديد الدقيق الاهداف المؤسسة الاقتصادية امر مهم، يجب تقسيم اهداف المؤسسة الى عدد من الاهداف الجزئية التي تخص الاقسام الرئيسية في المؤسسة.

-وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الاهداف على عدد من المجالات ووجه نشاط المشروع التي يجب ان تحدد الاهداف بالنسبة لها الى ما يلي: <sup>1</sup>

-المجال التسويقي.

-مجال التحديد والابتكار او زيادة الانتاجية.

-القيمة المضافة.

-الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

-الربحية.

-اداء العاملين وتطويرهم.

-المسؤولية تجاه المجتمع.

-الموازنة بين الاهداف قصيرة ومتوسطة وبعيد المدى.

## (2) تحديد الخطط التفصيلية:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

## (3) تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء مؤسسة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها المعالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية " التعهد أو الالتزام الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ المسائل الكفيلة بتحديد هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه"، فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى<sup>2</sup>.

و يستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في اي نشاط اهميته من عاملين هما:

1) إجراء تقييم الاداء على الوجه الاكمل يقتضي اداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة

الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الاداء الداخلي.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص254.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية

إذا اقتصر على عملية التقييم على دراسة الأداء الاجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الاداء يشمل على مدى الاهداف المحددة، و كذلك تفسير الانحرافات عنها، و تحليلها بغرض التعرف على اسبابها و المراكز الادارية المسؤولة عنها.

#### (4) تحديد معايير الأداء:1

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقسيم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية تقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تأخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينهما. وتختلف المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية التي تؤديها.

#### ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتمادا تخطيطيا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من داخل تحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة إليها من أهم هذه المراحل:

#### (1) مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:2

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر معلومات والبيانات والتقارير والمؤشرات، وأن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات نشاط المؤسسة الاقتصادية.

#### (2) تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

#### (3) إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقسيم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي دقيق يمكن الاعتماد عليه.

<sup>1</sup> عقيل جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

**(4) مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:**

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة من المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو سبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1) التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- 2) التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- 3) قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- 4) تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

**ثالثا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:**

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقسيم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:<sup>2</sup>

- 1) أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
- 2) وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- 3) وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.
- 4) أن تتوفر الوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقسيم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 252.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

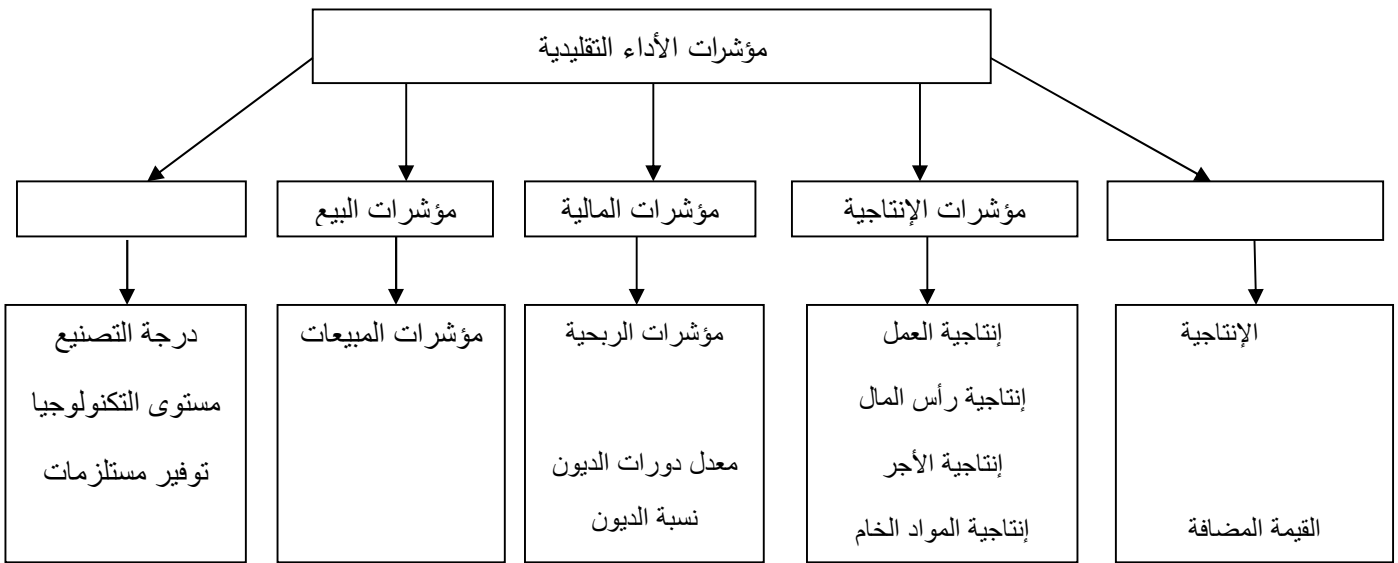
## المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

هناك عدد كبير من المؤشرات التي الاستعانة بها في تقسيم الأداء من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستويات مختلفة وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.

## أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

يقصد بمؤشرات قياس الأداء التقليدية هي المؤشرات المالية، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات رأس المال... من جهة أخرى، وذلك بهدف تعظيم الأرباح يمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى خمس مجموعات رئيسية يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

## شكل (11): مؤشرات قياس الأداء التقليدية



المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على: مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

أ) مؤشرات الإنتاج: <sup>1</sup> تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الانتاجية، ومستوى تطور الانتاج عبر السنوات المختلفة، الى جانب مستوى استغلال الطاقة الانتاجية القائمة من أهم هذه المؤشرات:

$$- \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج بالأسعار المتحقق}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تفوق الخطط الإنتاجية لمؤسسة والعكس صحيح.

$$- \text{نسبة تطور الإنتاج} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في عتبة الإنتاج.

(ب) مؤشرات الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية.

من أهم هذه المؤشرات:

$$- \text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزمات}}$$

- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الانتاج (المخرجات) و احد عناصر الانتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة احد عناصر الانتاج على تكوين الانتاج النهائي او الوسيط.

$$- \text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (قيمة أو كمية)}}{\text{المدخلات (قيمة أو كمية)}}$$

(ج) المؤشرات المالية: ان الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح و العوائد و استثماراتها و كذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال.

وتصنف هذه المؤشرات إلى أربعة معايير هي:

معايير الربحية.

معايير السيولة.

ج) معيار قوة رأس المال.

د) معيار التشغيل.

- معيار الربحية: يعتبر من أهم مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو تحقيق أقصى ربح ممكن تحسب:

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، و هذه النسب تختلف من نشاط الى نشاط و ترجع كثيرا الى طبيعة نشاط المؤسسة و كذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة يحسب:

$$\text{السنة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة اعلاه كلما كان ذلك افضل من وجهة نظر الدائنين، و لكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع اصول سائلة اكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة-المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

- معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على اموال اضافية سواء من مصادر الاقتراض او من مصادر الملكية، كما انها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة المالك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية يحسب

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طولية وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد الاحتياطيات زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الإحتياطيات)}}$$

- معيار التشغيل: حيث يبين لنا كفاءة المؤسسة الاقتصادية في التشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، من أهم هاته النسب ما يلي:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

و توضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع و بيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

#### (د) مؤشرات البيع:<sup>1</sup>

هناك مجموعة من مؤشرات البيع التي تعكس مستوى تطور المبيعات، من أهمها:

$$\text{- نسبة تحقق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات والأسعار المتحققة المخططة}}{\text{قيمة المخططة المبيعات}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الانتاج و تنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

### ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الحديثة بطاقة الأداء المتوازن

اثبتت الطرق التقليدية لتقييم الأداء عدم ناجعتها وذلك بعد اظهارها جملة من جوانب القصور بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى الى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو المؤشرات الغير مالية لتكامل مع المقاييس التقليدية ظهرت بطاقة الأداء المتوازن.

#### 1) تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من (Robert Kaplan) و (David Norton) بطاقة الأداء المتوازن في اول ظهور رسمي لها وذلك بمجلة هارفرد سنة 1992"بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمديرين بالمستوى الإداري الأول صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم"<sup>1</sup>، فهي إذا اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة التي أهدافها محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة<sup>2</sup>

كما عرفها محمد محمود يوسف بانها: 'نظام للإدارة **management system** وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء **measurment system**، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية الى خطط وأنشطة تنفيذية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992): **The Balanced Scorecard – Mesures that drive performance**, Harvard Business review, (January – February), P71

<sup>2</sup> عيد الحميد المزغني (2009): بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية، ص57.

<sup>3</sup> محمد محمود يوسف (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص126.

## (2) اسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن و مميزاتها:

## (1-2) اسباب ظهور بطاقة الاداء:

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن نتيجة قصور الادوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومن بين اسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:

- ـ ظهور بطاقة الاداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة الى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الاداء.
- ـ المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة الاثمة لسلسلة من العمليات الاساسية في المؤسسة كالبحت و التطوير و الاهتمام بها و وضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها.
- ـ التطور التكنولوجي في مجال الانتاج و نظم المعلومات بالإضافة الى شدة المنافسة.
- ـ الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية.

## (2-2) مميزات بطاقة الاداء المتوازن:

تتميز بطاقة الاداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:

ـ ترتبط بطاقة الاداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض.

ـ تنظر الى المؤسسة من خلال اربعة ابعاد:

- ـ كيف نبذو امام المساهمين.
- ـ كيف يرانا العملاء.
- ـ بما يجب ان نتفوق.
- ـ هل يمكن الاستمرار في التحسن و خلق قيمة المؤسسة.

ـ تمد الادارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.

ـ ربط اهداف الخاصة بالمؤسسة بالأهداف الفرعية للإستراتيجية.

ـ تحقيق مراجعة الاداء و التعلم و التحسين المستمر.

- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز على أساس الأداء.

- تسهل و تحسن تدفق المعلومات، و توصيل و فهم اهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة.

تحسن النظم التقليدية للرقابة و المحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.

هذا ولقد تم وصف بطاقة الاداء المتوازن بالنظام الموازن لأنها تحاول ايجاد توازن بين:

ل) الاهداف قصيرة الاجل و الاهداف طويلة الاجل.

ل) المؤشرات المالية و غير المالية.

ل) الاداء الداخلي و الخارجي.

ل) المقاييس المادية الموضوعية و المقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

### 2-3) مكونات بطاقة الاداء المتوازن:

قدم كل من **Kaplan و Norton** بطاقة الاداء المتوازن ما يلي:

**الرؤية المستقبلية:** و التي تبين الى اين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة التي ستكون عليها.

**الاستراتيجية:** تتألف من مجمل الاهداف والخطط الطويلة المدى.

**الأهداف:** تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول الى رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع و تخصيص

الاهداف على الابعاد الاربعة حيث يجب ان تكون الاهداف واقعية و قابلة للقياس و محددة بإطار زمني.

**المؤشرات:** تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.

**القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم الحقيقية.

**المبادرات الاستراتيجية:** تسجل فيها المبادرات او الاشياء التي تقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف

زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي ثم تنفيذه بشكل ربع سنوي

مثلا، و يقيس مدى رضى العملاء عن الخدمة المقدمة و قد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين او

تدريب العاملين على التعامل مع العملاء او غير ذلك، لاحظ ان مؤشرات الاداء لا يشترط ان تكون كمية، بل

قد تكون نوعية او وصفية.

**(3) المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:**

تتضمن بطاقة الاداء المتوازن محاور اربعة اساسية تعمل معها من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الاهداف المحددة لها.

**(1-3) المحور المالي:**

يحتوي على الأهداف المالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية، ومن خلال هذا المحور المالي سنحاول الإجابة على السؤال التالي: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

لذلك نجد كل من الأهداف والمؤشرات المالية الموظفة في بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا مزدوجا حيث يحدد من خلالها الأداء المالي المنتظر من الاستراتيجية المسطرة، كما ان هذه المؤشرات المالية تعمل كحلقة وصل بين كل من المؤشرات، الأهداف، المحاور المتبقية للبطاقة.

**(2-3) المحور العملاء:**

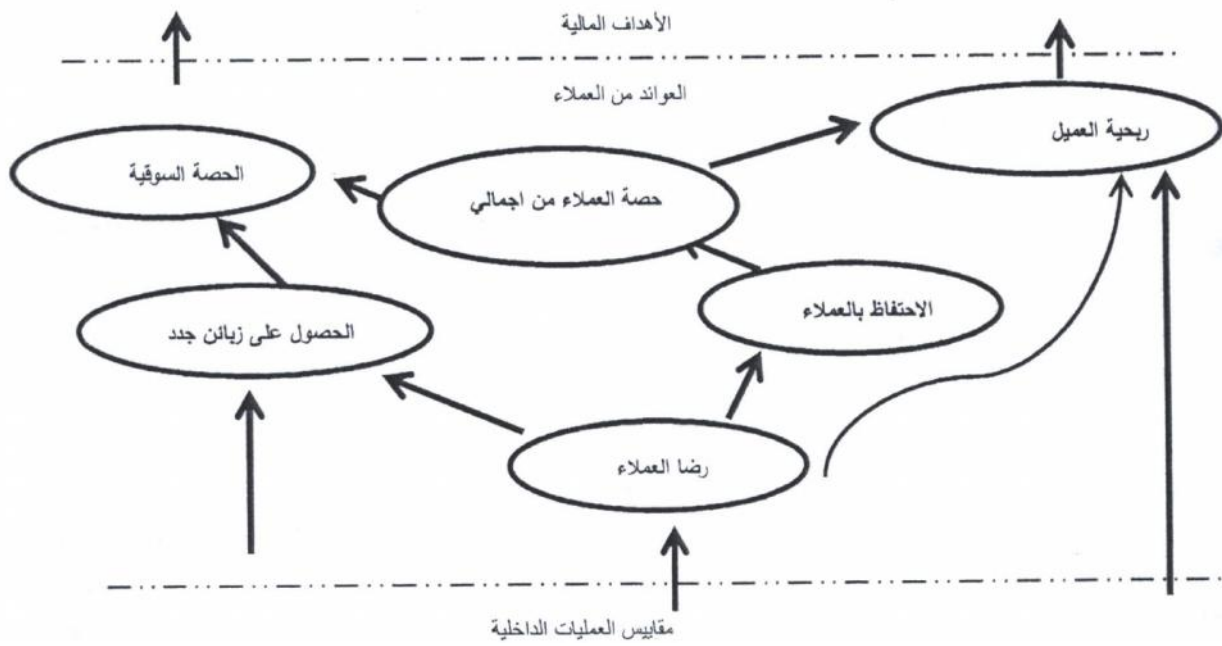
يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن وما القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغبا بالدفع عندها، واذ يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات التطوير المؤسسة وبذلك تعبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في المدى القصير والطويل لأنها المؤشرات نتيجة للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن ومن بين هذه المؤشرات و المقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

ج) مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

ج) مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

ج) مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

## الشكل (12): محور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن



Source: Robert S.Kaplan, David P.Notron,(1996) : **the balanced scorecard translating strategy into action**, Havard business school Press, Boston, p42.

## 3-3) محور العمليات الداخلية:

يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة.

ويتكون هذا الجانب من ثلاث مراحل او دورات هي:<sup>1</sup>

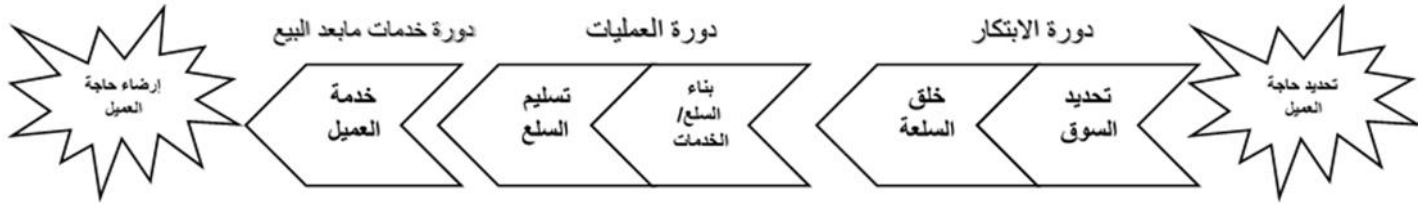
-**دورة الابتكار**: وتتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي سنلبي احتياجات المؤسسة وتمكنها من الوصول الى أسواق جديدة وعملاء جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين مع الاخذ بعين الاعتبار استمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.

-**دورة العمليات التشغيلية**: وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من استلام طلبات العملاء، وانتهاء بتقديم المنتج/الخدمة، وهذه العمليات يجب ان تتصف بانسجام بشكل كامل من حيث جودة تصميم الخدمة تقليل التكاليف تقليس وقت التوصيل.

-**دورة خدمات ما بعد البيع**: تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

1 جي، احسان ياغي (2015): استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن، ص 48- 49

## الشكل (13): الابتكار والعمليات الداخلية



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California management, review, vol39, (n°1), P 63.

نشير هنا الى ان Robert S Kaplan و David P Norton قد اضافا عنصرا جديدا لمحور العمليات التشغيلية سنة 2001 و هو مسؤولية المؤسسة الاجتماعية « المواطن الجيد good corporate citizen » من خلال التزامها بالقوانين البيئية و مراعاة السلامة العامة.

#### 2-4) محور التعلم والنمو:

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق قيمة وتحقيق أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

من بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم والنمو أهمها: مؤشر القيادة، دوران الموظفين، متوسط سنوات خدمة الموظف، كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز...) وبالنظام المعلوماتي الذي يجب ان يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا المحور فيما يلي:

- **قدرات الموظفين:** فالمحور المالي و محور العملاء و كذا محور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن تظهر الفجوة بين الامكانيات المطلوبة لتحقيق اهداف كل من المحاور السابقة الذكر و الوصول الى الاهداف المنشودة، لذلك فان محور التعلم و النمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم و كيفية استثمارهم لرفع مستوى ادائهم.

- **قدرات نظام المعلومات:** للوصول الى أهدافها لابد على المؤسسة ان تطور نظم معلومات مناسب و تلك الاهداف.

- تحفيز و تمكين الموظفين لتقديم المبادرات و المقترحات.

وعليه فإن المؤسسة ومن خلال محور التعلم والنمو تقيم قدرتها على الابتكار والتميز وبالتالي فإنها تطور قدرتها على التطور والتحسين المستمر وهو ما يظهر في تحسين العمليات الداخلية ومن ثم الحصول على رضا العملاء وهو ما ينعكس ايجابيا على مقاييس المحور المالي.

رغم ان بطاقة الاداء المتوازن ظهرت بأربعة محاور، الا ان تحقيق رؤية و رسالة المؤسسة قد يدفعها الى اضافة محاور اخرى بالإضافة الى المحاور الأساسية و ذلك وفقا لما تتطلبه استراتيجية المؤسسة، فقد تبث مثلا انه يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اختيار و تطوير مؤشرات الاداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و اختيرت لإدخال و دمج البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن ثلاث امكانيات هي:

- دمج المقاييس البيئية و الاجتماعية في الابعاد الاربعة للبطاقة.
- اضافة بعد خامس يأخذ الامور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وقد تظهر بطاقة الاداء المتوازن في بعض الابحاث بشكل مغاير عن الصورة التي ظهرت في الاول مرة، فرغم انها تحتفظ بمفهوم التوازن الذي جاءت به الا ان اصبحت تأخذ في الحسبان نموذج الثلاثة الهامة **triple – bottom line** (\*) و هو ما يمثله الشكل (14).

## الشكل (14): بطاقة الأداء بستم (06) محاور

البيئة والمجتمع : تمويل الأعمال المحلية، قيادة المجتمع	محور العملاء: زيادة رضا العملاء، استهداف العملاء المربحين	المحور المالي: استعمال الأصول، تعظيم رأس المال العامل
التعلم والنمو: التمكين، زيادة الخبرة ، والقدرة على التكيف.	رضا الموظفين: ثقافة تنظيمية إيجابية، زيادة التقدير، الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين	محور العمليات الداخلية: التسليم في الوقت

Source: David Parmenter, (2007): **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**, John Wiley & Sons, Canada, p11.

و نشير اخيرا الى ان كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن يحتوي على ما يلي:

- **الاهداف او الغايات:** و توزع عادة بشكل متساوي بين محاور البطاقة، تعبر عن الاغراض الاساسية التي يجب تحقيقها و تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة و يعبر عنها بمستويات محددة و قابلة للقياس.
- **القياسات ( المؤشرات):** و تبين حالة الهدف المراد تحقيقه، فهي تعكس قياس الاداء و تحدد التقدم نحو الهدف.
- **النتائج المستهدفة:** وتمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الاداء في وقت ما في المستقبل و بناء عليها - البيانات و التصورات- يتم تحديد مقدار الانحراف ( سلبا او ايجابا) عن الهدف المحدد.
- **المبادرات:** وهي المشاريع التشغيلية و البرامج اللازم تنفيذها من اجل تحقيق الهدف.

#### المطلب الثالث:ضوابط بطاقة الاداء المتوازن:

تعرضنا في السابق الى تعريف بطاقة الاداء المتوازن و كل ما يتعلق من مسببات ظهورها و مكوناتها ومحاورها، سنتطرق في هذا المطلب الى اهميتها والاهداف المنتظرة من تطبيقها، و الانتقادات الموجهة اليها.

#### اولا: أهمية واهداف بطاقة الأداء المتوازن

ان أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة لاستخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص الأهداف في الاتي:

(1) أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

- (2) تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافسة.
  - (3) تتمكن من خلال الابعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
  - (4) تجمع وتقرير واحد الغير من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي.
  - (5) تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبب بتدهور الوضع في مجال اخر.
  - (6) تترجم الرؤيا الاستراتيجية.
  - (7) تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
  - (8) تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.
  - (9) المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
  - (10) تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الاعمال.
- تأتي أيضا أهمية بطاقة الأداء المتوازن من أهمية مكوناتها، فاقد اقترح كل من (Kaplan, Norton) العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، فلقد أشار الى أهمية الأصول الغير ملموسة وذلك للأسباب التالية:

- تلعب الأصول الغير ملموسة دورا مهما في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، تحافظ على ولاء العملاء الحاليين، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية.
- تدعم الأصول الغير ملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تمكن الأصول الغير ملموسة المؤسسات من انتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت وإنتاجية متميزة.
- تساعد الأصول الغير ملموسة على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر وتسمح بتقدم ملموس في عالم التكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.

#### ثانيا: علاقة بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الاداء

ان الاهتمام الادارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة ايجاد التوازن بين اهداف المؤسسة و اهداف الافراد و بين تكلفة و العائد في تعامل مع الافراد و اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سلمي فالأفراد لها طاقات و قدرات ذهنية حقيقية تميز بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في اسلوب الرقابة و تقييم الاداء من خلال بطاقة الاداء المتوازن والتي تجمع بين المقاييس المالية و مقاييس المالية غير المالية و التي تتصف بسهولة و بذلك نذكر منها بعض الايجابيات و السلبيات:

### (1) الاثر الايجابي:

- ر ) ربط اهداف العامة بأهداف القسم و الاهداف الشخصية.
- ر ) تسهل الاتصال و فهم اهداف العمل.
- ر ) مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- ر ) تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

### (2) الاثر السلبي:

- ر ) عدم وجود نظام خاص بوضع الاهداف.
- ر ) صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- ر ) الربط الغير واضح بين المقاييس و القيمة المحققة.
- ر ) وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الاداء المتوازن.

### ثالثا: الانتقادات الموجهة لبطاقة الاداء المتوازن

تتمثل اهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الاداء المتوازن في ما يلي:

- عدم وجود اسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الاداء في كل مدخل.
- لا يوجد مناقشة لكيفية وضع اهداف الاداء في نظام بطاقة الاداء المتوازن، او كيفية حدوث مفاضلة بين الاهداف او حتى مستوى صعوبة تحقيق الاهداف الذي يختلف من هدف الى اخر.
- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب و يتناسق مع الاستراتيجيتها.
- يمكن ان تفوق تكاليف بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.

## المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة بحوكمة المؤسسة

ان ما يميز الاقتصاد الحالي من التقلبات المستمرة والغير متوقعة، وما تواجهه المؤسسات من صعوبات وتحديات، فقد أصبح البقاء الديمومة مرهون بكثير من العمل والمهارات إبداعية وغير عادية. ومن متطلبات الابداع ان يتم اجراء تحسينات في عدة ميادين لتحقيق الاستفادة القصوى والتغلب على المنافسة القوية وخاصة في أدائها. وسيتم في المطالب الاتية التعرف على مفهوم تحسين الأداء، والتحسين المستمر وعلاقته بمبادئ الحوكمة.

## المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء:

من اهم مفاهيم العصر الحالي ان المنافسة القوية والابداع لا ينتج من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات، وانما بالتركيز على المصادر الهامة المتمثلة خاصة في الأشخاص، الموظفون والعاملون، وأصبح يحكم على المنظمة بمدى نجاحها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وتحسين أدائهم.

## أولاً: تحسين الأداء بين التوجه التقليدي والمعاصر

ان هدف تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل المجالات.<sup>1</sup>

## ثانياً: تعريف عملية تحسين الأداء

يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، ومنه ادراج جملة من التعاريف فيما يخص عملية تحسين الأداء:

هي مجموعة من العمليات التي تهدف لضمان مستوى اعلى في التركيز على العميل وفهم أوضح لعمليات وتحفيز العاملين وضمان التزامهم ومسؤولياتهم تجاه البيئة والمجتمع، ليس في إطار فردي، بل من خلال إطار جماعي والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة الى تنفيذ استراتيجية فعالة تندي الى

شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة من خلال تدريب العاملين للواجبات والمسؤوليات البيئية.<sup>1</sup>

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى.<sup>2</sup> وكما تصل المنظمة الى تحسين أدائها من خلال يلي:

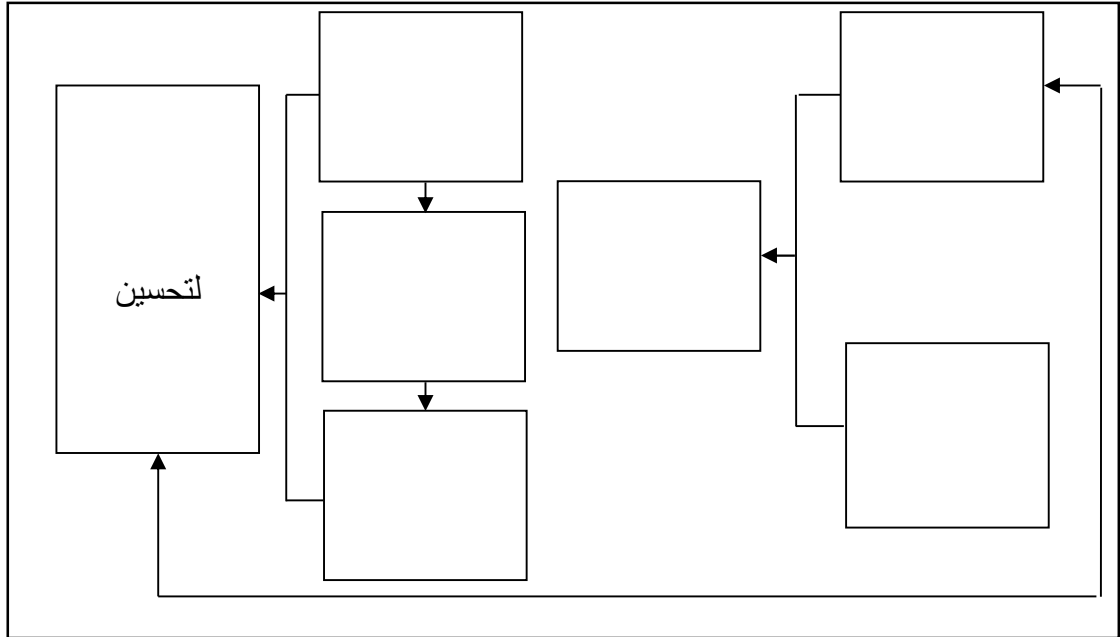
) تقليل التكاليف نتيجة تقليل التجربة والخطأ في الأداء.

) رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

) المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما يؤدي الى

اكتساب المرونة في الأداء والشكل التالي يبين نموذج تحسين الأداء.

الشكل (15): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، (2002): إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 147.

من الشكل السابق والذي يوضح ان النموذج تحسين الأداء وتركيزه على تحليل الفجوة من خلال تشخيص الأداء الفعلي ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب، يمكن ملاحظة ان تحسين الأداء يتعلق بتقليص هذه الفجوة وتحديد ابعادها و البحث عن الحلول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

<sup>1</sup> راوية حسن (2001): البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ص209.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الحزامي (1999): تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 3، ص11.

## المطلب الثاني: فائدة ومتطلبات تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، فهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.

## أولاً: الفائدة من تحسين الاداء

تتم الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها:

- 1) في عالم أصبحت ندرة الموارد هي الشيء الطبيعي ووفرتها هي الشيء الصعب، فمن الأولى التخطيط لحسن استغلال هذه الموارد المتاحة لنا، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة.
- 2) ندرة الموارد تعني أيضاً ندرة الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لذا العنصر البشري يمكن اعتباره استثماراً بحسن توجيهه وحسن استخدامه يؤدي إلى أرباح مادية كبيرة.
- 3) يؤدي تحسين الأداء كما نريده بالمفهوم الشامل ابتداءً من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم على أساسه يتم الاختيار، يؤدي هذا إلى توفير في التكلفة المادية على المؤسسة في حسن اختيار موظفيها.
- 4) تحسين الأداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين، (وأحياناً الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المنظمة الذي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.
- 5) تحسين الأداء يعمل على اكساب الموظفين العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- 6) تحسين الأداء يعمل على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة وأدائها وربحياتها.
- 7) تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل
- 8) تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية
- 9) تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.

- ومن الواضح مما سبق ذكره ان المستفيدين من عملية تحسين الأداء هي المؤسسة بالدرجة الأولى والإدارة العليا والعاملين. لذا يجب الاهتمام بعملية تحسين الأداء على أعلى مستوى. ويمكن بالإضافة الى ما سبق باعتبار هذه الأمور من فوائد لتحسين الأداء.
- تساعد في معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
- تساعد في تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.
- تعمل على توفير وتكوين وعي للموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء بما سيحصلون على من فوائد.
- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

### ثانياً: متطلبات تحسين الأداء

تكمن متطلبات تحسين الأداء فيما يلي:

- ان تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع اهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- ان تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وقابلة للتنفيذ، وتعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.
- تعمل على دعم الإدارة العليا.

### ثالثاً: خطوات تحسين الأداء

بإمكان المؤسسة تحسين أدائها بإتباعها الخطوات التالية:

#### 1) تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.

#### 2) البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط و ليست المسببات الحقيقية للمشكلة، و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.

#### 3) اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في اختيار وسيلة المعالجة هو طريقة منتظمة و شاملة و تكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته، و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات

تمثل أكثر وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة و لوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و أيضا تقييم المؤسسة و نجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير و إلى النتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب إن تكون إي إستراتيجية لتحسين و تطوير الأداء اخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

#### (4) التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة و يحاول تحليل او تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

#### رابعا: دوافع تحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات الى تحسين ادائها، و نذكر من ابرزها دوافع التحسين المستمر و المسؤولية الاجتماعية و ابعاد التنمية المستدامة.

#### 1) دوافع التحسين المستمر: من اهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة،

المنافسة، الحفاظ على المكانة و الاهتمام بالجودة:<sup>1</sup>

أ-معدلات التغير السريعة:وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الاساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق، اما من حيث كونها نقطة النهاية، فان بيئة الاعمال هي المستهلك الاساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد التغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين ادائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار.

#### ب-الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس

المجال، ويمكن ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين او المرتقبين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن ان تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والاصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات ان تجد لنفسها الاسلوب الذي، يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عادل من لاداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن اساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا اضافة الى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.

(2) **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الادماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في انشطتها التجارية، وعلاقتها مع الاطراف ذات المصلحة"<sup>1</sup>.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين اهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا و تحسن من اداءها هي:

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

-معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

-تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات و خطوات التنمية المستدامة.

-التحكم في المخاطر، و ايضا في التكاليف البيئية و الاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث البيئية.

-الاستجابة لمتطلبات الاطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها و بين جميع الاطراف ذات المصلحة.

<sup>1</sup> Yves Enregle et Annick Soyet, (2009) : **La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE)**, Arnaud Franel, Québec, P129.

**المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء:**

تمحورت العديد من الدراسات الأكاديمية ودراسات واضعي السياسات حول موضوع العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات، وكان السؤال الأساسي المطروح في الأبحاث: هل تدفع الحوكمة باتجاه تحسين الأداء من خلال السياسات الحكم الرشيد مثل حماية رؤوس الأموال والبيئة التنافسية، وتركيب ملكية المؤسسات وتكوين مجلس إدارتها وسياساتها المالية وغيرها من السياسات...؟

كما أظهرت أنظمة حوكمة المؤسسات حول العالم تفاوتاً كبيراً من خلال التطبيق والالتزام بالمبادئ التي اقترتها العديد من المنظمات والهيئات، ومع العديد من الفروقات بين الدول فإن السؤال المطروح هل ان لهذه الفروقات التنوع في السياسات الخاصة بالحوكمة تؤثر على أداء المؤسسات؟ وكيف يهتم واضعي السياسات الخاصة بالأمر إذا لم يكن هناك تأثير فعلي على أي من جوانب الأداء المختلفة؟

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين المؤسسات عالية الحوكمة والأداء المتميز لهذه المؤسسات، على الرغم من انه لا يمكن الجزم ما يسبب هذه العلاقة، ويمكن بيان أسباب هذه العلاقة فيما يلي:

**السبب الأول:**

ان حوكمة المؤسسات انما هي انعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات العالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة على الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي.

**السبب الثاني:**

أصبحت حوكمة المؤسسات في حد ذاتها معيار استثمارياً أكثر أهمية من ذي قبل، ولاسيما مع اتجاه العديد من الدول الى اصدار التصنيف للمؤسسات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة.

**السبب الثالث:**

احتلال المؤسسات الكبرى موقع متميز في ترتيب الحوكمة، ما يدفع المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم الى الاخذ بمتطلبات الحوكمة لجذب الاستثمارات، تحقيق الانخفاض في تكلفة راس مالها، ولا شك ان ذلك يتطلب من بين ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقدير عن هذا الأداء.

**السبب الرابع:**

تشير الاحصائيات الى زيادة معدلات الالتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من المؤسسات على اختلاف الأسواق التي تنتمي اليها بل في بعض الدول زاد معدل الالتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة عن الحوكمة.

**السبب الخامس:**

الدور الفعال من جانب لجان المراجعين، وكما تتصف به من صفات تتمثل في الاستقلال والخبرة والفحص يجعل هناك ضوابط للارتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين المراجعين الداخليين والخارجيين.

**السبب السادس:**

ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية، التي تكفل ضوابط ضبط الأداء، وكذلك ما يمكن ان يتصل بها من جوانب إدارية، الامر الذي يؤدي في النهاية الى رقابة وتطوير الأداء.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حولنا التطرق الى جميع جوانب الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تسليط الضوء على مصطلحات ذات العلاقة بالأداء وكيفية تقييم و قياس الأداء من خلال تعرض الى مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم المؤسسات باستخدامها والتي تعتبر وسيلة اتصال وتوصيل داخل المؤسسة الى التوصل الى علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية.

## مقدمة الفصل:

تهدف دراستنا لموضوع مبادئ الحوكمة المؤسسية وكيف يمكن لهذا الأمر من تحسين أداء المؤسسات، وبعد استعراضنا للجانب النظري للموضوع سنقوم في هذا الفصل ومن خلال دراسة الميدانية بالبحث عن مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمكونات الجوهرية لمبادئ الحوكمة وارتباط هذا الاستخدام بأدائها، وذلك لأنه و في مقابلتنا الأولية مع مسؤولي المؤسسات التي مستها درستنا وهي مؤسسة فرتيال، صيدال، سونلغاز، ان المؤسسات محل الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة وما جاء من استعمال كل من هذه المبادئ و تأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

نستعرض في المبحث إلى كيفية المعالجة الإحصائية للمعلومات، و أداة الدراسة.

### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

استخدمنا في هذا الفصل من الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 في معالجة

البيانات لاختبار فرضيتين رئيسيتين، و ذلك وفقا للمعالجات و الإحصائيات التالية:

- 1) اختبار الفا كرونباخ Alpha Cronbach لاختبار ثبات فقرات الاستبيان.
- 2) معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، و لقد تم استخدامه لقياس العلاقة بين فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور نفسه.
- 3) تكرارات النسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستبيان.
- 5) اختبار أ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة إجابة أفراد العينة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة "محايد" وهي ثلاثة (03) أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- 6) معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، حيث يعد الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجرى استيفؤها من قبل الفئة المستهدفة.

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

**القسم الأول:** وهي عبارة عن الخصائص الشخصية و الوظيفية و تتمثل في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية بالمؤسسة وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يتكون من 24 سؤال خاص بمؤشرات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المدروسة.

**القسم الثالث:** يتكون من 64 سؤال خاص بمؤشرات الأداء في المؤسسات المدروسة محل الدراسة، و قد تم بناء فقرات استمارة المكونة من 88 فقرة موزعة كما يلي:

### الجدول (3): توزيع فقرات استمارة الدراسة على متغيراتها

الفقرات	الأبعاد الفرعية	متغيرات الدراسة
04-01	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	مبادئ الحوكمة
09-05	حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	
14-10	المعاملة المتساوية للمساهمين	
18-15	دور أصحاب المصلحة	
21-19	الإفصاح والشفافية	
24-22	مسؤولية مجلس الإدارة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

جدول (4): مؤشرات الأداء في المؤسسة

الفقرات	الأبعاد الفرعية	متغيرات الدراسة
34-25	المحور المالي	بطاقة الأداء المتوازن
44-35	محور العملاء	
57-45	محور العمليات الداخلية	
68-58	محور التعلم و النمو	
73-69	المحور البيئي	
83-74	التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	
88-84	أداء المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

و تجدر الإشارة إلى أننا قمنا في دراستنا هذه بإضافة البعد البيئي في محاور الأداء و ذلك لطبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة، فضلا عن كون المسؤولية البيئية في المؤسسات تعد أحد أكبر التحديات التي تواجهها، فارتفاع الاقتصاد هو و بقدر كونه ايجابيا، فانه بالمقابل يساهم بشكل مباشر في التلوث البيئي و اختلال مكونات و عناصر النظام البيئي سبب المنتجات.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

(1) ثبات أداة الدراسة:

بقصد ثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا بذلك يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم استخدام معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، و النتائج المبينة في الجدول (5).

الجدول (5): معامل الثبات لجميع محاور الاستبيان

معامل الثبات	المتغيرات الرئيسية
0.943	ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات
0.948	حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
0.944	المعاملة المتساوية للمساهمين
0.944	دور أصحاب المصلحة
0.950	الإفصاح و الشفافية
0.944	مسؤولية مجلس الإدارة
0.945	المحور المالي
0.945	محور العملاء
0.948	محور العمليات الداخلية
0.949	محور التقدم النمو و التعلم
0.948	المحور البيئي
0.949	التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
0.946	أداء المؤسسة
0.950	إجمالي محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الفاكرونباخ كانت مرتفعة النسبة لجميع محاور الاستبيان حيث تراوحت من 0.943 – 0.949، كذلك الفاكرونباخ لجميع محاور الاستبيان 0.950، وهذا يعني معامل ثبات مرتفع، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية. (الملحق رقم 01) قابلا للتوزيع.

(2) صدق المقياس المستخدم في الدراسة:

يجب التأكد من وجود المقياس المستخدم في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية - الاستبيان - وأنه لا يمكن الاستغناء عن أي بند من بنود كل محور منه، وذلك من خلال التحقق من الصدق والثبات والتي تمثل إجراءات أساسية في تصميم الاستبيان.

(أ) الصدق الظاهري للاستبيان:

تم عرض قائمة الاستبيان على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الأساتذة المطلعين على الموضوع من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجميع البيانات المطلوبة وبناء عليه، تم تعديل الاستبيان بشكل أولي ثم إعادة الاستبيان وخرج في صورته النهائية.

(ب) الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، و قد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور المعني.

**جدول (6): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات**

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية sig
وجود إطار فعال للحوكمة يعزز الشفافية للأسواق و كفاءتها	0.814	0.000*
يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ضمان الالتزام بكافة القوانين و اللوائح	0.842	0.000*
ان يصيغ بوضوح تعقيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية	0.826	0.000*
توافر الموارد اللازمة للهيئات المسؤولة منذ تنفيذ القانون بنزاهة	0.818	0.000*

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ضمان وجود إطار فعال للحوكمة و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية.

$0.05 =$  أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (7): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية sig
حق نقل ملكية الأسهم	0.815	0.000*
حق اختبار أعضاء مجلس الإدارة	0.715	0.000*
حق التصويت في الجمعية العامة	0.702	0.000*
حق الحصول على القوائم المالية و كل المعلومات ذات أهمية في الوقت المناسب	0.781	0.000*
حق الحصول على عوائد الأسهم	0.758	0.000*

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية والدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية.  $0.05 =$  أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه

جدول (8): حساب معامل الارتباط محور: المعاملة المتساوية للمساهمين

القيمة الإحصائية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.869	المساواة بين جميع المساهمين
0.000*	0.759	حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية
0.000*	0.776	حمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها
0.000*	0.756	حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين
0.000*	0.714	منع تداول جميع الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (9): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: دور أصحاب المصلحة

القيمة الإحصائية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.757	احترام حقوقهم القانونية
0.000*	0.685	التعويض في حالة انتهاك حقوقه
0.000*	0.824	تعزيز مشاركتهم في عمليات الرقابة على الشركة
0.000*	0.212	حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (10): حساب معامل الارتباط بين فقرات المحور الخامس: الإفصاح و الشفافية

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.664	الإفصاح عن الأداء المالي و التشغيلي بدقة في الوقت المناسب
0.000*	0.725	إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بدقة و في الوقت المناسب
0.000*	0.775	توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها في الوقت المناسب

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية. 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (11): حساب معامل الارتباط بين فقرات المحور السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.828	تحقيق مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين
0.000*	0.795	تحقيق المعايير الأخلاقية و وضع اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة
0.000*	0.841	الوقت المناسب لإتاحة المعلومات

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية. 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

## المبحث الثاني: دراسة مؤشرات الاداء في المؤسسة الاقتصادية

سيتم دراسة معامل الارتباط لكل محاور فقرات مؤشرات الاداء في المؤسسة باستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن.

### المطلب الاول: دراسة معامل الارتباط لمحاور الاداء

جدول (12): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المالي و الدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	1	تعتمد المؤسسة على مقاييس مالية محددة لقياس الأداء المالي
0.000*	0.574	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة لقياس الأداء ترتبط إستراتيجيتها و تترجم أهدافها
0.000*	0.447	تعتبر المقاييس المالية مرجعا لتشخيص مشكلات الأداء و التعديل الاستراتيجي من أجل رفع أداء مؤسستهم في المستقبل
0.000*	0.370	يحدد الأداء المالي مكافآت الأشخاص و الزيادات في أجورهم
0.000*	0.366	يعد معيار نمو الإيرادات و الأرباح و العائد على حقوق الملكية المتحققة في مؤسستهم مقاييس أساسية لقياس الأداء
0.000*	0.508	يتم تحديث البيانات بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمؤسسة
0.000*	0.460	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال و استثمارات الشركة
0.000*	0.296	تحقق الشركة انخفاضا مستمرا في النفقات
0.000*	0.209	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة بأساليب تمكن من تحقيق النتائج المالية المستهدفة
0.000*	0.165	تتوافر المؤسسة على إجراءات عمل واضحة و مكتوبة لضبط الأداء المالي

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية. 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (13): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات: المحور العملاء و الدرجة الكلية للمحور

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.004	يعتبر معيار ربحية العميل أحد معايير قياس الأداء في المؤسسة
0.000*	0.010	تعد الحصة السوقية أو حجم العملاء النشطين في التعامل مع المؤسسة أحد أسس بناء نظام قياس أداء جيد
0.000*	0.223	إن مستوى رضا العملاء من دعائم نظام قياس و تقييم أداء المؤسسة
0.000*	0.186	تأخذ المؤسسة بعد قياس ولاء العملاء بعين الاعتبار عند تقسيمها للأداء
0.000*	0.439	تقدم المؤسسة منتجات تغطي كافة احتياجات الزبائن
0.000*	0.279	تستخدم المؤسسة مقياس لإظهار العملاء غير المرحبين و الذين تزيد تكلفة جذبهم عن العائد المحقق منهم
0.000*	0.244	حصة المؤسسة من كبار العملاء تفوق مثيلها في السوق
0.000*	0.502	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها للعملاء في المواعيد المتفق عليها

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية. 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (14): حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات العمليات الداخلية و الدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.022	تتوافر المؤسسة على مقاييس محددة للعمليات الداخلية يمكن للإدارة حتى الاطلاع على وضع عمليات المؤسسة
0.000*	0.146	يعتبر عمليات التحديث و التطوير أمرا أساسيا لنظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
0.000*	0.157	تقوم المؤسسة بترشيد التكاليف من خلال عملياتها الداخلية
0.000*	0.177	يتضمن معيار الاتفاق في المنتجات و الخدمات هدف تحقيق مستوى التقنية ينافس المقاييس و المعايير العالمية
0.000*	0.101	تعمل المؤسسة على تخفيض معدل الفقد مع المنتج و هدر الوقت
0.000*	0.239	تقوم المؤسسة بتقسيم مصادر القوة و الضعف من خلال تحليل عملياتها الداخلية
0.000*	0.243	تخفيض تكاليف المنتجات المقدمة للعملاء تعتبر من الأركان الأساسية لنظام قياس و تقييم أداء المؤسسة
0.000*	0.309	تحسين و رفع إنتاجية العاملين تعتبر من مؤشرات الأداء الأساسية في المؤسسة
0.000*	0.393	يعتبر معيار زمن تسليم المنتجات للعملاء أحد مكونات نظام قياس و تقييم أداء المؤسسة
0.000*	0.419	تأخذ المؤسسة معيار نوعية المنتجات/ الخدمات بعين الاعتبار في تقييمها لأدائها
0.000*	0.398	يمكن للمؤسسة الاستغناء عن النشاطات التي لا تؤدي إلى تحسين نوعية المنتج
0.000*	0.469	تسعى المؤسسة دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وفقا لمعايير الإنتاجية
0.000*	0.315	هناك دورات للصيانة بصفة دورية للمعدات و المستودعات

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.246	تهتم المؤسسة بالحصول على رضا العاملين بها
0.000*	0.113	يهتم المقياس رضا الموظف المستخدم بتلبية حاجات الموظف بما يناسب مع قدراته و مؤهلاته
0.000*	0.402	يرفع رضا الوظيفي للعاملين أداء المؤسسة
0.000*	0.216	تنظم الإدارة العامة دورات تدريبية اللازمة البشرية وفق خطة لتحسين أدائهم داخل المؤسسة
0.000*	0.042	تقوم المؤسسة بزيادة المبالغ المالية لبرامج التدريب و التطوير
0.000*	0.254	يحقق التدريب الهدف المرجو منه في تحسين أداء العاملين بشكل خاص و رفع أداء المؤسسة بشكل عام
0.000*	0.182	تتعاهد المؤسسة من أجل التدريب مع مراكز مخصصة
0.000*	0.029	يوجد في المؤسسة فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل عام
0.000*	0.187	توفر المؤسسة للموظفين البيئية التنظيمية الملائمة للإبداع و الابتكار
0.000*	0.161	تقوم المؤسسة بربط الأجور بزيادة الإنتاج أو الربحية
0.000*	0.039	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام المالي و تهتم بهم و بحقوقهم

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية 0.05 = أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور البيئي و الدرجة الكلية للمحور

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.315	تعتمد المؤسسة على مؤشرات خاصة لقياس أدائها البيئي
0.000*	0.307	الاهتمام بالجانب البيئي له أثر مباشر في رفع أداء المؤسسة
0.000*	0.151	تتقيد المؤسسة بالقوانين و التشريعات التي تخص المجال البيئي و تسعى إلى تطبيق المبادئ التي دعت إليها المقاييس الدولية للحفاظ على البيئة
0.000*	0.182	تقوم المؤسسة بتحسين صورتها العامة بيئيا أمام المجتمع و قواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك و البيئة
0.000*	0.111	تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية للعاملين من أجل رفع الوعي البيئي لديهم

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية  $0.05 =$  أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

القيمة الإحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000*	0.324	تمتلك المؤسسة إستراتيجية محددة و مكتوبة بشكل واضح و دقيق يستطيع الجميع الاطلاع عليها
0.000*	0.312	تعتبر متطلبات و طموحات مختلفة لمتعاملين، أصحاب المصلحة و العملاء و العاملين كأساس لرسم إستراتيجية المؤسسة
0.000*	0.398	لدى المؤسسة أهدافا بعيدة المدى و مكتوبة و واضحة بنتائج محددة تسعى إلى تخفيضها في مدى زمني محدد من خلال نشاطها
0.000*	0.383	تساعد معرفة رؤية و رسالة المؤسسة الموارد البشرية المعاملة بها و تلبية توقعاتهم
0.000*	0.417	ترتكز رؤية الرسالة و إستراتيجية المؤسسة على الأهداف المدرجة و تحديد المقاييس الأساسية للنجاح
0.000*	0.354	تتصف أهداف المؤسسة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الانجاز و رصد الفجوات بين المؤسسات المستهدفة و المحققة إن وجدت
0.000*	0.425	تقوم المؤسسة بمراجعة و تقييم أهدافها مقارنة بنتائج أعمالها
0.000*	0.294	تشارك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة في صياغة الأهداف الإستراتيجية
0.000*	0.188	تشكل أهداف المؤسسة الإستراتيجية الإطار العام لتحديد الأهداف التشغيلية و أولويات العمل على مستوى الوحدات الوظيفية

\* الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء في المؤسسة و الدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
تحقق المؤسسة أهدافها المرسومة في الوقت المحدد	0.033	0.000*
تتوافق أهداف المؤسسة الإستراتيجية (طويلة الأجل) مع أهدافها التشغيلية (قصيرة الأجل)	0.196	0.000*
تفوق مخرجات المؤسسة مدخلاتها	0.337	0.000*
تستخدم المؤسسة مواردها بدون هدر أو تضييع	0.036	0.000*
تستعمل المؤسسة مؤشرات الأداء لتوجيه أعمالها نحو تحقيق أهدافها	0.128	0.000*

\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

يوضح الجدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الدرجة الكلية لهذا المحور، و يبين أن معاملات الارتباط سابقة الذكر دالة عند مستوى معنوية أو أقل، و بذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة

قمنا في دراستنا هذه اختيار موظفين من ثلاث (03) مؤسسات اقتصادية جزائرية هامة وهي: مؤسسة فرتيال- عناية- مؤسسة صيدال - عناية- مؤسسة سونلغاز - عناية- و قد تم اختيار هذه المؤسسات الاقتصادية لكونها تمتلك توجهها استراتيجياً فضلاً عن كونها تستعمل مبادئ الحوكمة و هو ما يجعلنا نجد أن هذه المؤسسات بإمكانها أن تحسن في أداء كونها تطبق مبادئ الحوكمة.

#### (1) مفردات العينة:

تمثلت مفردات العينة في مدراء الوحدات، رؤساء مصالح، رؤساء الأقسام و إطارات مكلفين بالدراسات في الوحدات المختلفة للمؤسسات المدروسة، و يرجع سبب اختبار أفراد هذه الفئة دون غيرها كون أنه يفترض أن لديهم المعلومات لبتي تمكنهم من الإجابة عن الاستبيان الذي أعدناه، و عليه فإنهم الأقدر على تفهم طبيعة أسئلة الاستبيان، و قد قمنا بتوزيع (60) استبيان استرجع منهم (55)، نسبة استرجاع بلغت 91.66 %، قد تم استبعاد 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، و قد خضع للتحليل (50) استبيان تشكل ما نسبته 90.9 % من الاستبيانات المسترجعة وما نسبته 75 % من عينة الدراسة.

درجات مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert لمعرفة درجة أهمية كل عبارة بالنسبة لعينة الدراسة و قد كان التوزيع كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
علامة	02 علامة	03 علامات	04 علامات	05 علامات

و قد تم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات و الفئات في المقياس و هي 05، حيث تم حساب قيمة المدى العام و الذي يساوي  $5 - 1 = 4$ ، و عليه تم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي (4/5) و الذي يساوي 0.80، و منه تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية كما يلي:

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5.00

(2) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

جدول (19): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	30	60%
	أنثى	20	40%
السن	أقل من 30 سنة	04	8%
	من 30 إلى 40 سنة	18	36%
	من 41 إلى 50 سنة	22	44%
	أكبر من 50 سنة	06	12%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	04	8%
	جامعي	41	82%
	دراسات عليا	05	10%
المستوى الوظيفي	مدراء الوحدات	06	12%
	رؤساء المصالح	10	20%
	رؤساء الأقسام	12	24%
	مكلفين بالدراسات	22	44%
عدد السنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	10	20%
	من 5-10 سنوات	12	24%
	أكثر من 10 سنوات	28	56%

من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول (20) أن أغلب الأفراد هم من ذكور، حيث بلغت نسبتهم من العينة الكلية 60 %، و أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة 80 % من العينة الكلية، كما أن معظم أفراد العينة ذوي المؤهلات العلمية الجامعية و العليا و ذلك بنسبة 80%، و يتمتع أغلب أفراد العينة بخبرة في المؤسسة تفوق العشر (10) سنوات، و ذلك بنسبة 80% من المجموع الكلي للعينة المدروسة، أما فم يخص المستوى الوظيفي فكان ما نسبته 12% مدراء الوحدات، في حين توزعت باقي النسب بين رؤساء المصالح رؤساء الأقسام و مكلفين بالدراسات.

3) اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات هذا الجزء من الدراسة التطبيقية استخدامنا اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبيان تساوي القيمة المتوسطة "3" و التي تقابل "محايد" حسب سلم ليكرت المستخدم أم تختلف عنها اختلافا جوهريا.

الفرضية الصفرية:

متوسط درجة إجابة الأفراد العينة لا يساوي 03.

الفرضية البديلة:

متوسط درجة إجابة الأفراد العينة يساوي 03.

إذا كانت Sig (P-Value) اكبر من مستوى دلالة 0.05 = فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية و يكون

في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة و هي "محايد"، أما إذا كانت

Sig (P-Value) أقل من مستوى الدلالة 0.05 = فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

التي تفيد بأن متوسط درجة إجابة أفراد العينة تختلف عن 03، و في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط

الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة "محايد" من خلال إشارة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فإذا هذا

يعني أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة و العكس صحيح.

## المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

### المطلب الأول: تحليل محور مبادئ الحوكمة في المؤسسة

#### الجدول (20): تحليل فقرات محور: ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات

الفرقات	القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة sig الاحتمالية	الترتيب
وجود اطار فعال للحوكمة يعزز الشفافية للأسواق و كفاءتها	تكرار	18	18	7	3	4	3.86	1.212	22.51	0.000*	3
	%	36	36	14	6	8					
يجب ان تكون متناسقا مع احكام القانون ضمان الالتزام بكافة القوانين و اللوائح	تكرار	15	23	9	3	0	4	0.857	32.99	0.000*	4
	%	30	46	18	6	0					
ان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية و التنظيمية و لحوكمة يعزز الشفافية للأسواق و كفاءتها التنفيذية	تكرار	19	19	8	4	0	4.06	0.934	30.71	0.000*	2
	%	38	38	16	8	0					
توفر الموارد اللازمة للهيئات المسؤولة عن تنفيذ القانون و بنزاهة	تكرار	19	21	7	3	0	4.12	0.872	33.40	0.000*	1
	%	38	42	14	6	0					
المجموع	%	35.5	40.5	15.5	6.5	2	4.01	0.968	29.90	0.000*	موافق

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الرابعة " توفر الموارد اللازمة للهيئات المسؤولة عن تنفيذ القانون و بنزاهة" المرتبة

الاولى في ترتيب فقرات محور ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات بمتوسط حسابي يساوي 4.12 و قيمة الاختبار 33.40 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج منطقية المؤسسة توفر الموارد و الاساليب المناسبة للهيئات عند تنفيذ القانون.

كانت الفقرة الاولى " وجود اطار فعال للحوكمة يعزز الشفافية للأسواق و كفاءاتها" اقل الفقرات في محور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات بمتوسط حسابي يساوي 3.86 و قيمة الاختبار 22.51 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 او اقل من ذلك، و يرجع هذا الى عدم قدرة المؤسسة ايجاد اطار فعال للحوكمة.

بشكل عام يمكن القول ان متوسط الحسابي لجميع فقرات محور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات يساوي 4.18 بانحراف معياري قدره 0.968 و قيمة الاختبار تساوي 29.90 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول بموافقة افراد العينة على مكونات الحوكمة المذكورة في فقرات المحور .

### الجدول (21): تحليل فقرات محور: حقوق والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
5	0.000 *	32.99	0.857	4	0	4	6	26	14	تكرار	حق نقل ملكية الاسهم
					0	8	12	52	28	%	
4	0.000 *	33.59	0.863	4.10	2	0	4	29	15	تكرار	حق نقل اعضاء مجلس الادارة
					4	0	8	58	30	%	
3	0.000 *	33.55	0.893	4.24	2	0	3	24	21	تكرار	حق نقل التصويت في الجمعية العامة
					4	0	6	48	42	%	
2	0.000 *	45.34	0.664	4.26	0	0	6	25	19	تكرار	حق الحصول على القوائم المالية و كل المعلومات ذات اهمية في الوقت المناسب
					0	0	12	50	38	%	
1	0.000 *	44.58	0.664	4.34	0	1	3	24	22	تكرار	حق الحصول على عوائد الاسهم
					0	2	6	48	44	%	
موافق	0.000 *	38.01	0.788	4.18	1.6	2	8.80	51.20	36.4	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الخامسة "حق الحصول على عوائد الاسهم" المرتبة الاولى في ترتيب فقرات محور

حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بمتوسط حسابي يساوي 4.34 و قيمة الاختبار 44.58 و ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هذا ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة

اقل او يساوي  $0.05 =$  ، و هو ما يشير الى موافقة افراد العينة على هذه الفقرة و يرجع ذلك ان المؤسسات تقوم بتوزيع عوائد الاسهم.

و في نفس السياق احتلت الفقرة الاولى " حق نقل ملكية الأسهم " المرتبة الاخيرة في محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، حيث بلغ متوسط الحسابي لهذه الفقرة 4 و قيمة الاختبار 32.99 و ان القيمة الاحتمالية 0.000 مما يدل على ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي  $0.05 =$  ، و عليه يمكن القول ان افراد العينة غير موافقين على حق نقل ملكية الاسهم و انما تكون حق نقل ملكية الاسهم من طرف الادارة العليا.

بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية يساوي 4.18 و بانحراف معياري قدره 0.788 و قيمة الاختبار تساوي 38.01 و ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهو ما يفيد بدوره موافقة افراد العينة عليها، ما يعتبر مؤشرا واضحا على امتلاك المؤسسات تعطي حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

#### الجدول (22): تحليل فقرات محور: المعاملة المتساوية للمساهمين

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
4	0.000*	24.62	1.076	3.76	1	7	9	19	14	تكرار	المساواة بين جميع المساهمين
					2	14	18	38	28	%	
2	0.000*	49	0.626	4.34	0	0	4	25	21	تكرار	حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية
					0	0	8	50	42	%	
5	0.000*	4.017	0.728	3.14	0	2	4	29	15	تكرار	حمايتهم من عمليات الاستحواذ او دمج مشكوك فيهم
					0	4	8	58	30	%	
3	0.000*	31.08	0.914	4.02	2	1	5	28	14	تكرار	حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع اعضاء مجلس الادرة او المديرين التنفيذيين
					4	2	10	56	28	%	
1	0.000*	37.62	0.796	4.24	1	1	2	27	19	تكرار	منع تداول الاسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية
					2	2	4	54	38	%	
موافق	0.000*	29.26	0.828	3.90	1.6	4.4	9.6	51.2	33.2	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

بتحليل فقرات الجدول السابق يتضح ان الفقرة الثانية " حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية" احتلت المرتبة الاولى في ترتيب فقرات هذا المحور، بمتوسط حسابي يساوي 4.34 و قيمة الاختبار تساوي 49 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هو ما يشير ان افراد العينة موافقين و يرجع ذلك ان المؤسسات تمنح امتيازات للمساهمين بالحق الدفاع عن حقوقهم القانونية.

و في نفس السياق احتلت الفقرة الاولى " المساواة بين جميع المساهمين" المرتبة الاخيرة في هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 و قيمة الاختبار تساوي 24.62 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 مما يدل على انة هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان افراد العينة غير موافقين كون المؤسسات لا تساوي بين جميع المساهمين.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور المعاملة للمساهمين يساوي 4.24 بانحراف معياري قدره 0.796 و قيمة الاختبار تساوي 37.625 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا ما يفيد ان بدوره بموافقة افراد العينة عليها. ما يعتبر مؤشرا واضحا ان المؤسسات تعامل المساهمين معاملة متساوية.

### الجدول (23) : تحليل فقرات محور: دور اصحاب المصالح

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
2	0.000*	48.84	0.631	4.36	0	0	4	24	22	تكرار	احترام حقوقهم القانونية
					0	0	8	48	44	%	
3	0.000*	57.94	0.517	4.24	0	0	2	34	14	تكرار	التعويض في حالة انتهاك حقوقهم
					0	0	4	68	28	%	
4	0.000*	37.49	0.735	3.90	0	2	10	29	9	تكرار	تعزيز مشاركتهم في مجال الرقابة على الشركة
					0	4	20	58	18	%	
1	0.000*	5.86	5.717	4.74	0	4	4	32	9	تكرار	حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
					0	8	8	64	18	%	
	0.000*	37.53	0.470	4.31	0	3	10	59.5	27	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الرابعة " حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب" المرتبة الاولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 4.74 و قيمة الاختبار تساوي 5.86 و القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، م هذا ما يشير على موافقة افراد العينة على هذه الفقرة و يرجع ذلك على ان المؤسسات تملك نظام معلوماتي جيد و توفير المعلومات اعلان عنها في الوقت المناسب.

وفي نفس السياق احتلت الفقرة الثالثة " تعزيز مشاركتهم في المجال الرقابة على الشركة" تحتل المرتبة الاخيرة في هذا المتوسط حسابي يساوي 3.00 وقيمة الاختبار تساوي 3.90 و القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و يرجع ذلك ان المؤسسات لا تشارك العمال في مجال الرقابة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي 4.31 بانحراف معياري قدره 0.470 و قيمة الاختبار تساوي 37.53 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هو ما يدل على فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول بموافقة افراد العينة على دور اصحاب المصلحة.

#### الجدول (24): تحليل فقرات محور: الإفصاح و الشفافية

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
3	0.000*	52.04	0.659	4.12	0	1	0	31	18	تكرار	الإفصاح عن الاداء المالي و التشغيلي للشركة بدقة و في الوقت المناسب
					0	2	0	62	36	%	
2	0.000*	38.74	0.777	4.26	0	3	1	26	20	تكرار	اجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بدقة في الوقت المناسب
					0	6	2	52	40	%	
1	0.000*	44.20	0.586	4.32	0	1	5	31	13	تكرار	توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها في الوقت المناسب
					0	2	10	62	26	%	
موافق	0.000*	44.99	0.674	4.23	0	3.33	4	58.67	34	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الثالثة "توفير المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها في الوقت المناسب" في ترتيب فقرات المحور بمتوسط حسابي يساوي 4.32 و قيمة الاختبار 44.20 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هذا راجع لنجاعة قنوات نشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

في السياق نفسه احتلت الفقرة الاولى "الافصاح عن الاداء المالي و التشغيلي للشركة بدقة و في الوقت المناسب" في المرتبة الاخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 4.12 و قيمة الاختبار 52.04 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 مما يدل على ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هذا ما يشير ان افراد العينة غير موافقين ان المؤسسات لا تفصح على الاداء المالي و التشغيلي بدقة في الوقت المناسب.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور تساوي 4.23 بانحراف معياري يساوي 0.674 و قيمة الاختبار 44.99 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هو ما يشير على موافقة العينة على ان المؤسسات تطبق مبادى الافصاح و الشفافية في معلومات و المعاملات.

#### الجدول (25): تحليل فقرات محور: مسؤولية مجلس الادارة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
2	0.000*	36.55	0.781	4.04	0	2	8	26	14	تكرار	تحقيق مجلس الادارة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين
					0	4	16	52	28	%	
1	0.000*	43.19	0.680	4.16	0	0	8	26	16	تكرار	تحقيق المعايير الاخلاقية و وضع في اعتباره مصالح الاطراف ذوي العلاقة
					0	0	16	52	32	%	
3	0.000*	32.72	0.868	4.02	0	3	9	22	16	تكرار	الوقت المناسب لإتاحة المعلومات
					0	6	18	44	32	%	
موافق	0.000*	37.48	0.776	4.07	0	3.33	16.67	49.33	30.67	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الثانية "تحقيق المعايير الاخلاقية و وضع في اعتباره مصالح الاطراف ذوي العلاقة" المرتبة الاولى في ترتيب فقرات المحور بمتوسط حسابي يساوي 4.16 و قيمة الاختبار 43.19 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هذا ان المؤسسات تلتزم بالمعايير الاخلاقية للحفاظ على مصالح الاطراف.

في السياق نفسه احتلت الفقرة الثالثة " الوقت المناسب لإتاحة المعلومات" في المرتبة الاخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 4.02 و قيمة الاختبار 32.72 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 مما يدل على ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هذا ما يشير ان افراد العينة غير موافقين ان المؤسسات لا توفر المعلومات في الوقت المناسب.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور تساوي 4.07 بانحراف معياري يساوي 0.776 و قيمة الاختبار 37.48 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 و هذا ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و هو ما يشير على موافقة العينة على ان نجاعة و مسؤولية مجلس الادارة في مؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاداء في المؤسسة

الجدول (26): تحليل فقرات محور: اثر المحور المالي في الاداء

الفرقات	القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t اختبار	القيمة sig الاحتمالية	اللاترتيب ب
تعتمد المؤسسة على مقاييس مالية محددة لقياس الأداء المالي	تكرار	16	26	4	4	0	4.08	0.853	33.80	0.000*	1
	%	32	52	8	8	0					
المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة لقياس الاداء ترتبط بإستراتيجيتها و تترجم الاهداف	تكرار	11	31	4	4	0	3.98	0.795	35.39	0.000*	3
	%	22	62	8	8	0					
تعتبر المقاييس المالية مرجعا لتشخيص مشكلات الاداء و تعديل الاستراتيجية من اجل رفع اداء مؤسساتهم في المستقبل	تكرار	16	26	1	7	0	4.02	0.958	29.66	0.000*	2
	%	32	52	2	14	0					
يحدد الاداء المالي مكافئات الاشخاص و الزيادات في اجورهم	تكرار	13	21	6	5	5	3.64	1.257	20.46	0.000*	6
	%	26	42	12	10	10					
يعد معيار نمو الايرادات و الارباح و العائد على حقوق الملكية المتحققة في مؤسساتكم مقاييس اساسية لقياس الاداء	تكرار	12	29	6	1	2	3.68	0.867	29.66	0.000*	5
	%	24	58	12	2	4					
يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمؤسسة	تكرار	7	26	11	6	0	3.96	0.902	31.02	0.000*	4
	%	14	32	22	12	0					
تتناسب حجم ارباح المؤسسة مع حجم راس المال و استثمارات المؤسسة	تكرار	12	29	6	1	2	3.24	1.041	22.00	0.000*	8
	%	24	58	12	2	4					
تحقق المؤسسة انخفاضا مستمرا في النفقات	تكرار	3	22	6	10	3	3.08	0.944	23.06	0.000*	9
	%	6	44	12	20	6					
يتم استغلال الموارد و الامكانيات المتاحة بأساليب تمكن من تحقيق النتائج المالية المستهدفة	تكرار	7	25	6	8	4	2.46	1.1164	21.01	0.000*	10
	%	14	50	12	16	8					
تتوافر المؤسسة على اجراءات عمل واضحة و مكتوبة لضبط الاداء المالي	تكرار	8	22	9	6	5	3.44	1.197	20.30	0.000*	7
	%	16	44	18	12	10					
المجموع	%	21	49.4	10.6	10.4	4.2	3.25	0.993	26.63	0.000*	موافق

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الاولى "تعتمد المؤسسة على مقاييس مالية محددة لقياس الاداء المالي" المرتبة الاولى في ترتيب محور المالي بمتوسط حسابي يساوي 4.08 و قيمة الاختبار 33.80 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج منطقية ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مقاييس مالية لتحديد و قياس ادائها المالي.

كانت الفقرة التاسعة "يتم استغلال الموارد و الامكانيات المتاحة باساليب تمكن من تحقيق النتائج المالية مستهدفة" اقل فقرات موافقة في محور المالي بمتوسط حسابي يساوي 2.46 و قيمة الاختبار تساوي 21.01 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم قدرة المؤسسات على استغلال الجيد لمواردها و امكانياتها.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور المالي تساوي 3.25 بانحراف معياري قدره 0.993 و قيمة الاختبار 26.63 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور.

الجدول (27): تحليل فقرات محور العملاء في المؤسسة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
10	0.000*	22.40	1.091	3.46	2	8	14	17	9	تكرار	يعتبر معيار ربحية العميل احد معايير قياس الاداء في المؤسسة
					4	16	28	34	18	%	
2	0.000*	31.36	0.865	3.84	1	3	8	29	9	تكرار	تعد الحصة السوقية او حجم العملاء النشطين في التعامل مع المؤسسة احد اسس بناء نظام قياس اداء جديد
					2	6	16	58	18	%	
3	0.000*	25.59	1.049	3.80	2	4	9	22	13	تكرار	ان مستوى رضاء العملاء عن المؤسسة يعتبر من دعائم نظام قياس و تقييم اداء المؤسسة
					4	8	18	44	26	%	
7	0.000*	26.48	0.966	3.62	0	8	12	21	9	تكرار	تاخذ المؤسسة مقياس ولاء العملاء بعين الاعتبار عند تقييمها للاداء
					0	16	24	42	18	%	
9	0.000*	21.06	1.178	3.60	2	9	9	17	13	تكرار	نتوجه المؤسسة في نشاطها الى زبائنها الاكثر ربحية
					4	18	18	34	26	%	
5	0.000*	28.34	0.938	3.76	1	5	8	27	9	تكرار	تقدم المؤسسة منتجات تغطي كافة احتياجات الزبائن
					2	10	16	34	18	%	
6	0.000*	26.82	0.985	3.74	1	6	8	25	10	تكرار	نقم الخدمات للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء
					2	12	16	50	20	%	
8	0.000*	24.53	1.031	3.58	2	6	11	23	8	تكرار	تستخدم المؤسسة مقياس لإظهار العملاء غير المرشحين و الذين تزيد تكلفة جذبهم عن العائد المحقق منهم
					4	12	22	46	16	%	
4	0.000*	30.12	0.887	3.78	1	2	14	23	10	تكرار	حصة المؤسسة من كبار العملاء تفوق مثلتها في السوق مقارنة بالشركات الاخرى
					2	4	28	46	20	%	
1	0.000*	29.19	0.939	3.88	0	14	21	10	5	تكرار	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها للعملاء في المواعيد المتفق عليها
					0	28	42	20	10	%	
موافق	0.000*	26.59	0.992	3.70	4.2	7.51	22.8	46.4 9	19	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة العاشرة" تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها للعملاء في المواعيد المتفق عليها" المرتبة الاولى في ترتيب محور العملاء بمتوسط حسابي يساوي 3.88 و قيمة الاختبار 29.19 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج دالة ان المؤسسات محل الدراسة تلتزم بمواعيدها في تسليم المنتوجات.

كانت الفقرة الاولى" يعتبر معيار ربحية العميل احد معاييرقياس الاداء في المؤسسة" اقل فقرات موافقة في محور العملاء بمتوسط حسابي يساوي 3.46 و قيمة الاختبار تساوي 22.40 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم موافقة افراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور العملاء تساوي 3.70 بانحراف معياري قدره 0.992 و قيمة الاختبار 26.50 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور.

الجدول(28): تحليل فقرات محور العمليات الداخلية في أداء المؤسسة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
2	0.000*	9.87	4.38	4.26	0	9	13	22	8	تكرار	تتوفر المؤسسة على مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الادارة من الاطلاع على وضع عمليات المؤسسة
					0	18	26	44	16	%	
7	0.000*	31.11	0.886	3.90	1	3	7	28	11	تكرار	تعتبر عمليات التحديث و التطوير امرا اساسيا لنظام قياس و تقييم الاداء في المؤسسة
					2	6	14	56	22	%	
8	0.000*	30.92	0.873	3.82	0	4	12	23	11	تكرار	تقوم المؤسسة بترشيح التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية
					0	8	24	46	22	%	
1	0.000*	4.65	7.174	4.72	2	3	10	26	9	تكرار	يتضمن معيار الاتقان في المنتجات و الخدمات هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المقاييس المعايير الدولية
					4	6	20	43	18	%	
10	0.000*	29.74	0.903	3.80	2	2	8	30	8	تكرار	تعمل المؤسسة على تخفيض معدل الفقد في المنتج و هدر الوقت
					4	4	16	60	16	%	
11	0.000*	26.01	1.010	3.72	2	5	7	27	9	تكرار	تقوم المؤسسة بتقييم مصادر القوة و الضعف من خلال تحليل عملياتها الداخلية
					4	10	14	54	18	%	
9	0.000*	23.38	1.155	3.82	2	6	8	17	17	تكرار	تخفيض تكاليف المنتجات المقدمة للعملاء و تحسين و رفع انتاجية العاملين تعتبر من الازكان الاساسية لنظام قياس و تقييم اداء المؤسسة
					4	12	16	34	34	%	
12	0.000*	21.28	1.242	3.74	4	6	4	21	15	تكرار	تحسين و رفع انتاجية العاملين تعتبر من مؤشرات الاداء الاساسية في المؤسسة
					8	12	8	42	30	%	
4	0.000*	31.65	0.902	4.04	0	4	7	22	17	تكرار	تعتبر معيار زمن تسليم المنتجات للعملاء احد مكونات نظام قياس و تقييم اداء المؤسسة
					0	8	14	44	34	%	
6	0.000*	35.65	0.795	4.02	0	2	9	25	14	تكرار	تأخذ المؤسسة معيار نوعية المنتجات
					0	4	18	50	28	%	
	0.000*	24.83	1.042	3.66	0	8	14	15	13	تكرار	يمكن للمؤسسة الاستغناء عن النشاطات التي لا تؤدي الى تحسين نوعية المنتج
					0	16	28	30	26	%	
5	0.000*	31.08	0.914	4.02	0	5	5	24	16		هناك دورات للصيانة بصفة دورية للمعدات و المستودعات
					0	10	10	48	32	%	
3	0.000*	36.46	0.798	4.20	0	2	7	24	17		تسعى المؤسسة دوما الى اعادة تطوير مهارات الموظفين وفقا لمعيار الانتاجية
					0	4	14	48	34	%	
موافق	0.000*	25.08	1.690	4.31	1.66	9.83	18.5	42.5 1	27.5	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى

الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الرابعة " يتضمن معيار الاتقان في المنتجات و الخدمات بهف تحقيق مستوى التقنية ينافس المقاييس المعايير الدولية" المرتبة الاولى في ترتيب محور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي يساوي 4.72 و قيمة الاختبار 4.65 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج دالة ان المؤسسات محل الدراسة تستخدم معايير الاتقان و الجودة في منتوجاتها.

كانت الفقرة الثانية عشر " يمكن الاستغناء عن النشاطات التي لا تؤدي الى تحسين نوعية المنتج" اقل فقرات موافقة في محور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي يساوي 3.66 و قيمة الاختبار تساوي 24.83 ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم موافقة افراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور العملاء تساوي 4.31 بانحراف معياري قدره 1.690 و قيمة الاختبار 25.08 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور.

الجدول (29): تحليل فقرات محور النمو و التعلم في أداء المؤسسة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
8	0.000*	20.70	1.181	3.46	5	4	13	19	9	تكرار	تهتم المؤسسة بالحصول على رضا العاملين
					10	8	26	38	18	%	
6	0.000*	22.25	1.156	3.64	4	4	9	22	11	تكرار	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم بتلبية حاجات الموظف بما يناسب مع قدراته و مؤهلاته
					8	8	18	44	22	%	
2	0.000*	37.07	0.818	4.06	0	3	6	26	15	تكرار	تقوم المؤسسة بزيادة المبالغ المالية لبرامج التدريب و التطوير
					0	6	12	32	30	%	
3	0.000*	28.79	0.947	3.86	1	4	8	25	12	تكرار	يحقق التدريب الهدف المرجو منه في تحسين أداء العاملين بشكل خاص و رفع أداء المؤسسة بشكل عام
					2	8	16	50	24	%	
4	0.000*	29.08	0.933	3.84	1	2	14	20	13	تكرار	تتعاقد المؤسسة من اجل التدريب مع مراكز متخصصة
					2	4	28	40	26	%	
7	0.000*	23.57	1.085	3.62	3	5	9	24	9	تكرار	يوجد في المؤسسة فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم
					6	10	18	48	18	%	
5	0.000*	25.80	1.035	3.78	3	3	6	28	10	تكرار	توفر المؤسسة للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع و الابتكار
					6	6	12	56	20	%	
9	0.000*	21.03	1.142	3.40	5	6	8	26	5	تكرار	تقوم المؤسسة بربط الاجور بزيادة الانتاج او الربحية
					10	12	16	52	10	%	
1	0.000*	3.85	7.602	4.14	9	8	10	16	7	تكرار	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام و يهتم بهم و يحفزهم
					18	16	20	32	14	%	
موافق	0.000*	23.57	1.766	4.57	6.88	8.66	206	43.5	20.2	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى

الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة التاسعة "تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام و يهتم بهم و يحفزهم"

المرتبة الاولى في ترتيب محور النمو و التعلم بمتوسط حسابي يساوي 4.14 و قيمة الاختبار 3.85 و ان القيمة

## تطبيقي: مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج دالة ان المؤسسات محل الدراسة تلتزم المحافظة على موظفيها وتحفيزهم.

كانت الفقرة الثامنة " تقوم المؤسسة بربط الاجور بزيادة الانتاج او الربحية" اقل فقرات موافقة في محور النمو و التعلم بمتوسط حسابي يساوي 3.40 و قيمة الاختبار 21.03 و ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم موافقة افراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور النمو و التعلم تساوي 4.57 بانحراف معياري قدره 1.766 و قيمة الاختبار 23.57 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور.

### الجدول (30): تحليل فقرات محور اثر البيئي في اداء المؤسسة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	t اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
2	0.000*	31.45	4.383	4.26	1	1	13	23	12	تكرار	تعتمد المؤسسة على مؤشرات خاصة لقياس ادائها البيئي
					2	2	26	46	24	%	
3	0.000*	29.57	0.886	3.90	2	2	11	20	16	تكرار	الاهتمام بالجانب البيئي له اثر مباشر في رفع اداء المؤسسة
					4	4	22	40	32	%	
4	0.000*	25.40	0.873	3.82	2	4	9	21	14	تكرار	تتقيد المؤسسة بالقوانين و التشريعات التي تخص المجال البيئي و تسعى الى تطبيق المبادئ التي دعت اليها المقاييس الدولية للحفاظ على البيئة
					4	8	18	42	28	%	
1	0.000*	29.02	7.174	4.72	0	5	13	21	11	تكرار	تقوم المؤسسة بتحسين صورتها العامة بيئيا امام المجتمع و قواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك و البيئة
					0	10	26	42	22	%	
5	0.000*	21.45	0.903	3.80	4	4	12	17	13	تكرار	تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية للعاملين من اجل رفع الوعي البيئي
					8	8	24	34	26	%	
موافق	0.000*	27.37	1.436	4.10	3.92	6.4	23.2	40.8	26.4	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الرابعة "تقوم المؤسسة بتحسين صورتها العامة بيئيا امام المجتمع و قواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك و البيئة" المرتبة الاولى في ترتيب محور البيئي بمتوسط حسابي يساوي 4.72 و قيمة الاختبار 29.02 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج دالة ان المؤسسات محل الدراسة تستخدم معايير الاتقان و الجودة في منتوجاتها.

كانت الفقرة الخامسة " تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية للعاملين من اجل رفع المعى البيئي " اقل فقرات موافقة في محور البيئي بمتوسط حسابي يساوي 3.80 و قيمة الاختبار تساوي 21.45 ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم موافقة افراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور البيئي تساوي 4.10 بانحراف معياري قدره 1.436 و قيمة الاختبار 27.35 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور

الجدول (31): تحليل فقرات محور اثر التوجه الاستراتيجي في اداء المؤسسة

الترتيب	القيمة sig الاحتمالية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القياس	الفقرات
8	0.000*	20.5 7	1.230	3.58	3	5	7	22	11	تكرار	ان للمؤسسة رؤية و رسالة و استراتيجية محددة و مكتوبة بشكل واضح و دقيق يستطيع الجميع الاطلاع عليه
					6	10	14	44	22	%	
10	0.000*	22.2 9	1.099	3.44	3	6	15	18	8	تكرار	تعتبر متطلبات و طموحات مختلف العاملين اصحاب المصلحة و العملاء و العاملين كأساس لرسم استراتيجية المؤسسة
					6	12	30	36	16	%	
2	0.000*	24.6 2	0.916	3.76	3	3	9	23	12	تكرار	لدى المؤسسة اهدافا بعيدة المدى و مكتوبة و واضحة بنتائج محددة تسعى الى تحقيقها في مدى زمني محدد من خلال نشاطها
					6	6	18	46	24	%	
3	0.000*	24.5 8	1.193	3.72	2	5	10	21	12	تكرار	تساعد معرفة رؤية و رسالة المؤسسة مشاركة الموارد البشرية في تحقيق الارتباط و رفع الاداء
					4	10	20	42	24	%	
7	0.000*	23.6 4	1.070	3.58	2	6	13	19	10	تكرار	تعزز و تشجع رؤية و رسالة و استراتيجية المؤسسة مشاركة الموارد البشرية العاملة بها و تلبية توقعاتها
					4	12	26	38	20	%	
4	0.000*	24.4 3	1.047	3.62	2	6	10	23	9	تكرار	تركز رؤية و رسالة و استراتيجية المؤسسة على الاهداف الحرجة و تحديد المقاييس الاساسية للنجاح
					4	12	20	46	18	%	
6	0.000*	24.0 7	1.051	3.58	2	6	12	21	9	تكرار	تتصف اهداف المؤسسة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الانجاز و رصد الفجوات بين المستويات المستهدفة و المحققة ان وجدت
					4	12	24	42	18	%	
1	0.000*	31.3 6	0.865	3.84	1	2	11	26	10	تكرار	تقوم المؤسسة بمراجعة و تقييم مدى تحقق اهدافها مقارنة بنتائج اعمالها
					2	4	22	52	20	%	
9	0.000*	21.5 7	1.147	3.50	5	4	9	25	7	تكرار	تشارك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة في صياغة الاهداف الاستراتيجية
					10	8	18	50	14	%	
5	0.000*	25.7 0	0.984	3.60	3	3	11	27	6	تكرار	تشكل اهداف المؤسسة الاستراتيجية الاطار العام لتحديد الاهداف التشغيلية و اولويات العمل مستوى الوحدات الوظيفية
					6	6	22	54	12	%	
موافق	0.000*	21.8 7	1.059	3.62	6.79	8	21.4	45	18.8	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الثامنة "تقوم المؤسسة بمراجعة تقييم مدى تحقيق اهدافها مقارنة بنتائج اعمالها" المرتبة الاولى في ترتيب محور التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي يساوي 3.84 و قيمة الاختبار 31.36 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج دالة ان المؤسسات محل الدراسة تقوم بمراجعة مدى تحقيق الاهداف المرجوة و مقارنتها.

كانت الفقرة الثانية " تعتبر متطلبات وطموحات مختلف العاملين اصحاب الصلحة و العملاء و العاملين كأساس لرسم استراتيجية المؤسسة " اقل فقرات موافقة في محور التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي يساوي 3.84 و قيمة الاختبار 22.29 ان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 ما يعني ان الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = ، اقل او يساوي من ذلك، و يرجع هذا الى عدم موافقة افراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التوجه تساوي 3.62 بانحراف معياري قدره 1.059 و قيمة الاختبار 21.87 و ان القيمة الاحتمالية sig 0.000 و هو ما يدل على ان فقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان موافقة افراد العينة على هذا المحور.

### الجدول (32): تحليل فقرات محور الاداء

2	0.000*	23.38	1.030	3.40	0	14	8	22	6	تكرار	تحقق المؤسسة اهدافها المرسومة في الوقت المحدد
					0	28	16	44	12	%	
3	0.000*	25.81	0.920	3.36	0	9	20	15	6	تكرار	تتوافق اهداف المؤسسة الاستراتيجية ( طويلة الاجل مع اهدافها التشغيلية قصيرة الاجل
					0	18	40	30	12	%	
5	0.000*	20.60	1.125	3.28	1	15	11	15	8	تكرار	تفوق مخرجات المؤسسة مدخلاتها
					2	30	22	30	16	%	
4	0.000*	21.85	1.080	3.34	2	11	11	20	6	تكرار	تستخدم المؤسسة مواردها بدون هدر او تضییع
					4	22	22	40	12	%	
1	0.000*	24.90	1.027	3.62	2	5	12	22	9	تكرار	تستعمل المؤسسة المؤشرات الاداء التوجيه اعمالها نحو تحقيق اهدافها
					4	10	24	44	18	%	
موافق	0.000*	23.90	1.036	3.40	2	21.6	24.8	37.6	14	%	المجموع

\*دال احصائيا مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة "المحايد" و هي 3 ام زادت او قلت عن ذلك.

احتلت الفقرة الخامسة " تستعمل المؤسسة المؤشرات الاداء توجيه اعمالها نحو تحقيق اهدافها " في المرتبة الالى في محور اداء بمتوسط حسابي يساوي 3.62 و قيمة الاختبار 24.90 و ان القيمة الاحتمالية sig\* 0.000 و هو ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05 = ، و ان هذه النتائج منطقية ان المؤسسات محل الدراسة تستعمل مؤشرات المالية لتحقيق الاهداف المرجوة.

كانت الفقرة الثالثة " تفوق مخرجات المؤسسة مدخلاتها " اقل فقرات موافقة في محور الاداء بمتوسط حسابي يساوي 3.28 و قيمة الاختبار 20.60 و ان القيمة الاحتمالية sig\* 0.000 ما يعني ان هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى 0.05 = اقل او يساوي من ذلك، و يرجع ذلك الى عدم موافقة افراد العينة على الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول ان متوسط الحسابي لجميع فقرات محور الاداء تساوي 3.40 و انحراف معياري قدره 1.036 و قيمة الاختبار 23.90 و ان القيمة الاحتمالية sig\* 0.000 و هو ما يدل على ان الفقرات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى اقل او يساوي 0.05 = ، و عليه يمكن القول ان افراد العينة موافقة على هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا الطلب ستقوم باختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها.

أولاً) اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة ومستوى ادائها.

الجدول(33): معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة و مستوى الاداء في المؤسسة

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.752	معامل الارتباط بيرسون	مبادئ الحوكمة
0.000	مستوى الدلالة	

\*الارتباط الدال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة ومستوى ادائها"

يبين الجدول(33) ان معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة ومستوى اداء في المؤسسات محل الدراسة

يساوي 0.752 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 = وهذا يدل على

وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة ومستوى الاداء في المؤسسات.

ثانيا) اختبار الفرضيات الفرعية

1) الفرضية الفرعية الاولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات وأداء المؤسسة.

الجدول(34): معامل الارتباط بين محور ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات ومستوى الاداء في المؤسسة

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.825	معامل الارتباط بيرسون	ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات
0.000	مستوى الدلالة	

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات ومستوى الاداء في المؤسسة".

يبين الجدول(34) ان معامل الارتباط بين محور ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات ومستوى الاداء

في المؤسسات محل الدراسة يساوي 0.825 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة =0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مقومات محور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات ومستوى الاداء في المؤسسات.

## (2) الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية و مستوى اداء المؤسسة.

الجدول(35): معامل الارتباط بين محور حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية و مستوى اداء المؤسسة.

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.754	معامل الارتباط بيرسون	حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية
0.000	مستوى الدلالة	لأصحاب حقوق الملكية

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية واداء المؤسسة".

يبين الجدول(35) ان معامل الارتباط بين محور حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية و مستوى الاداء في مؤسسات محل الدراسة يساوي 0.754 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة =0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مقومات محور حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية ومستوى الاداء في المؤسسات.

## (3)الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية وأداء المؤسسة

الجدول(36): معامل الارتباط بين محور الافصاح والشفافية ومستوى الاداء في المؤسسة

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.721	معامل الارتباط بيرسون	الافصاح و الشفافية
0.000	مستوى الدلالة	

\*الارتباط الدال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ومستوى اداء المؤسسة"

يبين الجدول(36) ان معامل الارتباط بين محور الإفصاح والشفافية ومستوى الاداء في مؤسسات محل الدراسة يساوي 0.721 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة =0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مقومات محور الإفصاح والشفافية ومستوى الاداء في المؤسسات.

#### 4-الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي للمؤسسة وأدائها

الجدول(37): معامل الارتباط بين المحور المالي ومستوى الاداء في المؤسسة

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.440	معامل الارتباط بيرسون	البعد المالي
0.000	مستوى الدلالة	

\*الارتباط الدال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي للمؤسسة وادائها"

يبين الجدول(37) ان معامل الارتباط بين محور المالي ومستوى الاداء في مؤسسات محل الدراسة يساوي 0.440 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة =0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مقومات محور المالي ومستوى الاداء في المؤسسات.

(5) الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد البيئي للمؤسسة وادائها

الجدول(38): معامل الارتباط بين المحور البيئي ومستوى الاداء في المؤسسة

الاداء	الاحصائيات	متغير تابع
		متغير مستقل
0.213	معامل الارتباط بيرسون	البعد البيئي
0.000	مستوى الدلالة	

\*الارتباط الدال احصائيا عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق البعد البيئي وداء المؤسسة"

يبين الجدول(38) ان معامل الارتباط بين محور البيئي ومستوى الاداء في مؤسسات محل الدراسة يساوي 0.213 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 = وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين مقومات محور البيئي مستوى الاداء في المؤسسات.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة

توصلنا من خلال هذا الجزء من الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- 1) ان المؤسسات محل الدراسة تطبق ما جاءت به مبادئ الحوكمة حيث تقوم بترجمة ما تريد تحقيقه مستقبلا الى استراتيجية يتم العمل على تنفيذها عبر عدد من المجالات ومحاور رئيسية، ولكن ذلك لا يتم تحت اسم مبادئ الحوكمة.
- 2) ان تظن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى اهمية مبادئ الحوكمة وتبني هذه المبادئ سيؤدي الى تحقيق اداء جيد كما خططت له هذه المؤسسات على ان يكون جميع الافراد داخلها على دراية بذلك.
- 3) تقوم المؤسسات بقياس تقدمها نحو اهدافها من خلال قياس اداء عدد من مجالات الانشطة داخلها والتي من ضمنها المجال المحور المالي و البيئي.
- 4) ان انتهاج المؤسسات لخطط استراتيجية وقيامها بروية ادائها من عدة زوايا ارتبط باداء هذه المؤسسات ايجابا حيث بلغ معمل الارتباط بيرسون 0.752.

## خاتمة الفصل:

قمنا في هذا الفصل و بعد توضيح الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بعض المراحل المختلفة و الاجراءات المنهجية المتبعة في هذا الجزء من الدراسة الميدانية و التي اعتمدت على الاستبيان وكذا استعراض الخصائص المميزة لمفردات العينة الشخصية منها والوظيفة، قمنا باختبار فرضية اساسية من اجل الكشف عن وجود ارتباط من عدمه بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة و ادائها و كذا ارتباط المحاور المختلفة للحوكمة في المؤسسة. و قد توصلنا الى تأكيد العلاقة الطردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و اداء المؤسسة.

## الخاتمة:

في ضوء الازمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم حوكمة المؤسسات الى صدارة الاهتمامات و اضحى قضية رئيسية بالنسبة الى مجتمعات الأعمال لما لها من تأثير على اداء المؤسسات، فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الادارية في غير مصالح المساهمين و تعمل على تفعيل اداء المجالس الادارة في تلك المؤسسات و تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات.

يكتسي مفهوم حوكمة المؤسسات بدرجة كبيرة من الأهمية، و ذلك نظرا للدور الذي يلعبه كأداة تضمن كفاءة ادارة المؤسسة في استغلالها الامثل لمواردها و ادارتها للمخاطر، حيث اظهرت التجارب ان التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة خاصة مبدأ الافصاح و الشفافية في اعداد ونشر القوائم المالية، يؤدي الى تخفيض درجة الخطر، و تحسين اداء المؤسسات و تطوير القدرة التنافسية لها و تنمية المواطنة الصالحة للمؤسسات، و كذلك حماية حقوق المساهمين، و الحد من الاستغلال السلطة في غير المصلحة العامة، و هذا كله يؤدي الى تنمية الاستثمار المحلي و الاجنبي و اكتساب ثقة بالسوق.

و بالرجوع الى الحوكمة في المؤسسات الجزائرية و نخص بالذكر مؤسسات فرتيال، صيدال، سونلغاز، ان السياسات التي تتبعها مؤسسات عنابة من خلال الافصاح المحاسبي والمالي، و كذلك اعتماد المؤسسات على معايير المحاسبة الدولية و الشفافية في اعداد و نشر التقارير المالية، و توفرها على مجلس ادارة كفؤ و الذي بدوره يسعى الى تحقيق اقصى دالة منفعة للمؤسسة، ادى الى تطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، هذا ما يوضح الاهمية الكبيرة التي تلعبها حوكمة المؤسسات، و هذا ما تبرهن عليه النتائج المالية و الايجابية المحققة من طرف مؤسسات. وقد توصلنا الى النتائج و التوصيات:

## نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة:

- 1) خاصية الشمول الذي يمتاز بها مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يضم في طياته عدة جوانب سواء اكانت من الناحية الاقتصادية او القانونية او الادارية او المحاسبة من جهة او من الناحية الاجتماعية و الاخلاقية من جهة اخرى.
- 2) ان المؤسسات تركز بصورة اكبر على العنصرين التاليين للحوكمة: الافصاح و الشفافية.
- 3) ان الحوكمة لم تؤثر لا في العائد على الاصول ولا في العائد على حقوق المساهمين.
- 4) يساعد مفهوم حوكمة المؤسسات في الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمؤسسة، و هذا من خلال ضمان تحقيق الانسجام و التوازن بين مختلف الاطراف ذات المصلحة بالمؤسسة بصفة عامة و حقوق المساهمين بصفة خاصة.
- 5) تفتنت المؤسسات الجزائرية الى اهمية تبني مبادئ الحكم الراشد، فالمؤسسات اليوم اصبحت تمتلك اهداف و استراتيجية واضحة تترجم الى خطوات عمل محددة و قابلة للقياس.
- 6) رغم ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لا تاخذ بمنهجية بطاقة الاداء المتوازن في ادارتها بصورة صريحة الا انها تستخدمها ضمنيا، ان المؤسسات تستعمل مؤشرات اداء الرئيسية كمعلومات ترصد بها تقدمها في طريق تحقيق استراتيجيتها و خططها المستقبلية.
- 7) بلغ المتوسط الحسابي لمحور ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات 4.01 و هو ما يؤكد اهمية الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

8) يمكن القول ان اداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هو اداء جيد حيث بلغ متوسط الحسابي

لمحور الاداء 3.04.

9) تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالبعد البيئي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور

4.10 و هو ما ينعكس بدوره ايجابيا على ادائها.

10) هناك علاقة طردية بين اداء المؤسسات محل الدراسة و تطبيق مبادئ الحكم الراشد، فقيمة معامل

الارتباط بين كل محور من المحاور كانت قيمة مرتفعة.

**الاقتراحات:**

بعد الاطلاع على النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة فإننا نوصي:

1) ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى تبني مبادئ حوكمة المؤسسات من

اجل تحسين ادائها.

2) الاهتمام بزيادة مستوى الافصاح في القوائم المالية من قبل المؤسسات و كذلك تقارير

مجلس الادارة و شفافية المعلومات التي تتضمنها بحيث تكون ذات فائدة لمستخدمي تلك

المعلومات.

3) تعميق الوعي بدور لجنة المراجعة و اهميتها في المؤسسات لما لها من اهمية كبيرة في

زيادة ثقة المساهمين.

4) يجب الاستفادة من تطبيق حوكمة المؤسسات في وضع مقياس شامل لقياس اداء المؤسسات و هو

بدوره ما يعكس و جهات نظر الاطراف المختلفة و يعبر عن الاداء الحقيقي لهذه

المؤسسات.

## قائمة المراجع

اولا- مراجع باللغة العربية

### 1)الكتب

- 1) إبراهيم سيد أحمد (2010): حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، القاهرة.
- 2) أحمد سيد مصطفى (2001): المدير وتحديات العولمة، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، مصر.
- 3) الشيرازي، عباس مهدي، (1990): "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
- 4) حاكم محسن الربيعي، د. محمد عبد الحسين راضي (2005): حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار الباروزي، عمان، الأردن.
- 5) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صحبي (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.
- 6) خليل وعشماوي (2008)، الحوكمة المؤسسية، مكتبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 7) راوية حسن (2001): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ص 209.
- 8) زهير ثابت (2001): كيف تقيم أداء الشركات والعاملين .
- 9) صادق راشد الشمري (2013): استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثارها في الأداء المالي للمصارف التجارية، إليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10) طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11) طارق عبد العال حماد (2007): مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، جامعة عين الشمس، القاهرة.
- 12) عبد الحكيم أحمد الحزامي (1999): تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 3.

- (13) عبد الحميد المزغني (2009): بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية.
- (14) عداوي الحسين فلاح (2000): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- (15) عدنان بن حيدر بن درويش (2007): حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- (16) عقيل جاسم عبد الله (1999): تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن.
- (17) علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المحلي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (18) علي السلمي، (2002): إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر.
- (19) علي السلمي، (1995): السلوك الإنساني في منظمات الاعمال، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- (20) قليب حسن خلف (2003): اقتصاديات الاعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
- (21) كاظم جاسم العيساوي، (2008): الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- (22) محمد مصطفى سليمان (2009): دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (23) محمد مطر، (2004): التأهيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس، العرض الإفصاح، دار وائل للنشر، عمان.
- (24) مجيد الكرخي، (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- (25) مدحت القرشي، (2005): الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- (26) مطر وآخرون (1996): نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، الإطار الفكري وتطبيقات العملية، دار جنيف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(27) مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة (2006): تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

(28) نعمة الخفاجي، احسان ياغي (2015): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن.

(29) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منظور الغالبي، (2009): اساسيات الاداء وبطاقة التقييم دار وائل للنشر والتوزيع، .

## (2) قائمة المنشورات والملتقيات

(1) أحمد زغدار (2013): الاقتصاد الإسلامي والازمة المالية العالمية واستشراف الحلول من المنظور الإسلامي باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات.

(2) أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، الملتقى الدولي 20-21 حول الأزمة المالية الاقتصادية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 6 أكتوبر 2009.

(3) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2010/2009.

(4) بن ذيب عبد الرشيد، شلالي عبد القادر، مدخل استراتيجية لإدارة مخاطر، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: " استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الافاق والتحديات"، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008، جامعة حسبية بن بوعلي، ولاية الشلف .

(5) صالح العقدة، عبد الحكيم مصطفى جودة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الحوكمة المؤسسية في الأردن، " الحوكمة المؤسسة - واقع وآفاق-"، أبريل 2009، عمان، الأردن.

(6) ظاهر القسي، حازم الخطيب (2006)، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 10، العدد 1.

(7) عبد الله، خالد أمين (1995): الإفصاح ودوره في تنشيط التداول في الأسواق كراس المال العربية، المحاسبة القانون العربي، العدد 29.

8) عبد المالك مزهودة، (2011): **الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة بسكرة.

9) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات 2004، النسخة العربية، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

10) محمد طارق يوسف (2007): **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**، ورقة مقدمة إلى مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

11) محمد محمود يوسف (2005): **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

12) نبيل حمادي، براهيم براهيمية، عاشور ديون كنوش، "التدقيق كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة"، الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

13) همام جمعة وآخرون: **الشفافية والإفصاح في إطار الحوكمة**، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18-19 نوفمبر 2009.

### 3) المذكرات:

1) فاتح غلاب (2011): **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة: دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تحت إشراف د. سعيدي يحيى، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2) حازم حجلة سعيدة: **استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2017.

3) نعيمة محمد حرب، **واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.

ثانياً - مراجع باللغة الاجنبية:

- 1) B. Doriath (1999) : **contrôle de gestion**, Dunod, Paris.
- 2) Brief, Richard P 1975, **The accountants Responsibility in Historial Perspective**.
- 3) Brigitte Douath et Christian Goyet (2007) : **gestion professionnelle et mesure performance**, 3<sup>eme</sup> édition Dunod : Paris, France.
- 4) David Parmenter, (2007): **Key Performance Indicators: Developing Implementing, and Using Winning KPIs**, John Wiley & Sons, Canada.
- 5) Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California management, review, vol39, (n°1).
- 6) Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996) : **the balanced scorecard translating strategy into action**, Havard business school Press, Boston.
- 7) Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992): **The Balanced Scorecard – Mesures that drive performance**, Harvard Business review, (January – February).
- 8) Yves Enregle et Annick Soyet, (2009) : **La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE)**, Arnaud Franel, Québec.

ثالثاً - المواقع الالكترونية:

- 1) [www.omanlover.org](http://www.omanlover.org)
- 2) [www.tsshreen.edu.sy/sites/default/files\\_magazine/8\\_39pdf](http://www.tsshreen.edu.sy/sites/default/files_magazine/8_39pdf)

(3) عماد حرش جاسم التميمي، الإفصاح في القوائم المالية، تاريخ التصفح 2016/05/01

جامعة باجي مختار - عنابة -

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR –ANNABA–



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques de Gestion

السيد المحترم/

تحية طيبة و بعد...

اود ان احيط سيادتكم علما بان الباحثة / بوزيدة نعيمة، تقوم بإعداد اطروحة دكتوراه في الاقتصاد بعنوان " مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " تحت اشراف الدكتور / بوريش هشام.

و للتعرف على الواقع العملي من ناحية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات ، قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان كأسلوب لجمع البيانات و الاستفادة من تحليل هذه البيانات في كيفية تحسين اداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

و يعد تعاونكم في استيفاء بيانات هذه الاستمارة خير عون للباحثة في اتمام الدراسة التطبيقية، حيث تمثل اراءكم اضافة للجانب الاكاديمي الذي تتناوله الباحثة.

اخيرا اتقدم بخالص الشكر و التقدير على جهدكم في استيفاء هذه الاستمارة واثقة من عنايتكم في استيفاء بياناتها، مؤكدة على ان جميع الاجابات سيقنصر استخدامها على اغراض البحث فقط.

الباحثة

القسم الأول: بيانات شخصية

--	--

.2

	30
	40 30
	50 41
	50

3. المؤهل العلمي

	دراسات عليا

4. الوظيفة الحالية بالمؤسسة

.....

.5

	5
	5 10
	10

:

فيما يلي قائمة الاستبيان ذاتها، والتي يرجى من سيادتكم وضع علامة ( X ) في الخانة التي تراها معبرة عن رأيكم أمام كل عبارة من

# حوكمة في المؤسسات الاقتصادية

(1)

البيان				محايد
<b>أولاً: ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات</b>				
وجود إطار فعال للحوكمة يعزز الشفافية للأسواق و كفاءتها				
يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ضمان الالتزام بكافة القوانين و اللوائح.				
و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.				
توفر الموارد اللازمة للهيئات المسؤولة عن تنفيذ القانون بنزاهة				
<b>ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية</b>				
حق نقل ملكية الأسهم				
حق اختيار أعضاء مجلس الإدارة				
حق التصويت في الجمعية العامة				
حق الحصول على القوائم المالية وكل المعلومات ذات أهمية في الوقت المناسب				
حق الحصول على عوائد الأسهم				
<b>ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين</b>				
المساواة بين جميع المساهمين				
حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية				
حمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيه				
حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين				
<b>رابعاً: دور أصحاب المصلحة</b>				
احترام حقوقهم القانونية				
التعويض في حالة انتهاك حقوقهم				
تعزيز مشاركتهم في مجال الرقابة على الشركة				
حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب				
<b>خامساً : الإفصاح والشفافية</b>				
الإفصاح عن الأداء المالي و التشغيلي للشركة بدقة و في الوقت المناسب				
اجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بدقة وفي الوقت المناسب				
توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها الوقت المحدد				
<b>سادساً: مسؤولية مجلس الإدارة</b>				
تحقيق مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين				
تحقيق المعايير الأخلاقية ووضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة				
الوقت المناسب لإتاحة المعلومات				

## مؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

(2)

البيان				
		محايد		
<b>أولاً: أثر المحور المالي في أداء المؤسسة</b>				
				تعتمد المؤسسة على مقاييس مالية محددة لقياس الأداء المالي.
				المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة لقياس الأداء ترتبط باستراتيجيتها وتترجم أهدافها
				تعتبر المقاييس المالية مرجعا لتشخيص مشكلات الأداء وتعديل الاستراتيجية من أجل رفع أداء مؤسستكم في المستقبل
				يحدد الأداء المالي مكافئات الأشخاص والزيادات في أجورهم
				يعد معيار نمو الإيرادات والأرباح والعائد على حقوق الملكية المتحققة في مؤسستكم مقاييس أساسية لقياس الأداء
				يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمؤسسة
				تتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال واستثمارات المؤسسة
				تحقق المؤسسة انخفاضا مستمرا في النفقات
				يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأساليب تمكن من تحقيق النتائج المالية المستهدفة
				تتوافر المؤسسة على اجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي
<b>ثانياً: أثر محور العملاء في أداء المؤسسة</b>				
				يعتبر معيار ربحية العميل أحد معايير قياس الأداء في المؤسسة
				تعد الحصة السوقية أو حجم العملاء النشطين في التعامل مع المؤسسة أحد أسس بناء نظام قياس أداء جديد
				ان مستوى رضا العملاء عن المؤسسة يعتبر من دعائم نظام قياس وتقييم أداء المؤسسة
				تأخذ المؤسسة مقياس ولاء العملاء بعين الاعتبار عند تقييمها للأداء
				تتوجه المؤسسة في نشاطها إلى زبائنها الأكثر ربحية
				تقدم المؤسسة منتجات تغطي كافة احتياجات الزبائن
				تقدم الخدمات للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء
				تستخدم المؤسسة مقياس لإظهار العملاء غير المرشحين والذين تزيد تكلفتهم عن العائد المحقق منهم
				حصة المؤسسة من كبار العملاء تفوق مثيلتها في السوق مقارنة بالشركات الأخرى
				تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها للعملاء في المواعيد المتفق عليها
<b>ثالثاً: أثر محور العمليات الداخلية في أداء المؤسسة</b>				
				تتوفر المؤسسة على مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الإطلاع على وضع عمليات المؤسسة

					تعتبر عمليات التحديث والتطوير أمرا أساسيا لنظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
					تقوم المؤسسة بترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية
					يتضمن معيار الإتقان في المنتجات والخدمات هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المقاييس المعايير العالمية
					تعمل المؤسسة على تخفيض معدل الفقد في المنتج وهدر الوقت
					تقوم المؤسسة بتقييم مصادر القوة والضعف من خلال تحليل عملياتها الداخلية
					تخفيض تكاليف المنتجات المقدمة للعملاء وتحسين ورفع إنتاجية العاملين تعتبر من الأركان الأساسية لنظام قياس وتقييم أداء المؤسسة
					تحسين ورفع إنتاجية العاملين تعتبر من مؤشرات الأداء الأساسية في المؤسسة
					يعتبر معيار زمن تسليم المنتجات للعملاء أحد مكونات نظام قياس وتقييم أداء المؤسسة
					تأخذ المؤسسة معيار نوعية المنتجات/ الخدمات بعين الاعتبار في تقييمها لأدائها
					يمكن للمؤسسة الإستغناء عن النشاطات التي لا تؤدي إلى تحسين نوعية المنتج
					تسعى المؤسسة دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وفقا لمعيار الإنتاجية
					هناك دورات للصيانة بصفة دورية للمعدات والمستودعات
					<b>رابعا: أثر محور النمو والتعلم في أداء المؤسسة</b>
					تهتم المؤسسة بالحصول على رضا العاملين بها
					يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم بتلبية حاجات الموظف بما يناسب مع قدراته ومؤهلاته
					يرفع الرضا الوظيفي لعاملين من أداء المؤسسة
					تنظم الإدارة العامة دورات تدريب اللازمة للموارد البشرية وفق خطة لتحسين أدائهم داخل المؤسسة
					تقوم المؤسسة بزيادة المبالغ المالية لبرامج التدريب والتطوير
					يحقق التدريب الهدف المرجو منه في تحسين أداء العاملين بشكل خاص ورفع أداء المؤسسة بشكل عام
					تتعاهد المؤسسة من أجل التدريب مع مراكز متخصصة
					يوجد في المؤسسة فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم
					توفر المؤسسة للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والإبتكار
					تقوم المؤسسة بربط الأجور بزيادة الإنتاج أو الربحية
					تحرص المؤسسة على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم
					<b>خامسا : أثر البعد البيئي في أداء المؤسسة</b>
					تعتمد المؤسسة على مؤشرات خاصة لقياس أدائها البيئي
					الإهتمام بالجانب البيئي له أثر مباشر في رفع أداء المؤسسة
					تتقيد المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تخص المجال البيئي وتسعى إلى تطبيق المبادئ التي دعت إليها المقاييس الدولية للحفاظ على البيئة
					تقوم المؤسسة بتحسين صورتها العامة بيئيا أمام المجتمع وقواه الفاعلة في مجال حماية

					المستهلك والبيئة
					تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية للعاملين من أجل رفع الوعي البيئي لديهم
<b>سادسا: أثر التوجه الاستراتيجي في أداء المؤسسة</b>					
					إن للمؤسسة رؤية ورسالة واستراتيجية محددة ومكتوبة بشكل واضح ودقيق يستطيع الجميع الإطلاع عليه
					تعتبر متطلبات وطموحات مختلف المتعاملين أصحاب المصلحة والعلماء والعاملين كأساس لرسم اسراتيجية المؤسسة
					لدى المؤسسة أهدافا بعيدة المدى ومكتوبة وواضحة بنتائج محددة تسعى إلى تحقيقها في مدى زمني محدد من خلال نشاطها
					تساعد معرفة رؤية ورسالة المؤسسة الموارد البشرية في تحقيق الإرتباط ورفع الأداء
					تعزز وتشجع رؤية ورسالة المؤسسة مشاركة الموارد البشرية العاملة بها وتلبية توقعاتهم
					تركز رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة على الأهداف الحرجة وتحديد المقاييس الأساسية للنجاح
					تتصف أهداف المؤسسة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز ورصد الفجوات بين المستويات المستهدفة والمحققة ان وجدت
					تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم مدى تحقق أهدافها مقارنة بنتائج أعمالها
					تشارك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية
					تشكل أهداف المؤسسة الاستراتيجية الإطار العام لتحديد الأهداف التشغيلية وأوليات العمل على مستوى الوحدات الوظيفية
<b>سابعا: أداء المؤسسة</b>					
					تحقق المؤسسة أهدافها المرسومة في الوقت المحدد
					تتوافق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (طويلة الأجل) مع أهدافها التشغيلية (قصيرة الأجل)
					تفوق مخرجات المؤسسة مدخلاتها
					تستخدم المؤسسة مواردها بدون هدر أو تضييع
					تستعمل المؤسسة المؤشرات الأداء لتوجيه أعمالها نحو تحقيق أهدافها