الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY - ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA

جامعة باجـي مختـار– عنابـة

كليـة العلوم الإقتصادية وعلوم التسييـــر

قســم العلوم الماليـــة

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الإقتصادي

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة إستقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة–

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

لـ: زعيش محمد

مدير أطروحة التخرج: د.خياري زهية أستاذ محاضر–أ– جامعة باجي مختار –عنابة–

أمـام أعضـاء اللجنـــة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفـة	المؤسسة الجامعية
د.بومزايد إبراهيم	أستاذ محاضر–أ–	رئيســـا	جامعة باجي مختار –عنابة–
د.خياري زهية	أستاذ محاضر–أ–	مقررا	جامعة باجي مختار –عنابة–
د.سماش كمال	أستاذ محاضر–أ–	عضـوا	جامعة باجي مختار –عنابة–
أ.د.ريحان الشريف	أستاذ التعليم العالي	عضـوا	المدرسة العليا للتسيير –عنابة–
د.برهوم هاجر	أستاذ محاضر–أ–	عضـوا	جـــامـــعـــة تبســـــة

السنة الجامعية: 2019–2020

تصـريـــــــــح

أنا الممضي أسفله الطالب الباحث **زعيش محمد**، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة: "**دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة إستقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة–**"، والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك.

وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني بالأمر **زعيش محمد**

الإمضاء

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبيان وُزّع على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، ولإختبار الفرضيات وتحليل الإستبيان إستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 20.

توصلت الدراسة الى أن المؤسسات عينة الدراسة تطبق مبدئي الإنصاف والشفافية، وهذا من خلال توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسبة وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة، معلومات لابد وأن تكون في دائرة إختصاص مجلس الإدارة هذا الأخير تحدد صلاحياته بوجود إجراءات مكتوبة تضمن الشفافية والعدالة في نشر المعلومات وتوزيع الإمتيازات والتعويضات.

كما توصلت الدراسة لوجود أجهزة رقابية مهما إختلفت أشكالها وتنظيماتها فالغرض واحد وهو بسط نظام رقابة فعال ومستقل، علاوة على وجود ممارسات تحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف والمهام وجميعها تتدرج ضمن مبدئي المساءلة والمحاسبة، حيث أسفرت نتائج الإختبارات الإحصائية عن وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وأدائها المالي.

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

Résumé

L'étude vise à identifier le rôle de l'application des principes de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance financière des petites et moyennes entreprises .Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon de petites et moyennes entreprises de la willaya d'Annaba, pour tester les hypothèses et analyser le questionnaire, le chercheur à utilisé le SPSS 20.

L'étude a conclu que les entreprises de l'échantillon d'étude appliquent les principes d'équité et de transparence, et ce, à travers la disponibilité d'informations suffisantes au moment opportun et de manière équitable pour toutes les parties concernées. Les informations doivent être à la spécialité du conseil d'administration, ce dernier définit ses pouvoirs en présence de procédures écrites garantissant la transparence et la justice dans la diffusion des informations et la répartition des avantages et des compensations.

L'étude a également révélé qu'il existe des dispositifs de contrôle, quelles que soient leurs différents formes et organisations. L'objectif est de mettre en place un système de suivi efficace et indépendant, en plus de l'existence de pratiques pour définir les responsabilités et séparer les tâches, qui relèvent tous des principes de responsabilité et de comptabilité, et les résultats des tests statistiques ayant abouti qu'il existe une relation entre l'application des principes de la gouvernement d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises étudiées et leur performance financière.

Mots-clés: gouvernance d'entreprise, performance financière, petites et moyennes entreprises.

Abstract

The study aims to identify the role of the application of the principles of corporate governance in improving the financial performance of small and medium enterprises, to achieve this objective, a questionnaire was designed and distributed to a sample of small and medium enterprises in Annaba State, to test the hypotheses and analyze the questionnaire, the researcher used SPSS 20.

The study concluded that the companies in the sample apply the principles of fairness and transparency, through the availability of sufficient information at the right time and in a fair manner for all parties concerned. Information must be within the jurisdiction of the Board of Directors. The latter's powers are defined by the existence of written procedures that guarantee transparency and fairness in disseminating information and distributing benefits and compensation. The study also revealed that there are control systems, with different forms and organizations. The objective is to set up an effective and independent monitoring system, in addition to the existence of practices to define responsibilities and separate tasks, all being included in the principles of responsibility and accounting. The results of statistical tests concluded that there is a relationship between the application of the principles of corporate governance in the small and medium-sized enterprises studied and their financial performance.

Keywords: corporate governance, financial performance, small and medium enterprises.

إهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما في الوجود إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأفراد عائلتي.

إلى كل الأصدقاء.

الشكر والتقدير

الشكر الأول لرب العرش العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

وإعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بجزيل الشكر للدكتورة **خياري زهية** على قبولها الإشراف على الأطروحة، وكل نصائحها وتوجيهاتها القيمة وحرصها الدائم على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل **أعضاء اللجنة** الموقرة على موافقتهم مناقشة هذه الأطروحة، وجزيل الشكر **للأساتذة المحكمين** الذين قاموا بتحكيم إستبيان الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر للدكتور **سماش كمال** على كل مساعدته وتوجيهاته، كما لا يفوتني أن أشكر **جميع الأساتذة** الأفاضل الذين دراسون خلال فترة التكوين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور **ماضي بلقاسم** عميد الكلية والأستاذ الدكتور **جاوحدو رضا** والدكتورة **شاوي شافية** والأستاذ الدكتور **بوريش هشام** على كل المساعدات والتسهيلات التي قدموها لنا.

وجزيل الشكر للدكتورة **خولوفي وهيبة** على كل المساعدات التي قدمتها لي.

كما أتقدم بالشكر لزميلتي **خلايفية إيمان** على المساعدات التي قدمتها لي خلال فترة إنجاز الأطروحة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز الأطروحة.

التعييـــــن	الصفحة
التصريح	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الفرنسية	
الملخص باللغة الإنجليزية	
الإهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الإختصارات	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ- ح
الفصل الأول: الإطـــار الـنظـري لـحوكمـــة الشـــركـــــات	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	3
المطلب الأول: الخلفية التاريخية لنشأة حوكمة الشركات	3
المطلب الثاني: تعريف وخصائص حوكمة الشركات	8
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	12
المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات	17
المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات	17
المطلب الثاني: محددات، ركائز حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها	22
المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات	26
المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر	30
المطلب الأول: أسباب الإهتمام بحوكمة الشركات في الجزائر	30
المطلب الثاني: مواضيع ومبادئ ميثاق الحكم الراشد	32
المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد	34
خلاصة	40

الفصل الثـانـي: الإطـــار الـعـــام لـلأداء المـــالـــــــي	
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية الأداء	43
المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته	43
المطلب الثاني: أبعاد الأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه	48
المطلب الثالث: قياس الأداء	53
المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي	55
المطلب الأول: تعريف الأداء المالي ومجالاته	55
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	58
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي	62
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي	66
المطلب الأول: ماهية مؤشرات تقييم الأداء المالي	66
المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي	69
المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي	76
خلاصة	80
الفصل الثالث: الحوكمة كمدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطـــة	
تمهيد	82
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	83
المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب الإهتمام بها	83
المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	89
المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	92
المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	97
المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	97
المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	106
المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنويع الإقتصادي في الجزائر	109
المبحث الثالث: حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	113
المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور	113

حوكمة الشركات في التخفيف من حدتها	
المطلب الثاني: العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي	117
المطلب الثالث: أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي	121
خلاصة	125
الفصل الرابــع: الدراســـة الميدانيـــة	
تمهيد	127
المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة	128
المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة سنة 2017	128
المطلب الثاني: التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة	131
المطلب الثالث: هياكل الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة	134
المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية	139
المطلب الأول: منهجية الدراسة المستعملة	139
المطلب الثاني: إستبيان الدراسة	142
المطلب الثالث: تقديم خصائص عينة الدراسة	146
المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار فرضياتها	150
المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الدراسة	150
المطلب الثاني: إختبار إعتدالية التوزيع	159
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	160
خلاصة	165
خاتمة	167
قائمة المراجع	171
الملاحق	193

رقم الشكل	عنـــوان الـــشـكـــــل	الصفحة
1-1	خصائص حوكمة الشركات	12
2-1	الأطراف الداخلية الفاعلة مع المؤسسة	36
3-1	الأطراف الخارجية الفاعلة مع المؤسسة	38
1-2	تطور مفهوم الأداء	44
2-2	مكونات الأداء	46
3-2	أنواع الأداء	51
4-2	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	62
5-2	أنواع مؤشرات تقييم الأداء المالي	68
1-4	التمثيل البياني لتوزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب معيار عدد العمال	129
2-4	التمثيل البياني لتوزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب القطاع القانوني	130
3-4	التمثيل البياني لحركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة خلال سنة 2017	131
4-4	تمثيل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاطات المهيمنة بولاية عنابة خلال سنة 2017	133
5-4	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	147
6-4	تمثيل عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية	148
7-4	تمثيل عينة الدراسة حسب وظيفتهم	149

رقم الجدول	عنـــوان الـــجـــدول	الصفحة
1-1	أهم مراحل تطور مفهوم حوكمة الشركات	7
2-1	مهام مجلس الإدارة حسب مبادئ الحكم الراشد	35
1-2	المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء	54
1-3	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	86
2-3	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول العربية	87-86
3-3	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2009-2018	100
4-3	حركية المؤسسات المتوسطة والصغيرة الخاصة في الجزائر للفترة 2009-2018	101
5-3	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2018	102
6-3	التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال السداسي الأول من سنة 2018	103
7-3	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي بالجزائر خلال الفترة 2010-2013	109
8-3	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة بالجزائر خلال الفترة 2010-2013	110-109
9-3	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2010-2018	110
10-3	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل بالجزائر خلال الفترة 2010-2018	111
1-4	توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب معيار عدد العمال	128
2-4	توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب القطاع القانوني	129

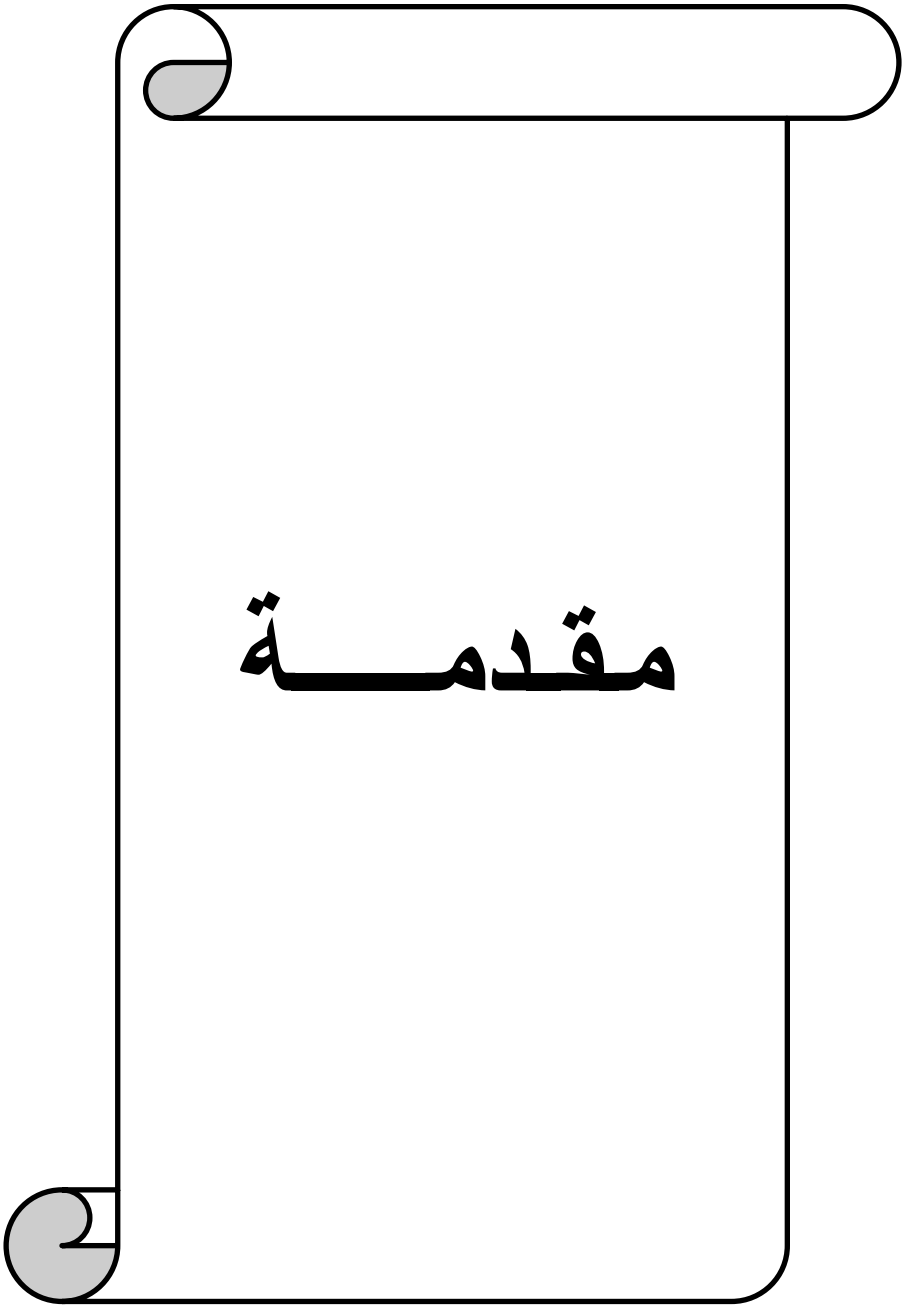
3-4	حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة خلال سنة 2017	130
4-4	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاط خلال سنة 2017	132
5-4	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاطات المهيمنة بولاية عنابة خلال سنة 2017	133
6-4	حصيلة نشاطات المشتلة خلال سنة 2017	134
7-4	حصيلة نشاط صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017	135
8-4	توزيع المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط خلال سنة 2017	136-135
9-4	حصيلة الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017	136
10-4	توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب قطاع النشاطات خلال سنة 2017	137
11-4	توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب الطابع القانوني خلال سنة 2017	138
12-4	توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار حسب نوع الاستثمار خلال سنة 2017	138
13-4	الإحصائيات المتعلقة بالإستبيانات الموزعة	140
14-4	مقياس تحديد إتجاه الإجابة للمتوسط الحسابي	141
15-4	سلم ليكارت الخماسي	142
16-4	معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	144-143
17-4	معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	144
18-4	معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث	145
19-4	قيم آلفا كرونباخ	146

20-4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	146
21-4	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	147
22-4	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	148
23-4	إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	151-150
24-4	إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	154-153
25-4	إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	157-156
26-4	إختبار التوزيع الطبيعي	159
27-4	نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الاول	160
28-4	نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الثاني	160
29-4	نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الثالث	161
30-4	معاملات الإرتباط بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات والأداء المالي	162
31-4	تحليل التباين للمتغير التابع (الأداء المالي)	163
32-4	إختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	163

الرمز	المعنى باللغة الأصلية	المعنى باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية
FMI	Fonds Monétaire International	صندوق النقد الدولي
CIPE	Center for International Private Enterprise	مركز المشروعات الدولية الخاصة
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
ROE	Return on Equity	معدل العائد على حقوق المساهمين
ROI	Returne On Investement	معدل العائد على الإستثمار
RI	Residual Income	الدخل المتبقي
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes	صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب
WACC	Weighted Average Cost of Capital	التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال

القيمة الإقتصادية المضافة	Economique Value Added	**EVA**
القيمة السوقية المضافة	Market Value Added	**MVA**
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes	**ANSEJ**
الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات	Agence Nationale de Développement de l'Investissement.	**ANDI**
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	Agence Nationale de Gestion du Micro –credit	**ANGEM**
الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise	**AND PME**
الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري	Agence Nationale d'Intermediation et de Régulation Foncière.	**ANIREF**

رقم الملحق	مضـمون الملحـــــق
01	الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	مخرجات SPSS


مقدمـــة

توالت الأزمات الإقتصادية التي عصفت بكبرى إقتصاديات العالم، صاحبها فشل وإفلاس كبرى الشركات العالمية خلال فترة ما، الأمر الذي أرجعته جل التحليلات الدولية لغياب ميكانيزمات من شأنها تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة وتحديد المسؤوليات وتقليص حجم الفساد إلى أدنى المستويات، ميكانيزمات أقرتها مؤسسات دولية بعد أن لاقت الإجماع ووحدت الآراء فطفا إلى السطح ما يُعرف بحوكمة الشركات.

ولما إقتنعت دول العالم بمبادئ الحوكمة سارعت إلى سن قوانين، على غرار قانون سربنيز أوكسلي "SOX" وإصدار القانون الفرنسي للحماية المالية "LSF"، والتي كانت تصب في مجملها لتعزز وتدعم مبادئ حوكمة الشركات.

والجزائر كغيرها من دول العالم إهتمت بموضوع حوكمة الشركات بعد أن عاشت في الفترة السابقة تحولات إقتصادية هيكلية إستهدفت خصخصة المؤسسات العمومية فكان ولابد من إطار لحماية هذه المؤسسات ودليل إرشادي لها، فتُوجت مجهودات الدولة بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 والذي وُجه للمؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة كون هذه الأخيرة هشة وغير مرنة للتحولات الحاصلة من جهة، وما لهذه المؤسسات من أهمية إقتصادية وتنموية من جهة أخرى، كسبيل لترقية هذا القطاع من مدخل تطوير الأجهزة الرقابية وأساليب الشفافية، المساءلة والمحاسبة سعيا منها لتقليص الفساد المالي والإداري، إلى جانب البرامج الحكومية، وخلفية تشريعية تتماشى وهذه المؤسسات، بالإضافة إلى تقديم العديد من المزايا والإعفاءات الضريبية للتشجيع على خلق ونمو هذه المؤسسات، وإدراكا منها للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات فقد أولت الحكومات المتعاقبة في الجزائر إهتماما خاصا بهذا القطاع من خلال البرامج والإستراتيجيات المتبناة.

مشكلة الدراسة

لطالما عانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من مستويات أداء ضعيفة رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة، إلا أنه تبيّن لاحقا أن علة هذه المؤسسات تكمن بالأساس في الفساد وغياب الحكم الراشد، ما إستدعى التركيز على وضع إطار لحماية هذه المؤسسات من الفساد وسوء الإدارة، وقد شكّل هذا الواقع دافعا أساسيا لإصدار ميثاق الحوكمة، بالنظر إلى ما يقدمه التطبيق السليم لمبادئها من زيادة ثقة المستثمرين، وتوفير معلومات على قدر كبير من الشفافية والموضوعية لكافة الأطراف ذات العلاقة.

وهو ما يقودنا إلى صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية؟
- هل تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبدئي المساءلة والمحاسبة؟
- هل تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء مالي جيد؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تساهم مبادئ حوكمة الشركات بمستويات ضعيفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

- تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية؛
- تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبدئي المساءلة والمحاسبة؛
- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء مالي جيد.

مبررات إختيار الموضوع

تعود أسباب إختيار موضوع الدراسة إلى:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع؛
- الأهمية الكبيرة لموضوع حوكمة الشركات؛
- تزايد الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنويع الإقتصادي خارج قطاع المحروقات، خاصة بعد الأزمة الأخيرة التي عاشتها الجزائر.

حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تبيان دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فموضوع الدراسة تناول ماهية حوكمة الشركات، وكذا ماهية الأداء المالي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الحوكمة في تحسين أدائها المالي.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة من 2017/03/01 إلى غاية 2019/09/01.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على أراء إطارات في المالية والمحاسبة، ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات وأهم مبادئ ميثاق حوكمة الشركات بالجزائر، بالإضافة إلى معرفة ماهية الأداء المالي وأهم مؤشرات تقييمه، وكذلك التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر والتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أدائها المالي.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من تزايد الإهتمام بموضوع الحوكمة في الجزائر على غرار بقية الدول، وضرورة الإلتزام بمبادئها من أجل ضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، أملاً في تحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أهم الجهود المبذولة في هذا الإطار إصدار ميثاق الحكم الراشد الذي يطمح إلى إعطاء إنطلاقة جديدة لترقية الحوكمة ضمن بُعد شامل ودائم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتحسين أدائها المالي.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على:

- المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة وذلك بغرض بناء الإطار النظري، حيث تم القيام بوصف دقيق وتفصيلي لكل من حوكمة الشركات، الأداء المالي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تحليل للبيانات التي تم جمعها وتفسير النتائج المتوصل إليها.

– المنهج الإحصائي من خلال جمع البيانات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليلها، كما تم إستخدام هذا المنهج في معالجة وتحليل بيانات الإستبيان وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها، وهذا من خلال النتائج التي قدمها برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20، حيث تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية.

الدراسات السابقة

– دراسة ضويفي حمزة، (2015): **فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي –دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة على الإفصاح وجودة المعلومات وأثرها على الأداء المالي، حيث تم توزيع إستبيان على مجموعة من شركات المساهمة لمعرفة مدى تأثير مبادئ الحوكمة على مقومات الإفصاح بالإضافة إلى تحليل القوائم المالية لهذه الشركات لتقييم أدائها المالي فيها ومعرفة العلاقة بين كل من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والأداء المالي. توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة من جهة وبين الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات والأداء المالي من جهة أخرى.

– دراسة العابدي دلال، (2016): **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية–دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على جودة المعلومات المحاسبية، حيث تم إختبار العلاقة بين وجود آليات حوكمة الشركات داخل الشركة، ومستوى الجودة في المعلومة المحاسبية. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق وايجابي بين آليات حوكمة الشركات المطبقة بالشركة ومستوى الجودة في المعلومة المحاسبية.

- The study of Boufateh Belkacem, Fellag Nourredine, (2016): **Evaluation of corporate governance practices in Algerian small and medium sized**

enterprise: case of an industry SME in Chlef, journal of excellence for economics and management research, (N° 3).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال أخذ عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالشلف، تم إستخدام أسلوب المقابلة، حيث تمت مع كل من المدير التنفيذي للمؤسسة، الأمين العام، المحاسب، رئيس مصلحة الموظفين ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة، وهذا من أجل تشخيص واقع مستوى الحوكمة في هذه المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن مستوى حوكمة هذه المؤسسات مازال ضعيف ولم يرتقي للمستوى المنشود، وهذا ما يستلزم بذل جهود أكثر من قبل جميع الأطراف الفاعلة.

- دراسة نبيل قبلي، (2017): **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين – دراسة حالة-** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأثر الذي يمكن أن يحدثه التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، حيث تم تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التأمين الناشطة في سوق التأمين الجزائري بخصوصياته، ومدى تأثيرها على أدائها المالي وهذا من خلال توزيع إستمارة أسئلة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك قصورا في تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التأمين محل الدراسة.

- دراسة راشدي أمين، (2018): **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي: دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى تأثير حوكمة الشركات على المعلومات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، حيث ثم أخذ آراء عينة من شركات المساهمة بولاية سطيف لمعرفة هذا الأثر. توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها أن الشركات محل الدراسة تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بنسب متفاوتة من مبدأ لآخر.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تخصيصها لدراسة واقع تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكائنة بولاية عنابة ودور هذا الالتزام في تحسين أدائها المالي، خاصة وأن هذا النوع من المؤسسات يشهد نموا مضطردا بالولاية وإدراكا منا لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل الدور التنموي لها.

هيكل الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: جاء هذا الفصل بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تم من خلالها تناول ماهية حوكمة الشركات، آليات ومبادئ حوكمة الشركات، وتطرق في الأخير إلى حوكمة الشركات في الجزائر.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار العام للأداء المالي والذي تم تقسيمه هو الأخر إلى ثلاث مباحث تناول أولها ماهية الأداء عموما في حين تعرض المبحث الثاني إلى الأداء المالي على وجه الخصوص، أما المبحث الثالث ناقش مؤشرات تقييم الأداء المالي.

الفصل الثالث: جاء هذا الفصل تحت عنوان الحوكمة كمدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث تطرقت إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لتتناول في الأخير حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع: تحت عنوان الدراسة الميدانية، قسم إلى ثلاث مباحث تناولت واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، طبيعة الدراسة الميدانية، وفي الأخير تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار فرضياتها.

الـفصـــل الأول:

الإطـــار الـنظـري

لـحـوكـمـــــة

الشـــركـــــــات

تمهيد

أخذت حوكمة الشركات حيزا كبيرا من الإهتمام على الصعيد الدولي والمحلي، خاصة بعد حالات الفشل الذريع الذي مس كبريات الشركات العالمية، حيث إتجهت أهم الهيئات الدولية لوضع مبادئ الحوكمة والتي من شأنها التوفيق بين الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة وآليات القضاء على البيروقراطية والفساد وتعزيز مبدأ المحاسبة والمساءلة.

والجزائر، كغيرها من الدول إهتمت بموضوع حوكمة الشركات من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة والذي وجه بصورة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللتعرف أكثر على ماهية حوكمة الشركات وأهم مبادئها ومضمون ميثاق الحكم الراشد في الجزائر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

بعد الإنهيارات المالية والفضائح الأخلاقية الذي شهدها العالم، أصبح من الضروري الإهتمام أكثر بحوكمة الشركات وتطبيقها على مستوى الشركات، لتفادي إعادة سيناريو هذه الإنهيارات من جديد، وللتعرف على ماهية حوكمة الشركات سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الخلفية التاريخية لنشأة حوكمة الشركات، تعريف حوكمة الشركات وأهم خصائصها، كما سيتم تناول أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لنشأة حوكمة الشركات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (Kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي يتعرض لها خلال الإبحار، وإبتداءا من سنة 1478 أستعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص. [1]

كما تعود إضاءات البداية لموضوع حوكمة الشركات كممارسة إلى أطروحات Adem Smith حيث في عام 1779 حذر هذا العالم في كتابه ثروة الأمم من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المؤسسات، إذ لمس في أثناء عمله كمحامي للمؤسسات الصغيرة إهمالا ووفرة في السيطرة على إدارة المؤسسات، فالإهمال يأتي بنظره من لا مبالاة المديرين وعدم يقظتهم على أموال المالكين بنفس حرص المالكين ذاتهم، والوفرة في السيطرة متأتية من إحتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ومصالحها. [2] وحوكمة الشركات هي الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح (Corporate Governance)[3]

نتيجة للثورة الصناعية التي حدثت في القرن السابع عشر، وما أفرزته من منافسة كبيرة بين المؤسسات، وكذلك إنفصال الملكية عن الإدارة فقد أصبح من الضرورة بمكان إيجاد الجهات التي تتولى مهمة الرقابة والإشراف على المسيرين من قبل الملاك [4]، ويمكن حصر العوامل التي ساهمت في ظهور مصطلح حوكمة الشركات، فيما يلي:

---

[1] غضبان حسام الدين، (2015): **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 15.

[2] صبايحي نوال، (2016): **حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية –حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 149.

[3] عبد السلام عبد الله سعيد ابو سرعة، (2016): **تطور مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الافصاح والشفافية في تقاريرها المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص2.

[4] زياد عبد الحليم الذيبة وآخرون، (2011): **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 183.

- **نظرية الوكالة**

نظرية الوكالة بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخص (الوكيل) أو آخرين للقيام بتسيير المؤسسة نيابة عنه، حيث يقوم الوكيل بأداء مسؤولياته نيابة بما يحقق ويعظم مصلحة المالك (الموكل) وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته. وبطبيعة الحال فإن المسيرين يتمتعون بمعلومات أكثر من المساهمين عن وضعية المؤسسة، فيمكن للمسيرين أن يهتموا بتحقيق أهدافهم الشخصية بدل تحقيق أهداف المساهمين، وفي هذه الحالة فالأمر يتطلب نوعا من التكاليف التي يتحملها المساهمون لضمان أهدافهم، ومن هنا يأتي أحد المصادر الأساسية لتكلفة الوكالة التي يتحملها المساهمون لضمان مراقبة على المسيرين تسمح بتحقيق أهدافهم. [1]

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من Means وBerle أول من تناول هذا الموضوع سنة 1932، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن المؤسسة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الإنفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة، التي تعني الخطر الناجم عن إستخدام المديرين لإستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة. [2]

تعتبر نظرية الوكالة من أهم أسباب وجود حوكمة الشركات وهذا بسبب الإنتشار السريع لمفهوم إنفصال الملكية عن الإدارة. فالواقع العملي يشير إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية ولو بشكل غير مباشر، حيث جاءت دراسة Means and Berle خلال سنة 1932، والتي ركزت بشكل أساسي على تناول فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري وملاك المؤسسة، بسبب السياسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة ككل. [3]

وكنتيجة لإنفصال الملكية عن الإدارة وهذا بسبب كبر حجم المؤسسات، أصبح هناك علاقات وكالة متعددة منها: [4]

- علاقة وكالة بين الملاك والإدارة؛
- علاقة وكالة بين الملاك والمدقق الخارجي؛
- علاقة وكالة بين المساهمين والمقرضين؛

---

[1] علي باكرية، مليكة حفيظ شبايكي، (2018): **مساهمة الحوكمة في ترشيد سياسة توزيع الأرباح – حالة مؤسسة مطاحن الجلفة-**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، (العدد 9)، ص 112.

[2] راشدي أمين، (2018): **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي –دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص 8.

[3] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **المصدر سبق ذكره**، ص 6.

[4] نساب عائشة، (2017): **مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص 53-54.

- علاقة وكالة بين المودعين في البنوك والإدارة والملاك معا؛
- علاقات وكالة أخرى.

ونتيجة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركة والمساهمين أدى الأمر إلى الإهتمام والتفكير في ضرورة وضع مجموعة آليات وقوانين تعمل على حماية هذه المصالح والحد من التلاعب المالي والإداري الناتج عن الخلل الأخلاقي في تصرفات أطراف عقد الوكالة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.

أما فيما يتعلق بإفتراضات نظرية الوكالة فتتمثل في: [1]

- المسيرون يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك؛
- المحيط غير مستقر والأعمال السابقة للوكيل قد لا تكون صحيحة؛
- جاءت فكرة عدم إكتمال العقود من كون الوكيل يعرف عمله أكثر من الموكل؛
- يتميز كل من الوكيل والموكل بالرشادة الاقتصادية؛
- إختلاف أهداف كل من الموكل والوكيل، فبينما يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل مجهودات أقل؛
- إختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الموكل والوكيل.

- **نظرية أصحاب المصالح**

ظهرت نظرية أصحاب المصالح لتحليل ومعالجة مشاكل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح المرتبطين بها، حيث أن تحديد أصحاب المصالح كان موضوع خلاف بين الكتّاب والباحثين، فمنهم من يشير إلى أصحاب المصلحة بأنه أي فرد أو مجموعة أفراد لديهم مصلحة أو يتأثرون بنشاط المؤسسة، ومنهم من حدد أصحاب المصلحة بأنهم أولئك المجامع من الأفراد الذين يقومون بأنشطة تنطوي على درجة من المخاطرة مع المؤسسة، ومنهم من حدد أصحاب المصلحة فقط بأولئك الذين لهم علاقة إقتصادية مع المؤسسة، وبمرور الزمن حضي دور الشركات في المجتمع بإهتمام متزايد، وأصبح تأثيرها في العمال والبيئة والمجتمعات المحلية، بالإضافة إلى حملة الأسهم أو المالكين، ويذهب مؤيدو هذه النظرية أبعد من ذلك فيضيفوا الأجيال القادمة إلى مجامع أصحاب المصالح الذين يجب على المؤسسات أن تأخذ مصالحهم بالحسبان، تعتبر هذه النظرية من ضمن أهم عوامل نشأة وتطور

[1] كرمية نسرين، (2015): **دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة – دراسة ميدانية -**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 6.

مفهوم حوكمة الشركات، حيث جاءت أهمية وجود حوكمة الشركات لضمان الإنضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف. [1]

في عام 1976 قام كل من Janson and Meckling بالإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين العموميين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة الشركات[2]. وفي المملكة المتحدة كان لبورصة لندن دور في تطوير حوكمة الشركات حيث أصدرت لجنة كادبوري والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات وهذا عام 1992 من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية[3]. كما أن ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في إقتصاد العولمة، حيث تقوم بالإستحواذ والإندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية وتحرير قطاع التجارة. [4]

- **الأزمات المالية**

منذ سنة 1997، ومع إنفجار الأزمة المالية الأسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين المؤسسات والحكومة، وكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين المؤسسات وبين الحكومة، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة. وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام. وهو ما أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد إعتبارها أسواقا مالية قريبة من الكمال. [5]

---

(1) عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **المصدر سبق ذكره**، ص 7.
(2) بوزيان عثمان، خراف مختارية، (2014): **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الابتكار والتسويق، (العدد4)، ص 120.
(3) نساب عائشة، **المصدر سبق ذكره**، ص 54.
(4) غضبان حسام الدين، **المصدر سبق ذكره**، ص 30.
(5) مصطفى يوسف الكافي، (2013): **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفاقها)**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 203.

ومع الإنهيارات المالية التي إجتاحت المؤسسات الأمريكية العملاقة إنرون و ورلدكوم عام 2002، حيث تم تشخيص أسباب هذا الإنهيار في العبث والغش والأخطاء المحاسبية، والمعلومات الداخلية الخفية والتضليل وتدني أخلاق إدارات المنظمات ومكاتب التدقيق العالمية آرثر أندرسون، برايس ووتر هاوس، مما أثر على قرارات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأمريكية والبورصات العالمية الأخرى، فصدر بالولايات المتحدة الأمريكية قانون ساربنيز أوكسلي عام 2002 والذي ركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري. [1]

كما أدت هذه الإنهيارات المالية التي شهدتها الشركات الأمريكية إلى إضافة تعديلات مهمة عام 2004 على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية عام 1999، هذه التعديلات لم تتوقف هنا، حيث تم آخر تعديل لهذه المبادئ عام 2015 وهذا على إثر الأزمة المالية العالمية عام 2008.

والجدول الموالي يلخص أهم مراحل تطور مفهوم حوكمة الشركات.

الجدول رقم (1-1): أهم مراحل تطور مفهوم حوكمة الشركات

المرحلة	مضمونها
إنطلاقا من 1932	بدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتضارب المصالح.
1976-1990	ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلالها، وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
1990-1996	تزايد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات سنة 1995، عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
1996-2000	تم التركيز على مصطلح الحوكمة وضرورة تفعيله كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار المؤسسات وإخفاقها في تحقيق أهدافها، وسوء الممارسات الإدارية بها وإهدار إستخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة المبادئ العامة للحوكمة.
2000-2004	عُرفت بمرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة، وإتجهت هيئات مهنية متعددة لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

[1] سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، (2017): **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية**، المجلد 2، (العدد7)، ص 38.

ما بعد 2004	مرحلة توثيق وتطوير مبادئ الحوكمة،، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفضائح في كثير من المؤسسات، ومع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وإنهيار العديد من المؤسسات العملاقة إتجه البنك الدولي أيضا إلى الإهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة.

المصدر: لخضر أوصيف، (2017): **نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات – دراسة عينة لشركات مساهمة (SPA)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 27-28.

المطلب الثاني: تعريف وخصائص حوكمة الشركات

1- تعريف حوكمة الشركات

لغويا إستقر مجمع اللغة العربية بمصر بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع على مصطلح الحوكمة أن معناها اللغوي التحكم أو الحكم[1]، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية. [2]

أما إصطلاحا فلا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات، حيث هناك عدة تعاريف وردت بخصوص هذا المصطلح من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

حوكمة الشركات هي مجموع الأجهزة، قواعد القرار، المعلومات والرقابة التي تسمح لأصحاب الحقوق والمساهمين في المؤسسة برعاية مصالحهم[3]. من خلال تحديد الوظائف والمهارات والمسؤوليات لمجلس الإدارة وشفافية إجراءات التعيين والتعويض للمسيرين [4].

---

[1] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، (2014):**الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب (NCA) بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 5)، ص 61.

[2] غضبان حسام الدين، **المصدر سبق ذكره**، ص 16.

[3] Frédéric Bernard et al, (2013): **Contrôle interne**, 4e éditions, Maxima laurent du mesnil éditeur, paris, la France, p 56.

[4] Gérard Valin et al, (2006): **Controlor & auditor**, Dunod, Paris, France, p39.

وتُعرّف الحوكمة بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الإرتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المضبوطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة أسهمها وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى. [1]

عُرفت أيضا حوكمة الشركات بأنها العملية والهيكل المستخدم لتوجيه وإدارة العمال وشؤون المؤسسة، بهدف تحسين القيمة للمساهمين، والتي تشمل ضمان الجدوى المالية للمؤسسة، تحديد العملية والهيكل الذي يحدد تقسيم السلطة، إنشاء آليات لتحقيق المساءلة بين المساهمين والمجلس والإدارة. [2]

عرّفتها **لجنة كادبري البريطانية** أنها النظام الذي يُتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة مؤسستهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وإختيار المدقق الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. [3]

أما **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)** (2011) فقد عرّفت حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين. [4]

في حين **صندوق النقد الدولي (FMI)** يعرفها بأنها الطريقة التي بواسطتها تُسير سلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لمنظمة لخدمة التنمية وذلك بإستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع. [5]

كما عرّفها **مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)** هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة. [6]

ويعرف **الاتحاد الدولي للمحاسبين** الحوكمة على أنها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف توفير التوجيه الإستراتيجي، ضمان تحقيق الأهداف، التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح والتحقق من إستخدام موارد المؤسسة بشكل مسؤول. [7]

---

[1] منى حسب الرسول محمد، (2015): **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على الحد من الفساد المالي والإداري**، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ص 387.

[2] Rich Hayes et al, (2005) : **Principles of auditing an introduction to international standards on auditing**, second edition, Pearson education limited, England, P 595.

[3] ناصر عبد الحميد علي، (2014): **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 45.

[4] مدحت محمد محمود أبو النصر، (2015): **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 63.

[5] تحريشي جمانة، (2012): **حوكمة الشركات المفهوم والمبادئ**، مجلة البدر، (العدد 6)، ص 126.

[6] بروش زين الدين، دهيمي جابر، (2012): **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 6 و7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 5.

[7] عناني عبد الله، (2017): **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**، مجلة الباحث الإقتصادي، (العدد7)، ص 242.

كذلك **مؤسسة التمويل الدولية IFC** (2007) عرفت حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. [1]

أما **لجنة الحوكمة العالمية** فقد عرفتها حسب تقرير نشرته سنة 1995، بأنها مجموع الطرق التي يسير بها الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونهم المشتركة، وهي عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة وإتخاذ العمل الجماعي، إذ يتضمن المؤسسات الرسمية والنظم المدعمة لتقوية الإلتزام، وكذا الشركات غير الرسمية التي إتفقت عليها الشعوب وتعدها في صالحها. [2]

وعرّفها **مجمع المدققين الداخليين الأمريكي** بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المؤسسة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط قيمة للمؤسسة.[3]

من التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل لحوكمة الشركات كالتالي:

حوكمة الشركات هي مجموع الآليات التي تُسير وتُراقب أعمال المؤسسة بكل إستقلالية وشفافية، والمساءلة عن أي تقصير يمس بأهدافها وهذا بهدف حماية مصالح المساهمين وجميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

2- خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص الحوكمة فيما يلي:

- **الإنضباط:** من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة إتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى إستخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية. [4]
- **الإفصاح والشفافية:** يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة. [5]

---

[1] صديقي خضرة، لخديمي عبد الحميد، (2015): **حوكمة الشركات ودورها في النمو الاقتصادي مقاربة قياسية للفترة 2003-2012**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 5، (العدد 8) ، ص 225.

[2] علي بن يحي عبد القادر، (2015): **تأثير نظام الحوكمة على التنمية الاقتصادية للبلدان العربية –دراسة تحليلية قياسية للفترة 1996-2012-**، أطروحة، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص 12.

[3] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، (2014): **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (العدد 14)، ص 12.

[4] العابدي دلال، (2016): **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية –دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 17.

[5] بلال ميتاني، حمدان الجمال، (2016): **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية –دراسة ميدانية اربد-**، مجلة الاقتصاد والمالية، (العدد 3)، ص 47.

حيث نقصد بالإفصاح تقديم المعلومات والبيانات إلى المستخدمين بشكل مضمون وصحيح وملائم لمساعدتهم على إتخاذ القرارات وهو يشمل المستخدمين الداخليين والخارجيين في آن واحد. [1]

- **الإستقلالية:** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقل وكفء ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية، ليقدم تأكيده أو مصداقيته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء المؤسسة. ويقصد بها إستقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل. [2]
- **المساءلة:** يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، كذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسة، وتعني المساءلة تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه، وبالتالي فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين والمدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام والموظف لمساءلة مديرة وهكذا. [3]
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة. [4]
- **العدالة:** المعاملة المتساوية في كل الجوانب لكل المساهمين بغض النظر إن كانوا من أقلية أو الأغلبية.
- **المسؤولية الاجتماعية:** ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية. [5]

ويمكن تلخيص خصائص حوكمة الشركات في الشكل الموالي:

---

[1] عبد الستار الكبيسي، (2003): **الشامل في مبادئ المحاسبة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 29.

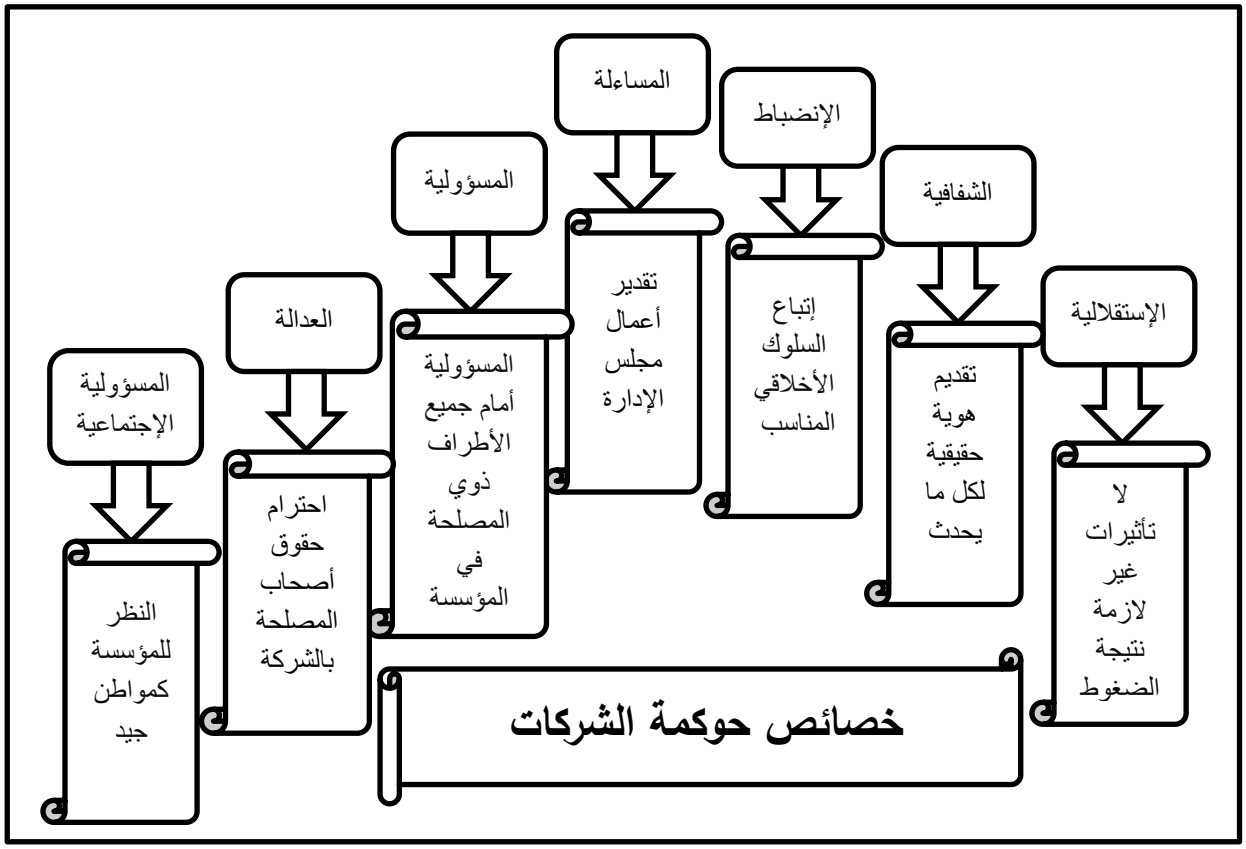
[2] خليدة عابي، (2016): **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية –دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 29.

[3] نبيل قبلي، (2017): **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين –دراسة حالة-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 6.

[4] سطم صالح حسين، محمود سامي محمود، (2019): **حوكمة الشركات ودورها في الافصاح عن المعلومات المستقبلية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العدد 45)، الجزء الأول، ص 232.

[5] العابدي دلال، **المصدر سبق ذكره**، ص 18.

الشكل رقم (1-1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وئام ملاح، (2016): **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، (العدد 1)، ص 209.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1- أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

- **حماية حقوق المساهمين:** وذلك من خلال الإحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية. [1]
- **محاربة الفساد المالي والإداري:** أول ما تسعى إليه حوكمة الشركات هو تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وذلك من خلال قواعد وأسس تؤكد أهمية الإلتزام بأحكام القانون، وضمان الرقابة على

[1] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **المصدر سبق ذكره**، ص 14.

الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة يكون من شأنها محاسبة الإدارة وتحديد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة. والذي بدوره يؤدي إلى تقليل التنازع في السلطات ومنع الفساد والمحسوبية، ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح والحد من إستغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة. [1]

- **أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات والمستثمرين** وتتمثل فيما يلي: [2]
  - معظم المستثمرين في ظل عولمة أسواق المال وسهولة تدفق الإستثمارات بين الدول يسعون إلى الإستثمار في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة بشكل جيد، ويوجد فيها إفصاح وشفافية ودقة في المعلومات الواردة بالقوائم المالية التي تنشرها إدارة المؤسسة؛
  - تحقيق معدلات ربحية مناسبة مما يساعد على تدعيم مركزها المالي ويؤدي إلى نموها وإتساع حجم نشاطها وقدرتها على المنافسة في السوق؛
  - وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وحتى تراعى مصالح المساهمين؛
  - تقوية سمعة المؤسسة والتقليل من تكلفة رأس المال وزيادة السيولة من خلال جذب مستثمرين على نطاق أوسع، معظمهم يسعون للإستثمار طويل الأجل.
- **أهمية الحوكمة بالنسبة لخلق القيمة:** تهدف الحوكمة لخلق الثروة المحددة من طرف المساهمين كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا. [3]

---

[1] الصالحين محمد العيش، (2016): **حوكمة الشركات بين القانون واللائحة**، المجلة الدولة للقانون، (العدد 4)، ص 4.

[2] لخضر أوصيف، (2017): **نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات دراسة عينة لشركات مساهمة (SPA)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 36-37.

[3] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، (2017): **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الاقتصاد، (العدد 12)، ص 20.

- **أهمية الحوكمة بالنسبة للإقتصاد:** تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الإقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على إستقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الإستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الإقتصادي. [1]
- **الأهمية الإجتماعية لحوكمة الشركات:** إن إهتمام المؤسسة بالنواحي الإجتماعية يؤدي إلى تحسين صورتها وتزايد قبولها في المجتمع، حيث يقع على عاتق المؤسسات إلتزامات إجتماعية عديدة منها توفير فرص للعاملين وتوفير الخدمات الصحية للمجتمع وغيرها من الخدمات الأخرى، وكل ذلك بالنهاية سيؤدي إلى نمو وإزدهار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وإنتعاش المجتمع وبالتالي تحقيق التماسك الإجتماعي.[2]

وتظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال الآتي: [3]

- إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية، والتأكيد على الشفافية، مما يساعد على سرعة إكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري وإتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة.
- إن الإلتزام بمعايير حوكمة الشركات من شأنه أن يفرز للمؤسسات أعضاء مجالس إدارات أكثر تدريبا ودراية، سواء أكانت تلك المؤسسات عامة، أم خاصة.
- تعد مبادئ حوكمة الشركات أداة فعالة لمكافحة الفساد وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالإحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد.
- تحسن حوكمة الشركات مسؤولية المواطنة لدى المؤسسات في جانبها التطبيقي، إذ تهتم المؤسسات بتأثير أنشطتها على المجتمعات التي تعمل فيها وما ورائها، ونتيجة ذلك تغدو الممارسات الإدارية أكثر حساسية وإستجابة لإحتياجات المجتمع في الدول النامية.
- وعلى الصعيد القانوني يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالمؤسسة، ولا سيما مع كبرى المؤسسات في الآونة الأخيرة. ولذا فإن التشريعات

---

[1] محمد البشير بن عمر، (2017): **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال للفترة (2008-2013)-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 12.

[2] علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، (2017): **تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الافصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، (العدد28)، الجزء الأول، ص 363 .

[3] خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، (2012): **دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الإستثمارية وإجتذاب الإستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق**، مجلة جامعة نوروز، (العدد0)، ص 426.

الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تنظم العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة والاقتصاد ككل.

2- أهداف حوكمة الشركات

تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات. ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يلي: [1]

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من إستغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات وإختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة؛
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الإستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

كما حددت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1990، أهداف حوكمة الشركات الجيدة كما يلي:[2]

- يجب أن تضمن حوكمة الشركات معاملة المساهمين جميعهم بشكل عادل ومتساوي، بما في ذلك الأقليات وحملة الأسهم من الأجانب؛
- يجب أن تعترف حوكمة الشركات بحماية أصحاب المصالح كما نص عليها القانون؛
- يجب أن تضمن حوكمة الشركات القيام بعمليات الإفصاح المتعلقة بكل أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء والملكية وحوكمة الشركات وذلك في الوقت المناسب؛
- يجب أن تضمن حوكمة الشركات القيادة أو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.

---

[1] دداش امينة، بوزيان عثمان، (2017): **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق**، المجلد3، (العدد 6)، ص 233.

[2] بلال ميتاني، حمدان الجمال، **المصدر سبق ذكره**، ص 46.

كما تسعى حوكمة الشركات لتحقيق الأهداف التالية: [1]

- تعظيم أداء المؤسسة؛
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش؛
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين مجلس الإدارة والمساهمين؛
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة؛
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين؛
- تنمية الإستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة؛
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

وفي نهاية الأمر لابد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات هي العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة بكل صوره.

[1] بوفاسة سليمان، (2015): **سعيداني الرشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، (العدد 3)، ص 14.

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات

يتم تطبيق حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الآليات، الركائز والمبادئ والتي يجب تطبيقها من الأطراف المعنية بذلك حتى تحقق حوكمة الشركات أهدافها، حيث سيتم خلال هذا المبحث تناول آليات حوكمة الشركات، محددات حوكمة الشركات، ركائزها والأطراف المعنية بتطبيقها، مبادئ حوكمة الشركات حسب أهم المنظمات الدولية.

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

تنقسم أليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

1- **الآليات الداخلية**

تشمل هذه الآليات في كل من:

- **مجلس الادارة**

يتم إنتخابه أو إختياره من خلال مساهمي المؤسسة لكي يمثل مصالحهم ويدافع عن حقوقهم، وأعضاؤه معنيون بإختيار الإدارة التنفيذية، ومراقبة أداء المدراء التنفيذيون، والتأكد من أنهم جميعا يعملون لصالح المؤسسة ولصالح تعظيم ثروة الملاك وباقي الأطراف ذات العلاقة، ومنع أي محاولات لإستغلال أموال المؤسسة في تحقيق أي مصالح شخصية لهم، بالإضافة إلى مهامه الأخرى والمتمثلة في: [1]

- وضع إستراتيجية المؤسسة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد الأهداف، ومراقبة تنفيذ الأهداف والنفقات الرأسمالية وتصفية الإستثمارات؛
- متابعة ممارسة حوكمة الشركات وقياس كفاءتها وإجراء التعديلات عليها عند الحاجة؛
- ربط مكآفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين مع المصالح الطويلة الأجل للمؤسسة والإفصاح عنها؛
- التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة بما في ذلك نظام التدقيق المستقل والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر والإمتثال للقوانين؛
- يجب أن يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من الوصول إلى المعلومات المناسبة والدقيقة بسهولة وفي الوقت المناسب ليتمكنوا من القيام بواجباتهم على أكمل وجه.

[1] داود خيرة، (2016): **قياس مستوى تطبيق الحوكمة في عينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، (العدد 6)، ص 136.

إن تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة يكون كالتالي: [1]

- الدور الرقابي لمجلس الإدارة: من خلال مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة، وكذلك البحث على فرص أفضل لتحقيق الإلتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل، وبإعتبار مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة، إستلزم وجود تفاعل بين مختلف اللجان المكونة للمجلس في عملية الرقابة وهذا حسب إختصاصاتها حتى تكون الرقابة شاملة؛
- دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين: إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الإستخدام، أو إساءة التخصيص من جانب المديرين أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في المؤسسة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. من هنا تظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ظل التطبيق السليم لمبادئ حومة الشركات، وهذا من خلال: توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم، الإفصاح والشفافية، تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية والإجراءات والإحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية؛
- دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية: يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة، من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شيئا أساسيا للمساهمين الحاليين والمرتقبين والجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للمؤسسة: يعد مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح على تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل التقرير السنوي، ودائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للمؤسسة، والتي ثم إعدادها بواسطة إدارة المؤسسة وتم تدقيقها بواسطة مدققين خارجيين.

[1] بلاسكة صالح، (2017): **تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة –دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 17)، ص 418.

- **لجنة التدقيق**

لجنة التدقيق هي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذين ذوي الكفاءة والخبرة، وتجتمع معظم لجان التدقيق كل ربع سنة حيث يجب أن يكون لها خط مباشر مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوي، وتسعى اللجنة لتقديم رؤية واضحة عن مدى تحقيق مبادئ حوكمة الشركات والقيام بمهمة الرقابة [1]. والغرض منها هو القيام بدور الوسيط بين إدارة المؤسسة والمدققين الخارجيين للمؤسسة. [2]

وتشمل مهام لجنة التدقيق ما يلي: [3]

- دراسة القوائم المالية قبل إعتمادها ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة ذات أهمية نسبية، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ذات أهمية نسبية، قد ينتج عن حذفها تضليل في القوائم المالية.
- دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة قبل إعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ما تراه اللجنة من إقتراحات بشأنها.
- التحقق من كيفية تصميم الأنشطة الرقابية في المؤسسة، وفعالية تصميمها بطريقة مناسبة تمكن من الحد من وقوع الغش والأخطاء، وإكتشافها فور وقوعها، وفاعلية تنفيذ الأنشطة الرقابية بطريقة تمكن من التحقق من جودة تنفيذ الأنشطة الرقابية والثبات في تنفيذها.
- الإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المؤسسة، أو أي أمور أخرى ترى اللجنة أهمية تقصيها.
- دراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي، وتكون اللجنة حلقة وصل بين المدقق الخارجي ومجلس الإدارة، بما يمكن المدقق الخارجي من القيام بعمله بمنأى عن أي قيود أو تأثيرات من قبل مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة، وتتولى اللجنة إقتراح المدقق الخارجي.
- التحقق من إستقلالية المدققين الداخليين، وتكون اللجنة حلقة الوصل ما بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين، كما تقوم بدراسة طلبات الترشح لوظيفة مدير التدقيق الداخلي في المؤسسة ومكافآت والمزايا الأخرى المخصصة له، وترشيح الشخص الأكثر ملاءمة مع بيان الأسباب، والنظر في إنهاء

---

[1] حسين أحمد دحدوح، (2008): **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، (العدد 1)، ص 256.

[2] زاهرة عاطف سواد، (2009): **مراجعة الحسابات والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 195.

[3] محمد مصطفى سليمان، (2008): **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 97-99.

عمل مدير التدقيق الداخلي سواء بسبب الإستقالة أو العجز أو الإعفاء، ورفع ما يتم التوصل إليه من توصيات في هذا الشأن إلى مجلس الإدارة.

- التأكد من عدم مخالفة المؤسسة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة.

- **التدقيق الداخلي**

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يعطي المؤسسة ضمان على درجة السيطرة على عملياتها، ويقدم نصائح لتحسينها كما يساهم في خلق قيمة مضافة، يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة الشركات بطريقة ممنهجة وتقديم الإقتراحات لتعزيز فعاليتها. [1]

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، ويتم تقوية إستقلالية التدقيق الداخلي عندما يقوم برفع تقريره إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس للإدارة. [2]

حيث يعتبر التدقيق الداخلي آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتعلق بضمان الدقة والنزاهة وإكتشاف حالات الغش والتزوير. [3]

يمثل التدقيق الداخلي أحد أهم الآليات التي لها دور هام في تفعيل حوكمة الشركات، ومن بين أهم المتطلبات الضرورية لتطوير وتحسين فعالية التدقيق الداخلي من أجل تعزيز دوره كآلية في تفعيل حوكمة الشركات ما يلي: [4]

- ضرورة إيجاد الضوابط التي تضمن إستقلالية المدقق الداخلي، مما يسمح بتحقيق كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي؛
- التأهيل العلمي والعملي للمدقق الداخلي، بالإضافة إلى التعليم المستمر، مما يسمح له القيام بالمهام المسندة إليه بكفاءة عالية؛
- ضرورة قيام المدقق الداخلي بتخطيط عملية التدقيق مع مراعاة المخاطر الجوهرية، وإعداد برنامج للعمل، ووضع تقرير مبدئي للمخاطر الملائمة للعملية محل التدقيق؛

---

[1] Jacques Renard, (2010) : **Théorie et pratique de l'audit interne**, septième édition, Eyrolles éditions d'organisation, paris, La France, P 73.

[2] حساني رقية وآخرون، (2012): **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، المنعقد يومي 6 و7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 19.

[3] عابي خليدة، فاتح سردوك، (2017): **دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية –دراسة تحليلية لعينة من المراجعيين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر-**، مجلة رؤى إقتصادية، (العدد 12)، ص 472.

[4] بن زازة منصورية، (2016): **التدقيق المحاسبي ودوره في إرساء مفهوم الحوكمة في ظل قانون "sox"**، مجلة دفاتر بوادكس، (العدد5)، ص 203.

- قيام إدارة التدقيق الداخلي بتقييم حوكمة الشركة وتقديم تقرير دوري إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة حول مدى التزامها بقواعد الحوكمة؛
- قيام المدقق الداخلي ببذل العناية المهنية اللازمة؛
- وجود تنظيمات مهنية تتولى الإشراف على تنظيم مهنة التدقيق الداخلي.

2- الآليات الخارجية

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في كل من:

- **آلية السوق**

وهي التي تنشط كآلية لضغط أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين عندما تفشل الآليات الداخلية للمؤسسة، وذلك عن طريق شراء مراكز ملكية الشركات المفلسة، أو الإستحواذ على المؤسسات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها، ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية، وتتألف آلية السوق لرقابة المؤسسات من مجموعة من المالكين المحتملين الذين يسعون لشراء مراكز الملكية أو الإستحواذ بقوة على الشركات ذات القيمة المنخفضة أو ذات الأداء الضعيف، وتحقيق العوائد المالية على إستثماراتهم من خلال إستبدال فريق الإدارة العليا المسؤول عن صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي أدت إلى الوصول لمثل هذا الأداء الضعيف. [1]

- **التدقيق الخارجي**

التدقيق الخارجي هو رقابة تمارس من قبل مهنيون معتمدون للمصادقة على إنتظام ومصداقية القوائم السنوية للمؤسسة [2]. ويكتسي التدقيق الخارجي دورا هاما وفعالا في الفكر الحوكمي، حيث من خلاله يتم الرقابة على سلوك إدارة الشركة، والتحقق من كفاية الإفصاح والشفافية، وجودة المعلومات الواردة بالتقارير المالية المنشورة، حيث ينبغي على مدقق الحسابات الخارجي أن يأخذ بعين الإعتبار آليات الحوكمة عند تخطيط عملية التدقيق، حيث يقوم بتقييم هيكل الحوكمة في الشركة ومدى الإختبارات الأساسية، كما تؤثر الحوكمة على تقييم مخاطر التدقيق، وعلى قبول العملاء، وتحديد مهام المدققين، كما توجد علاقة بين ضعف نظام الحوكمة وضعف نظام الرقابة الداخلية وزيادة حجم التلاعبات في القوائم المالية وإنخفاض جودة التقارير المالية، كما يساعد التدقيق الخارجي على تفعيل العديد من مبادئ حوكمة الشركات، حيث يساعد في تحقيق ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، ولا شك أن عملية

---

[1] بوفاتح بلقاسم، بلعربي عبد القادر، (2016): **التكامل بين التدقيق الخارجي والآليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة الشركات – دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي (الأغواط، غرداية، ورقلة)-**، مجلة الباحث الاقتصادي، (العدد 6)، ص 256-257.

[2] Mokhtar Belaiboud, (2011) : **Pratique de l'audit**, Berti éditions, Alger, L'Algérie, p 10.

التدقيق الخارجي تؤدي إلى رفع مستوى الشفافية من خلال الافصاح وإضفاء المصداقية والجودة والثقة على المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية، كما يساعد التدقيق الخارجي على تحقيق مبادئ حوكمة الشركات. [1]

- **التشريع والقوانين**

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآلية على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون ساربنيز أوكسلي سنة 2002 قدم متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط إتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها مؤسسات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق. [2]

المطلب الثاني: محددات، ركائز حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

1- محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعة من المحددات التي تحكم حوكمة الشركات وهي:

- **المحددات الخارجية**

وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كفاءة القطاع العام، بالإضافة إلى عناصر أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي: [3]

- **القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق:** مثل قوانين الشركات، قوانين العمل، قوانين الإستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
- **توفير التمويل اللازم للمشروع:** من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة.

---

[1] بن زازة منصورية، **المصدر سبق ذكره**، ص 203-204.
[2] بروش زين الدين، دهيمي جابر، **المصدر سبق ذكره**، ص 17.
[3] نبيل قبلي، **المصدر سبق ذكره**، ص 7.

- **كفاءة الأجهزة الرقابية:** مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الإلتزام.
- **دور المؤسسات غير الحكومة** في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين، العمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تؤدي إلى حسن إدارة المؤسسة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.

- **المحددات الداخلية**

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد. [1]

2- الركائز الأساسية للحوكمة

تتمثل الركائز الأساسية لحوكمة الشركات في كل من :

- **السلوك الأخلاقي**

إن السلوك الأخلاقي هو مجموعة من القواعد والواجبات التي تحكم المهنة، تقود الممارسات والعلاقات مع العملاء والجمهور [2]. إن الإلتزام بالقيم وبقواعد السلوك الأخلاقي، يضمن حماية مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بكيفية متوازنة دون تغليب مصلحة جهة على أخرى [3].

---

[1] مصطفى يوسف الكافي، **المصدر سبق ذكره**، ص 230-231.

[2] Abderraouf Yaich**,** (2003) :**Ethique et compétences comptables**, Editions Raouf Yaich, Sfax, Tunisie, P175.

[3] مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة، (2013): **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 9)، ص 43.

ويتم ضمان الإلتزام السلوكي من خلال: [1]

- الإلتزام بالأخلاق الحميدة؛
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأفراد المرتبطة بالمؤسسة؛
- الشفافية عند تقييم المعلومات؛
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية.

- **إدارة المخاطر**

يتبلور الهدف الأساسي لمجلس إدارة أية مؤسسة في تعظيم ربح المساهمين، وتواجه جميع المؤسسات حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها وهو ما يطلق عليه المخاطر، لذا يجب على كل مؤسسة أن يكون لها نظام لإدارة المخاطر التي تتعرض لها، ويعتمد هذا النظام على إستراتيجيات المؤسسة والإجراءات الداخلية، ونظام التقارير التي يجب أن تحدد المخاطر وتقيمها تقييما ماليا من أجل وضع المقترحات لتجنبها وعلاجها. يجب أن يُبنى نظام إدارة المخاطر في أية مؤسسة على الإستمرارية في العمل، ودراسة كل خطر على حد، وعلاقة كل خطر بباقي الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، كما يجب الإفصاح عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة وأن يحيط بهذه المعلومات المساهمون وأصحاب المصالح الآخرون، وعلى مجلس الإدارة مراجعة نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة سنويا ومقارنة الأخطار التي تحيط بها بالفترة السابقة لتقييم قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغييرات في أعمالها، والبيئة المحيطة بها. [2]

- **الرقابة والمساءلة**

إن وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والقدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة ولا سيما تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام وحماية الصالح العام من التعسف وإستغلال السياسيين، إذ لا يقتصر الدور الرقابي على أداء المؤسسات على طرف واحد بل يشترك في ذلك العديد من الأطراف منها أطراف رقابية عامة وتشمل الحكومات

---

[1] أحمد مداني، مداح عبد الهادي، (2016): **دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية – دراسة حالة سوق الامارات للأوراق المالية-**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 2، (العدد1)، ص 98.

[2] ناصر عبد الحميد علي، **المصدر سبق ذكره**، مصر، ص 54.

والسلطات الرقابية التابعة لها كهيأة سوق المال، أطراف رقابية مباشرة وتشمل المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والمدققون الداخليون والخارجيون، أطراف أخرى وتشمل الموردين والعملاء، المستهلكين، والمقرضين. [1]

3- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

تشمل الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات كل من:

- **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى مجلس الإدارة، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها. [2]
- **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، ويملكون الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة. [3]
- **مجلس الإدارة:** وهم يمثلون المساهمون وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذين والذين يؤكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. [4]
- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل العملاء، الدائنين، الموردين والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فكل هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمين تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فهم الأداة التي تحركها، لذا ينبغي أن يكون

---

[1] سندية مروان سلطان الحيالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، (2015): **دور الحوكمة في دعم قرارات الاستثمار -دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الاقتصاد والمالية، (العدد 1)، ص 17-18.

[2] بروش زين الدين، دهيمي جابر، **المصدر سبق ذكره**، ص 7.

[3] راشدي أمين، **المصدر سبق ذكره**، ص 22.

[4] بن شهيدة فضيلة، رمضاني محمد، (2017):**العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات –دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2016/2014-**، مجلة دفاتر بوادكس، (العدد 7)، ص 44.

التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والعاكسة للوضعية الحقيقية للمؤسسة. [1]

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

1- حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تُعدّ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004، حيث إعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة الشركات فيها. [2]

وعلى إثر موجة الإفلاس التي شهدتها العديد من المؤسسات المالية بالولايات المتحدة الأمريكية وغيرها إبّان الأزمة المالية العالمية 2008 قامت مجموعة العشرين بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإجراء تعديلات أخرى على هذه المبادئ لتكون أكثر عملية، أطلق عليها مبادئ الـ OECD/G20 للحوكمة في نوفمبر 2015. [3] وتتمثل هذه المبادئ الستة فيما يلي:[4]

- **المبدأ الأول : وضع أسس نظام حوكمة الشركات فعال**

يجب أن يساهم نظام حوكمة الشركات في شفافية ونزاهة الأسواق وكفاءة تخصيص الموارد. كما يجب أن يكون متوافق مع سيادة القانون ويضمن الرقابة والتنفيذ الفعال، حيث يتطلب نظام حوكمة الشركات الفعال إنشاء إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي مناسب وفعال يمكن لجميع المشاركين في السوق الإعتماد عليه عند إقامة علاقات تعاقدية بينهم.

- **المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب رأس المال**

يجب أن يحمي نظام حوكمة الشركات حقوق المساهمين ويسهل ممارستهم، ويضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك المساهمين الأقليين والأجانب، كما يجب أن يكون كل مساهم ممكن أن يحصل على تعويض فعال عن أي إنتهاك لحقوقه.

---

[1] محمد سفير، (2015): **أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية ISA/IFRS في ارساء مبادئ حوكمة الشركات –دراسة ميدانية لحالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 21.

[2] عياش زبير، برحايلي أحلام، (2018): **أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، (العدد 1)، ص 240.

[3] سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، **المصدر سبق ذكره**، ص 39.

[4] https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/principes-de-gouvernance-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde_9789264269514-fr, vue le 09/09/2018, à 18.21.

- **المبدأ الثالث: المستثمرون المؤسسون، الأسواق المالية والوسطاء الآخرون**

يجب أن يقوم نظام حوكمة الشركات بترسيخ حوافز سليمة على طول سلسلة الإستثمار والتأكد من أن أداء أسواق الأسهم يؤدي إلى إدارة حوكمة جيدة.

- **المبدأ الرابع: دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات**

يجب أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصالح في حياة المؤسسة والمحددة في القانون ساري المفعول أو بالإتفاق المتبادل، وتشجيع التعاون النشيط بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل وضمان إستدامة مالية سليمة للمؤسسة.

- **المبدأ الخامس: الشفافية ونشر المعلومات**

يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات نشر معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب عن جميع المسائل المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، النتائج، المساهمة والحوكمة لهذه المؤسسة.

- **المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة**

يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة والإشراف الفعال على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين.

2- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

أكدت لجنة بازل على مزايا تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات المصرفية، حيث أصدرت عام 1999 نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك"، ثم أصدرت عام 2006 ثمانية مبادئ لحوكمة البنوك تتمثل فيما يلي:[1]

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون لمراكزهم، وعلى دراية تامة بمبادئ الحوكمة وقادرون على إدارة العمل بالبنك، كما لابد أن يكون أعضاء الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء البنك وسلامته المالية، من خلال وضع خطط وإستراتيجيات لإدارة المخاطر وتجنب نزاعات أصحاب المصالح.
- **المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للبنك، وكذا معايير العمل أخذا بعين الإعتبار مصالح المساهمين والمودعين، كما يقوم بالحرص على التطبيق الجيد للسياسات الإستراتيجية للبنك من طرف الإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى تجنب الأنشطة والممارسات التي من شأنها إضعاف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح بين مختلف الأطراف.

[1] عطية عز الدين، (2016): **المبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3، (العدد 6)، ص 147-148.

- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح ووضع هيكل إداري يسمح بالمراقبة الدقيقة والمحاسبة لجميع الأطراف.
- **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية، تتوافق مع سياسة المجلس، وأن تكون لأعضائه المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة أعمال البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة.
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة الإقرار بإستقلالية مدققي الحسابات، وإعتبار الرقابة المالية من أساسيات حوكمة البنوك، كما يجب أن تُقرّ الإدارة العليا للبنك بأهمية وظائف التدقيق والرقابة المالية الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك على المدى الطويل، ويجب عليها أيضا التأكد من كون القوائم المالية تعكس بصدق المركز المالي للبنك.
- **المبدأ السادس:** على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسة الأجور والمنح والمكافآت تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للبنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذين بأهداف البنك على المدى الطويل.
- **المبدأ السابع:** تعتبر الشفافية من أهم دعائم الحوكمة السليمة، فعدم الإفصاح عن المعلومة حول هيكل ملكية البنك وأهدافه يحول دون تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من الرقابة بشكل صحيح وفعال لأداء إدارة البنك، وخاصة بالنسبة للبنوك المسجلة في البورصة، كما لابد أن يكون الإفصاح في الأوقات المناسبة، من خلال نشر التقارير الدورية والسنوية، ومتناسبا في ذات الوقت مع حجم البنك وهيكل ملكيته ومستوى المخاطر المحتملة.
- **المبدأ الثامن:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا على دراية عميقة بالبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها البنك، وذلك لتفادي إحتمال تعرض البنك للمخاطر القانونية بشكل مباشر أو غير مباشر، كإستغلال العملاء مثلا للمعلومات التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير مشروعة، مما يعرض صورة البنك وسمعته للخطر.

3- مبادئ مؤسسة التمويل الدولية

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات وأهم هذه الأسس هي: [1]

- يجب أن تكون الممارسات داخل المؤسسات جيدة ومقبولة؛
- إيجاد خطوات جديدة تضمن توفر أدوات التحكم الجيد الجديدة في المؤسسات؛
- تقديم إسهامات أساسية لتطوير وتحسين أنظمة التسيير الجيد محليا؛
- القيادة الجيدة.

[1] بن عواق شرف الدين أمين، (2015): **تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري – تجارب دولية رائدة-**، مجلة الباحث الاقتصادي، (العدد 3)، ص 147.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

الجزائر على غرار غيرها من الدول أولت أهمية لحوكمة الشركات وهذا من خلال إصدارها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، وللتعرف أكثر على حوكمة الشركات في الجزائر سيتم في هذا المبحث تناول ماهية وأسباب الإهتمام بحوكمة الشركات في الجزائر، مواضيع ومبادئ ميثاق الحكم الراشد، والمعايير الأساسية للحكم الراشد.

المطلب الأول: أسباب الإهتمام بحوكمة الشركات في الجزائر

1- تعريف حوكمة الشركات حسب ميثاق الحكم الراشد

لقد عرّف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الحوكمة على أنها تلك العملية الارادية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها، فهي عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان إستدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في الشركة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك. [1] من التعريف السابق نرى أن تعريف حوكمة الشركات في الجزائر لم يكن مختلف كثيرا عن تعاريف باقي الهيئات الدولية، إذ أنه يركز على النقاط الأساسية التالية:

- الشفافية والصرامة؛
- المراقبة؛
- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات.

2- دوافع تبني حوكمة الشركات في الجزائر

لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للشركات في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى إقتصاد سوق حديث وفعال، من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط. وقد زاد من حدة هذا التحدي المزدوج أن تعزّز بالسياق الدولي من حيث إستمرارية التغيرات العالمية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التألق لعالم الأعمال والمؤسسة. فالاقتصاد الجزائري يمتلك طاقة كامنة ضخمة للنمو والتطور خارج المحروقات، وبهدف تكريس ذلك في أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الاخيرة في كثير من المعاهدات من أجل تعزيز البنى التحتية الأساسية والعديد من الإجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة، وعليه فإنه يتعين على

[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، (2009)، ص 14، 16.

المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاعتها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها وأن تعطي نفسها الرؤية والإستقرار الضروريان لديمومتها. كل هذه المستلزمات تؤدي وجوبا لتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة، عن طريق ميثاق الحكم الراشد للشركات في الجزائر والذي صدر في سنة 2009، حيث يعتبر الإنضمام إلى هذا الميثاق مسعى حر وتطوعي، حيث أن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة الى: [1]

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة وإستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن إقتصاد عصري تنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية؛
- الشركات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك.

وظهر مفهوم الحوكمة في الجزائر ضمن القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فبراير 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمينة، وبشكل عام هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور الحكم الراشد في الجزائر ، يمكن تبويبها في أربعة فئات أساسية:[2]

- **الأسباب السياسية:** وتتضمن إندماج الجزائر في العولمة، تزايد عدد المنظمات غير الحكومية، إضافة الى نمو وتصاعد الفساد الإداري والبيروقراطية، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في مؤسسات الدولة؛
- **الأسباب الاقتصادية:** أزمة المديونية وضرورة التحول إلى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة؛
- **الأسباب الإجتماعية:** ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، إنتشار ظواهر البطالة والأمية...الخ؛
- **الأسباب العلمية:** فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور الحوكمة، فهناك بعض العوامل الأخرى من تطور مفاهيم التنمية، ظهور دراسات حقوق الانسان، وتطور علم الإدارة والتسيير....الخ.

في سنة 2007، قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع إطار حوكمة الشركات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار ميثاق حوكمة الشركات الجزائري. [3]

---

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 19.
[2] صديقي خضرة، لخديمي عبد الحميد، **المصدر سبق ذكره**، ص 227-228.
[3] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبابكي، **المصدر سبق ذكره**، ص 26.

حيث قام بتحريره فريق العمل المكلف بمساهمة جمعية (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. [1]

يطمح هذا الميثاق إلى إعطاء إنطلاقة جديدة لترقية الحكم الراشد ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسات الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية التي يمكن إتخاذها في هذا المجال ضمن المحاور الكبرى المكرّسة في آليات الشراكة الجديدة للتنمية فيما يخص الحكم الراشد. ويهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة، تسمح بفهم مبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، وعليه فإن الغاية المرجوة من تنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل منحها أدوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن، ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانيين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك فهو يأتي موافقا لها، خاصة وأن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول المؤسسات. [2]

المطلب الثاني: مواضيع ومبادئ ميثاق الحكم الراشد

1- المواضيع الرئيسية لميثاق الحكم الراشد

يركز الحكم الراشد للمؤسسات على أربعة مواضيع رئيسية تعزز إستدامة المؤسسة من خلال المزيد من حسن الأداء والربح، زيادة القدرة على التنبؤ، عرض صورة عن المؤسسة تتمتع بالثقة والمصداقية، ويمكن إيجاز هذه المواضيع الأربعة الرئيسية فيما يلي: [3]

- **العلاقات مع الأطراف الشريكة:** وهذا من خلال تحديد كيفية تنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية فيما بينهم وفيما بين الأطراف الشريكة الخارجيين.
- **صحة النتائج المتحصل عليها من قبل المؤسسة:** وهذا يتم عن طريق معرفة الأساليب المعتمدة لإمداد التقارير ومراقبة النتائج وما هي إجراءات الرقابة الواجب تبنيها قصد الإحترام الصارم لطرق الرقابة.

---

[1] صديقي خضرة، (2016): **مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة - دراسة NCA رويبة الجزائر-**، مجلة البشائر الاقتصادية، (العدد 7)، ص 221.

[2] صالحي محمد يزيد، (2016): **أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة –دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2015/2010-** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 93-94.

[3] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 64.

- **حالات نقل الملكية والخلافة:** حيث يجب معرفة كيف يمكن تجنب حدوث إضطرابات أو إختلال في حالات إنتقال سندات الملكية أو الخلافة على رأس المؤسسة.
- **التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة:** وهذا من خلال توافق وتناسق الأهداف الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة لتحقيقها مع مصالح المالكين.

ترتبط هذه المواضيع الأربعة بنفس الإنشغال والمتمثل في ضخ في تنظيم وسير المؤسسة الشروط الداخلية التي تسمح لها بتوخي الحدر الشديد من مخاطر زعزعة الإستمرار والإنحراف .

2- المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات حسب ميثاق الحكم الراشد

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية، تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض، أي أنها تطبق معا وبترابط، فهي ليست إختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعا من المربع السحري الذي يجعل من حوكمة الشركات خيار الفوز في كل الظروف، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: [1]

- **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الإمتيازات والإلتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة؛
- **الشفافية:** الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع؛
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

إن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بالإنصاف والشفافية، علاوة على ذلك فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف، وهذا يعني أن مبادئ حوكمة الشركات هي كل متكامل، بالرغم من أنها تعمل بطرق مختلفة، هذا لا يمنع أن تكون كل المبادئ حاضرة في آن واحد ومتشابكة.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 66.

المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد

1- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

الأطراف الشريكة الداخليين هم مالكي المؤسسة، الأشخاص الذين تم تفويضهم من قبل المالكين لجزء من حقوقهم وصلاحياتهم مثل الإداريين والمسيرين، كل واحد من هؤلاء الأطراف يتصرف في حدود إطار هيئة التسيير الخاصة به، طبقا للأحكام القانونية التي تحكم المؤسسة، وتتمثل الأطراف الداخلية في كل من الجمعية العامة والتي تضم المالكين المساهمين أو أصحاب الحصص، مجلس الإدارة الذي يجتمع ويتداول فيه الإداريون، المديرية العامة المتمثلة في الفريق التنفيذي (المسيرين). [1]

- **بالنسبة للمساهمين:** فإن القيمة المضافة للحكم الراشد تتمثل في: [2]
  - تقاسم الأرباح يجب أن يكون نزيها وشفافا؛
  - أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة؛
  - يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات؛
  - المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين إتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق؛
  - يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.
- **بالنسبة لمجلس الإدارة:** يلخص الجدول التالي أهم مهام مجلس الإدارة حسب مبادئ الحكم الراشد والتي تتمثل فيما يلي:

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 60.
[2] **المصدر نفسه**، ص 31.

الجدول رقم (1-2): مهام مجلس الإدارة حسب مبادئ الحكم الراشد

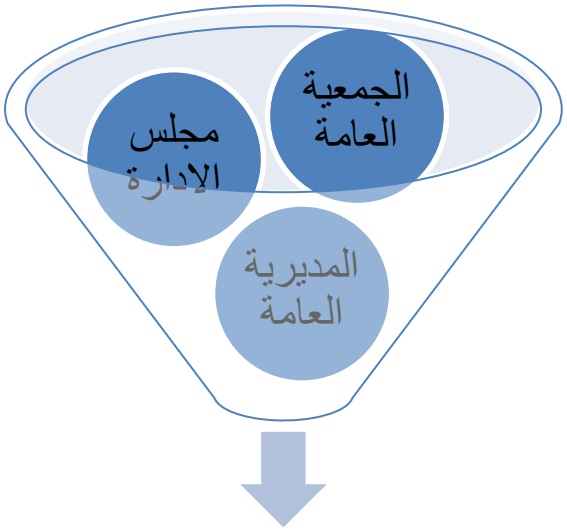
الوظائف	مهام مبادئ الحكم الراشد المقترنة بها
القيادة	- وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصلحة المؤسسة؛ - شرح الإستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بإنتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر؛ - تحديد معايير إنتمائهم ونظم تقييم ذات شفافية؛ - تقدير خطط لإستخلافهم؛ - ملائمة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها؛ - السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة؛ - توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها؛ - توقع مخاطر الإنحرافات من حيث إساءة إستخدام المنافع الاجتماعية وإستعمال السلطة والإختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها.
المراقبة	- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة؛ - التأكد من الإستقلالية التامة وعدم التحيز في تدقيق الحسابات من قبل محافظ الحسابات؛ - وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي؛ - السهر على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات؛ - وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات؛ - مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراء التغييرات اللازمة؛ - متابعة مراحل نشر المعلومات والإتصال من طرف المؤسسة والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، (2009)، ص 36-37.

- **بالنسبة للمديرية:** فإن المهام المنوطة لها تتمثل فيما يلي: [1]
  - إعداد واقتراح استراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
  - تنفيذ هذه الاستراتيجية بعد إعتمادها، في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة؛
  - ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة؛
  - تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
  - تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

والشكل الموالي يلخص الأطراف الداخلية الفاعلة مع المؤسسة

الشكل رقم (1-2): الأطراف الداخلية الفاعلة مع المؤسسة



الأطراف الفاعلة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما سبق عرضه

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 42

2- الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقاتهم مع المؤسسة

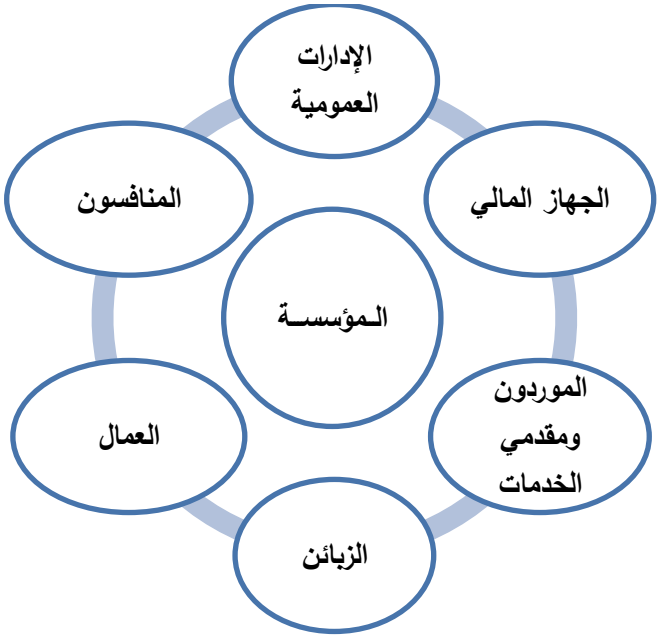
يشكل المحيط الخاص للشركة من أطراف فاعلة، والذين بالرغم من أنهم خارجيين إلا أنهم يعتبرون أطراف فاعلة على الشركة، بسبب التأثير المباشر والفوري الذي يمكنهم ممارسته على مسارها ومستقبلها، وتتمثل الأطراف الخارجية في كل من: [1]

- **الإدارات العمومية:** بإعتبارهم فروع للدولة، هم مكلفون بتنفيذ السياسة الاقتصادية بواسطة تطبيق القوانين والتي ينتج عنها حقوق ومزايا متعددة لفائدة المؤسسة (كإجراءات الدعم والتشجيع)، ولكن أيضا في حالة الإخلال تتعرض الشركة لعقوبات ومتابعات قد تكون ضارة لها؛
- **الجهاز المالي** كالبنوك: كل مؤسسة بالإضافة إلى رأس مالها والتدفقات النقدية التي يمكن أن تحوزها، تبقى في حاجة إلى موارد مالية خارجية لدعم أنشطتها وضمان تطورها.
- **الموردون ومقدمو الخدمات:** كل مؤسسة مساقة لتموين نفسها لدى الموردين وكذا اللجوء إلى مقدمي الخدمات.
- **الزبائن:** في مناخ تنافسي حاد، يمثل زبائن المؤسسة الجزء الأول من الأطراف المعنية للمؤسسة، وعليه فان إرضائهم وكسب ولائهم هو الهدف الاساسي.
- **العمال:** يعينون من سوق العمل ويربطهم بالمؤسسة عقد، وبعيدا من أن يكونوا مجرد مقدمي خدمات وممارسين في داخل المؤسسة، فإنه يجب على المؤسسة أن تعتبرهم أول الزبائن، لأن قدرتها على تحقيق أهدافها تعتمد عليهم إلى حد كبير.
- **المنافسون:** لا تقتصر المنافسة على التخاصم حول حصص السوق وشرائح الزبائن، بل تمتد إلى كيفية التموين من عند الموردين ومقدمي الخدمات، وكذا توظيف الكفاءات التقنية أو التنفيذية، وعلى نطاق أوسع صورة الشركة بالنسبة للأخرين، والعلاقة مع المنافسين، تتجاوز حالات الإضطرار للتعاون في إطار العمل والزمالة لتتبلور في ترقية التشاور بشأن الإنشغالات القطاعية المشتركة كالمنافسة الغير مشروعة.

والشكل الموالي يلخص الأطراف الخارجية الفاعلة مع المؤسسة.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 61.

الشكل رقم (1-3): الأطراف الخارجية الفاعلة مع المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما سبق عرضه

3- النوعية ونشر المعلومات

وتشمل ما يلي: [1]

- **الإلتزامات القانونية والخطوات التطوعية:** ينص القانون على نشر الوضعية المالية للمؤسسة، أما عن تلك المساهمة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي، وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

بالإضافة إلى الإلتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة كالمؤسسات المالية، الموردين...إلخ، في إطار الإلتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

- **المعلومات المالية:** يجب على المؤسسة أن تنتج وفي الوقت المناسب معلومات مالية كاملة وصحيحة، والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى إطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد توثر على العلاقات التي فيما بينها.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 46.

4- إنتقال الملكية

إن أنجح وسيلة لضمان عملية النقل، هي إتخاذ قرار عقلاني ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الإختيار الأفضل، ومن بين الإقتراحات المقدمة في هذا الصدد نذكر: [1]

- إعتماد نهج إحترافية المعايير بتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي؛
- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير هذه العملية؛
- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة؛
- من الأحسن التأكد من أن المستخلف حاصل على موافقة المساهمين من أجل تعينه.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 47.

خلاصة

من خلال تعرضنا لهذا الفصل إتضح أنه لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات، إلا أنه لا يختلف إثنين حول الأهمية الكبيرة التي تلعبها حوكمة الشركات، الأمر الذي أدى للإهتمام بها على الصعيد العالمي.

إن حوكمة الشركات تكتسب أهميتها من الدور البارز الذي تلعبه على جميع الأصعدة فمنافعها لا تعود على المؤسسة فحسب، بل تتعدى إلى كل الأطراف ذات العلاقة بها وصولا إلى تحسين الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى دورها في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق، كما تساهم في إستمرارها وبقائها، وتسمح كذلك بتحسين أداء المؤسسة وخاصة أدائها المالي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار العام

للأداء

المالي

تمهيد

يعتبر الأداء عموما والأداء المالي بشكل خاص من أهم المفاهيم التي تشغل المؤسسات ومسيرها، نظرا لكونه يؤثر في إستمرار ونمو المؤسسات، حيث يسمح تقييم الأداء المالي بالتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف وتصحيح الإنحرافات الموجودة.

وللتعرف أكثر على ماهية الأداء المالي وأهم مؤشرات تقييمه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي؛

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن من أهم ما تسعى المؤسسة إلى بلوغه هو تحقيق أداء جيد، يسمح لها بالبقاء والمنافسة، حيث يمثل الأداء أحد العوامل الهامة التي تستخدم في تقييم الإدارة والأفراد، وللتعرف أكثر على ماهية الأداء سيتناول هذا المبحث تعريف الأداء وأهميته، أبعاد الأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير سيتم التطرق إلى قياس الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

1- تطور مفهوم الأداء

تعود كلمة أداء للغة الفرنسية parformer في القرن الثالث عشر، والتي تعني إنجاز، تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر ظهر باللغة الإنجليزية مصطلح Performance والتي تعني إنجاز العملية أو مهمة مع النتائج الناجمة عن ذلك والنجاح المحقق. [1]

مر الأداء من مفهوم مرادف لتدنية التكاليف إلى مفهوم أكثر توسعا كزوج "القيمة – التكلفة"، ومنه فللأداء عدة أبعاد متكاملة، والتي يجب أن ترتب بإتساق مع إستراتيجية المؤسسة، وهناك ثلاث قراءات في تطور الأداء: [2]

- **من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي:** أعتبر الأداء لفترة طويلة أحادي البعد، يقاس بمعيار الربح، وهذا نظرا للوزن الذي يشكله المساهمين على إتخاذ القرار، لقد أنتقد هذا الإتجاه لأنه لا يدمج كل الأطراف المساهمة في تطوير المؤسسة كالعمال مثلا.
- **من الأداء الموضوعي إلى الأداء كبناء إجتماعي ذاتي:** من منطلق قبول فرضية تعدد الأهداف والمساهمين، إكتسب مصطلح الأداء عدة معاني بعدد الأفراد والجماعات التي تستعمله، حيث أصبح ذاتي يتغير معناه بحسب الوضعية، ومفهوم متعدد الأبعاد لأنها قضية إدراك وفهم، ليس لمستعمليه نفس وجهة النظر.
- **من الأداء كأداة للقياس إلى الأداء كأداة للإدارة:** إن إستعمال الأداء كأداة للقياس يندرج ضمن النظرة الساكنة للمؤسسة يهدف إلى قياس الأداء الاقتصادي، بينما حاليا تستخدم المؤسسات – ضمن الحديث عن الأداء الإجتماعي– الأداء بشكل صريح أو ضمني كأداة للإدارة.

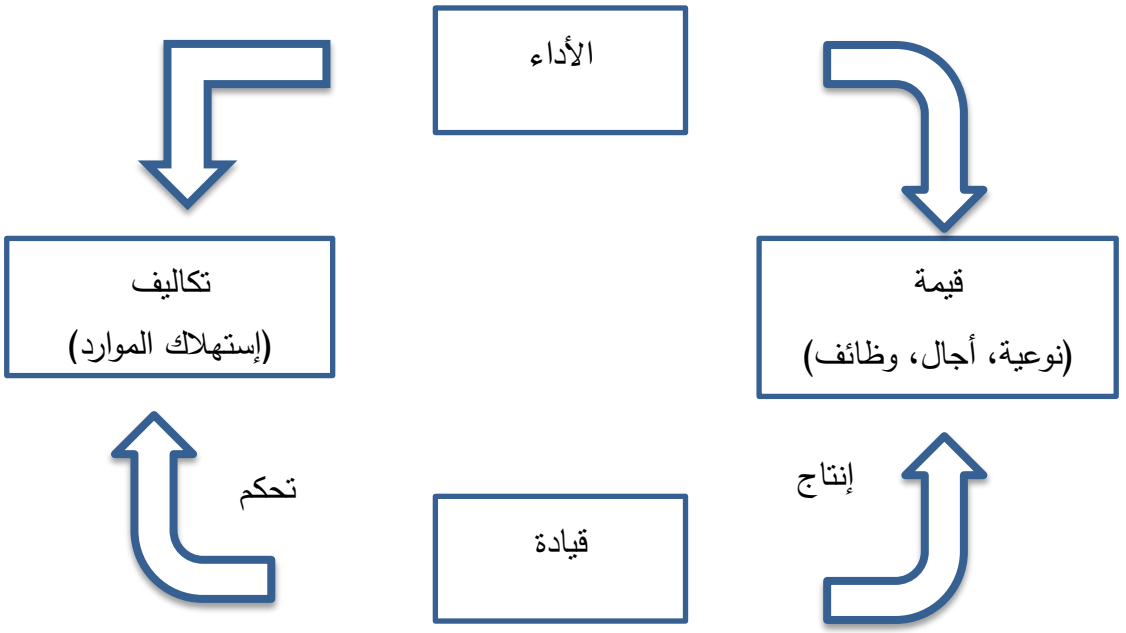
---

[1] Abdelli Mébarka,(2010): **L'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise (approche théorique),** Al bashaer economic journal, (N° 2), p 636.

[2] امحمد فرعون، (2017): **الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 40.

ويمكن تلخيص تطور مفهوم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): تطور مفهوم الأداء



La source :François Giraud et al, (2005): **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur EJA, Paris, France. p 69.

يتبين لنا من الشكل السابق أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما إقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ Shareholder value، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة...إلخ، وهو ما يعرف بـ Stakholder value. [1]

2- تعريف الأداء

إن مصطلح الأداء ليس بمفهوم حديث النشأة، وهو ترجمة للكلمة الانجليزية (Performance) والمستمدة من (To perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل [2]. وهذا التعريف هو السبب الذي جعل الكثير يعتبرون أن

[1] الشيخ الداوي، (2010): **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، (العدد7)، ص 222.
[2] **نفس المصدر**، ص 217 .

الأداء يمثل الأداء البشري فقط ويهملون بقية الموارد، في حين تحقيق المؤسسة لأهدافها لا يكون إلا بتفاعل كل العناصر والموارد، فأداء المؤسسة هو مدى بلوغها لأهدافها مع التقشف في إستخدام مواردها. [1]

لا يوجد تعريف محدد للأداء، حيث هناك عدة تعاريف له، من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها المختلفة المالية البشرية المعرفية والتكنولوجية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن الأداء يتم قياسه من خلال عملية تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات المختلفة حيث يزداد الأداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة من المدخلات. [2]

ويرى البعض أن الأداء متعدد الأبعاد، ويتحقق من خلال أربعة أقطاب: القطب الأول يتعلق بالزبون الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين المسؤولين على تحقيق النتائج الجيدة بأفضل إستخدام للموارد المتاحة، أما القطب الثالث فيتمثل في الموظفين وهم بحاجة إلى إستمرارية العمل وإيجاد الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم، أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب، والمساهمة في زيادة الدخل الوطني، والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربعة. [3]

كما أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفئ، أمثل. [4]

ويعرف الأداء كذلك بأنه فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بإستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة. [5]

كما يعرف الأداء على أنه معرفة قدرة المؤسسة على خلق، أو بصدد خلق، ضمن إطار زمني محدد، قيمة لفائدة المساهمين أكثر منه للمنافسين. [6]

---

[1] صالح إلياس، بن أحمد سعدية، (2014): **دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة**، مجلة الابتكار والتسويق، (العدد 01)، ص 163-164.

[2] عبدلي مباركة،(2016): **تطور مفهوم الأداء و دور وكالات التقييم في قياسه: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة البشائر الاقتصادية، (العدد 5)، ص69.

[3] زبيدي البشير، **المصدر سبق ذكره**، ص 130.

[4] مناد علي،(2014): **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية – حالة S.P.A الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 161.

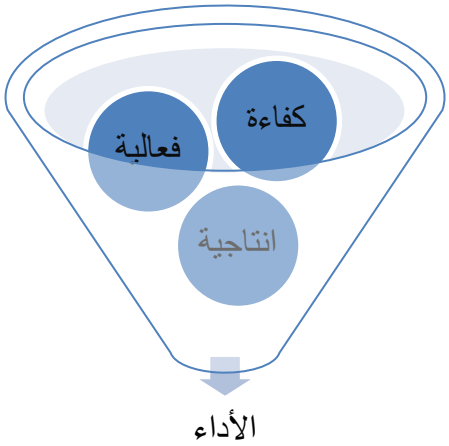
[5] السعيد بريبش، نعيمة يحياوي، (2012): **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 1) ص 29.

[6] قبايلي محمد، (2018): **نظام المعلومات المحاسبية كمحدد لميكانيزمات قياس الأداء على مستوى المؤسسة**، مجلة الابحاث الاقتصادية، (العدد 19)، ص 198.

3- مكونات الأداء

يتكون الأداء من ثلاث مكونات أساسية يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): مكونات الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مجموعة من المصادر.

- **الكفاءة**

يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة [1]. ترتبط الكفاءة بالنتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة، وهي تسمح بالإجابة على أسئلة مثل: هل النتائج كافية بالنظر إلى الوسائل المطبقة ؟ أوهل يتم إستغلال الموارد التي تم تعبئتها عن طريق العمل بشكل مربح؟ [2]

ويعبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية: [3]

الكفاءة = المحقق / الوسائل المستخدمة = المخرجات / المدخلات

- **الفعالية**

وهي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة وإستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف. [4]

---

[1] سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، (2016): **محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 16)، ص 320.

[2] Amal Hamhami, Ahmed Smahi,(2012): **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises**, Les cahiers du MCAS,(N° 8), P 25.

[3] مصطفى الباهي، (2014): **مراقبة التسيير في المستشفيات: دراسة استكشافية لمؤشرات قياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص 268.

[4] دداش أمينة، بوزيان عثمان، **المصدر سبق ذكره**، ص 234.

كما تعرف الفعالية بأنها قياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، أو هي قدرة النظام القائم في المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود والوسائل. [1]

وتحسب الفعالية من خلال العلاقة التالية: [2]

الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة = المخرجات / المخرجات المخططة

- **الإنتاجية**

يمكن تعريف الإنتاجية بكونها المخرجات المقدرة بساعة عمل واحدة أو أنها كمية الإنتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية، فهي بذلك تعد معيارا لكفاءة الإدارة، إذ توضح النسبة بين ما يدخل في أي شيء (آلات، أموال، مواد خام، جهد بشري) وما يخرج من ذات الشيء. بحيث أنه إذا زاد المخرج بالنسبة للمدخل فإن ذلك يعني زيادة الإنتاجية.[3]

كما أن الانتاجية تشمل الكفاءة والفعالية ويعبر عنها بالمعادلة التالية: [4]

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة

4- أهمية الأداء

تتضح أهمية الأداء من خلال: [5]

- يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وفي المستقبل، فإذا ما إرتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق بالأفراد (النقل، الترقية...)، لذلك على كل فرد أن يوجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي؛

---

[1] عمر الفاروق زرقون،(2017): **محاولة قياس أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي لمؤسسات القطاع البترولي في الجزائر- دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2006-2013**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 48.

[2] مصطفى الباهي، **المصدر سبق ذكره**، ص 269.

[3] قويدر الواحد عبد الله، (2015): **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 48.

[4] مصطفى العثماني، **نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجمع صيدال خلال 2010-2014**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 68.

[5] قويدر الواحد عبد الله، **المصدر سبق ذكره**، ص 49-51.

- إرتباط مفهوم الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية وهي الإستقرار في عمله كما أن إهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه سيمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به من أهمها زيادة الأجر أو المكافأة التي يحصل عليها؛
- يمثل الأداء أحد العوامل الهامة التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة، التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن مختلف التنظيمات يولون إهتماما كبيرا بأداء هذه التنظيمات ودرجة فعاليتها؛
- تهتم الدول على إختلاف نظمها بمشكلة رفع الأداء في مختلف نواحي الإنتاج، فزيادته وتنميته يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني، وإرتفاع أرباح المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة وقيمتها المضافة، الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع مستويات الدخول التي يحصل عليها العاملون نتيجة إرتفاع معدلات أدائهم، وبالتالي زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للإستثمارات في عمليات زيادة إنتاجية المؤسسات أو إنشاء تنظيمات إقتصادية جديدة، وبالتالي ترتفع معدلات التنمية الاقتصادية الشاملة ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا على رفع الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه

1- أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي: [1]

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

[1] الشيخ الداوي، **المصدر سبق ذكره**، ص 219.

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

2- أنواع الأداء

هناك عدة معايير لتصنيف الأداء من أهمها:

2-1- حسب معيار الشمولية

حيث يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى: [1]

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق.

2-2- حسب المعيار الوظيفي

وفق هذا المعيار يقسم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء على سبيل المثال كما يلي: [2]

- الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية؛

---

[1] عبد المالك مزهودة، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية، (العدد 1)، ص 89.

[2] إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، (2012): **دور التسيير على اساس الانشطة ABM تحسين أداء المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية، (العدد 27)، ص 105.

- الأداء التسويقي أو أداء الوظيفة التسويقية؛
- أداء وظيفة الموارد البشرية؛
- أداء وظيفة الانتاج.

2-3- حسب معيار الطبيعة

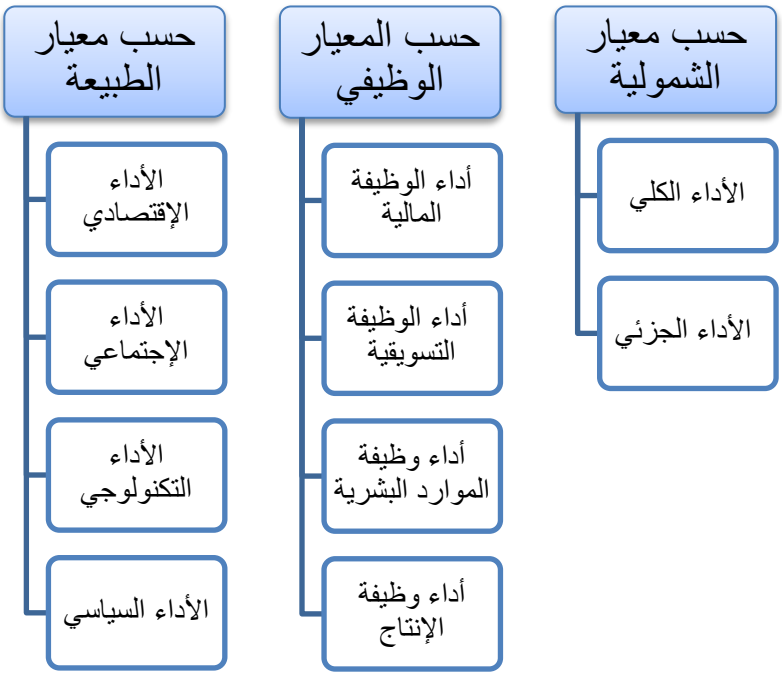
يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: [1]

- **الأداء الإقتصادي:** يعبر عن جهود وعمل المؤسسة الإقتصادية لبلوغ أهدافها الإقتصادية بالإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة؛
- **الأداء الإجتماعي:** إن الهدف الإجتماعي يعتبر هدف من الأهداف التي ترسمها المؤسسة، لأنه يعتبر قيد مفروض عليها من مجتمعها الداخلي والخارجي لبلوغ أداء إجتماعي يستجيب لمتطلبات المجتمع، وبغض النظر عن كونها أهداف أم قيود، فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع الأهداف الإقتصادية لأن الإجتماع مشروط بالإقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الإقتصادي والإجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تحقق أكبر مستوى من النوعين معا؛
- **الأداء التكنولوجي:** هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق الأداء التكنولوجي وتحقيق رأسمال تقني تستطيع به مواكبة التطور التكنولوجي والسيطرة على مجال تكنولوجي معين؛
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في قدرة المؤسسة على تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط إستهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم من خلال إيصال أشخاص معينين إلى مراكز.

والشكل الموالي يلخص أنواع الأداء.

[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 64.

الشكل رقم (2-3): أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المعروضة سابقا.

3- العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة تقسيمات للعوامل المؤثرة على الأداء، فهناك من يرى بأن العوامل المؤثرة في الأداء تتمثل في: [1]

- الهيكل التنظيمي؛
- العملية الانتاجية؛
- الإستراتيجية؛
- الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- القيادة، الثقافة والخيارات التقنية؛
- أسلوب الادارة؛
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، إتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة وإلى مجموعات متجانسة، وإعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية

[1] إسماعيل حجازي، سعاد معاليم ، **المصدر سبق ذكره**، ص 104.

كما يلي: [1]

- **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء**

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

- **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء**

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينهاا، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجية، نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

وهناك من يقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، كما يلي: [2]

- **العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة**

بناء على هذا المعيار فإن هذا النوع من العوامل يشمل مجموع التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، أي كل ما هو خارج عن المؤسسة، إن أثر هذه العوامل قد يكون على شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين أداء المؤسسة، أو قد يكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

---

[1] السعيد بريبش، نعيمة يحياوي، **المصدر سبق ذكره**، ص30.

[2] عبد المليك مزهودة، **المصدر سبق ذكره**، ص 91، 93-94

مع كون هذه العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.

- **العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة**

إن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع لحد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تقنية وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وعوامل بشرية وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس الأداء

1- تعريف قياس الأداء

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع الأبعاد. [1]

فقياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعتبر المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة وتصحيح الإنحرافات، ولا يتم قياس الأداء إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة عن طريق مقارنته مع الأداء السابق. [2]

ويعرف قياس الأداء بأنه كل العمليات والدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في إستخدامها، ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التخطيط له. [3]

والجدول الموالي يوضح المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء.

---

[1] دداش امينة، بوزيان عثمان، **المصدر سبق ذكره**، ص 235.
[2] زبيدي البشير، **المصدر سبق ذكره**، ص 131.
[3] قبايلي محمد، **المصدر سبق ذكره**، ص 200.

الجدول رقم (2-1): المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء مهامها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات العملية	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسالة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وتدابير الصحة هنا تتجدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسالة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، ومعايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: دداش أمينة، بوزيان عثمان، (2017): **الحوكمة ودورها في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة المالية والاسواق، (العدد6)، ص 235.

2- فوائد قياس الأداء

تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي: [1]

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي؛
- الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والإلتزامات الوظيفية؛
- إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة؛
- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاتها والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة؛
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

[1] عبد الوهاب محمد جبين، (2009): **تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص 16.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

تؤلي المؤسسات أهمية كبير للأداء المالي وهذا نظرا لدوره الحيوي والرئيسي في تحديد قدرة ووضع المؤسسة المالي، وللتعرف على ماهية الأداء المالي سيتناول هذا المبحث تعريف الأداء المالي ومجالاته، أهمية وأهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير سيتم التطرق إلى تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي ومجالاته

1- تعريف الأداء المالي

يُعرّف الأداء المالي بأنه مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية. [1]

ويُعرّف الأداء المالي بأنه مدى قدرة المؤسسة على إستغلال جميع الموارد المتاحة لها إستغلال أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة. [2]

كما يُعرّف الأداء المالي بأنه أداة تحفيز لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسات أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح وتحقيق عائد جيد عن غيرها. [3]

وعُرف الأداء المالي بأنه أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة. [4]

كما تم تعريفه بأنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية. [5]

---

[1] دادان عبد الغني، (2007): **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية –حالة بورصتي الجزائر وباريس-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 35.

[2] حجاج نفيسة، (2017): **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي –دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 16

[3] كبلوتي حمزة، سعيداني محمد السعيد، (2018): **أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، (لعدد 1)، ص 43.

[4] لعراف زاهية، فرحات عباس، (2018): **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 33)، ص 347.

[5] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، (2014): **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (العدد 2) ، ص 24.

ويُعرّف الأداء المالي أيضا بتسليط الضوء على العوامل التالية: [1]

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصارف العامة.

كما يُعرّف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح. [2]

ويُعرّف الأداء المالي بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة. [3]

والأداء المالي هو المدى الذي تُقاس به صحة المؤسسة المالية على مدى فترة من الزمن وبعبارة أخرى، هو إجراء مالي يُستخدم من أجل تحقيق مبيعات أعلى وربحية وقيمة كيان تجاري لمساهميه من خلال إدارة أصوله الحالية وغير المتداولة، والتمويل، والأسهم، والإيرادات والمصروفات. هدفها الرئيسي هو توفير معلومات كاملة للمساهمين وأصحاب المصلحة لتشجيعهم على إتخاذ القرارات .[4]

كما يُعرّف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال نمو معدل السنوي للمبيعات وتحقيقهم لنسب مالية معينة. [5]

ويُعرّف الأداء المالي كذلك بأنه وصف وضع المؤسسة حاليا وتحديد الإتجاهات التي إستخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة. [6]

---

[1] دادن عبد الغني، (2006): **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، (العدد 4)، ص 41-42.

[2] بن نذير نصر الدين، شملال أيوب، (2017): **لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE-**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، ص 4

[3] سباع أحمد صالح، محمد البشير بن عمر، (2018): **فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، (العدد 1)، ص 150.

[4] Farah Naz, Farrukh Ijaz and Faizan Naqvi,(2016): **Financial performance of firms : evidence from Pakistan cement industry**, journal of teaching and education, (N°01), p 82.

[5] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 48.

[6] كريمة حبيب، (2018): **تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية- دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2008-2015**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 6.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف للأداء المالي كما يلي:

الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وهذا من خلال إستغلالها للموارد المتاحة بطريقة مثلى وبأقل تكاليف ممكنة.

2- مجالات الأداء المالي

للأداء المالي ميادين معينة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتتمثل في: [1]

- **مجال الأداء المالي:** يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير المفهوم الضيق للأداء في مؤسسات الأعمال بأن يُهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.
- **مجال الأداء المالي والتشغيلي:** يجمع هذا المفهوم بين الأداء المالي والعملياتي ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال الإهتمام بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يُستخدم في القياس بالإضافة للمؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة ويبرز هذا في الأداء التي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عن بصورة دقيقة.
- **مجال الفاعلية التنظيمية:** هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنيا كل من الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها إنسجاما مع البيئة الإقتصادية الخارجية التي يعمل فيها من حيث إستغلال الموارد المتاحة وقدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فالمؤسسة التي تتسم بالفاعلية هي التي تستطيع تحقيق أهدافها.

[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 77-78.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

1- أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي المعلومات لتحديد جوانب القوة والضعف والإستفادة من المعلومات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال المؤسسات وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب، من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها وإقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة للمؤسسات وإستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء والمنافسة. [1]

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية: [2]

- تقييم ربحية المؤسسة وهذا بعرض تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- تقييم سيولة المؤسسة وهذا بغرض تحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالإلتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة وهذا لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية وإستثمارها؛
- تقييم المديونية بغرض معرفة مدى إعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة بهدف معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة وهذا لتزويدها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد إقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

2- أهداف الأداء المالي

يمكن حصر أهداف الأداء المالي في ما يلي: [3]

- **التوازن المالي:** وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بإستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالإحتفاظ به، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات (إستخدامات الأموال ومصادرها).

---

[1] طرشي محمد، يخلف صفية، (2017): **أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، ص 9.

[2] محمد محمود الخطيب، (2010): **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 47-48.

[3] طرشي محمد، يخلف صفية، **المصدر سبق ذكره**، ص 9-10.

- **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والإستمرار.
- **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح. فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة حيث تهدف هذه الأخيرة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المؤسسة على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.
- **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة إلتزاماتها وتأدية بعض المدفوعات. ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة. أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الإستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

3- العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء المالي إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

3-1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في: [1]

- **الهيكل التنظيمي** :هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الإتصال والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل الكثافة الإدارية أو ما يسمى بالوظائف الإدارية وعدد المستويات الإدارية، ويظهر مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار

[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 78-79.

للأفراد في المؤسسات والمساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات إتخاذ القرارات بأكثر فاعلية؛

- **المناخ التنظيمي** : ونقصد به الوضوح التنظيمي وكيفية إتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أو نعني به إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع إرتباطها بالأداء، حيث تتجلى أهمية المناخ التنظيمي في ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة عن الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة؛
- **التكنولوجيا** :هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالإحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الإستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، ويجب على المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها المنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات حيث لابد لهذه المؤسسات التكيف مع التكنولوجيا وإستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف المواءمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛
- **الحجم**: ونعني بالحجم تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات، حيث يؤثر سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسة، وأن زيادة الحجم يجعل عمل الإدارة أكثر تعقيد وصعوبة ومنه يمكن أن يصبح أدائها أقل فعالية، ويؤثر إيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات.

3-2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي

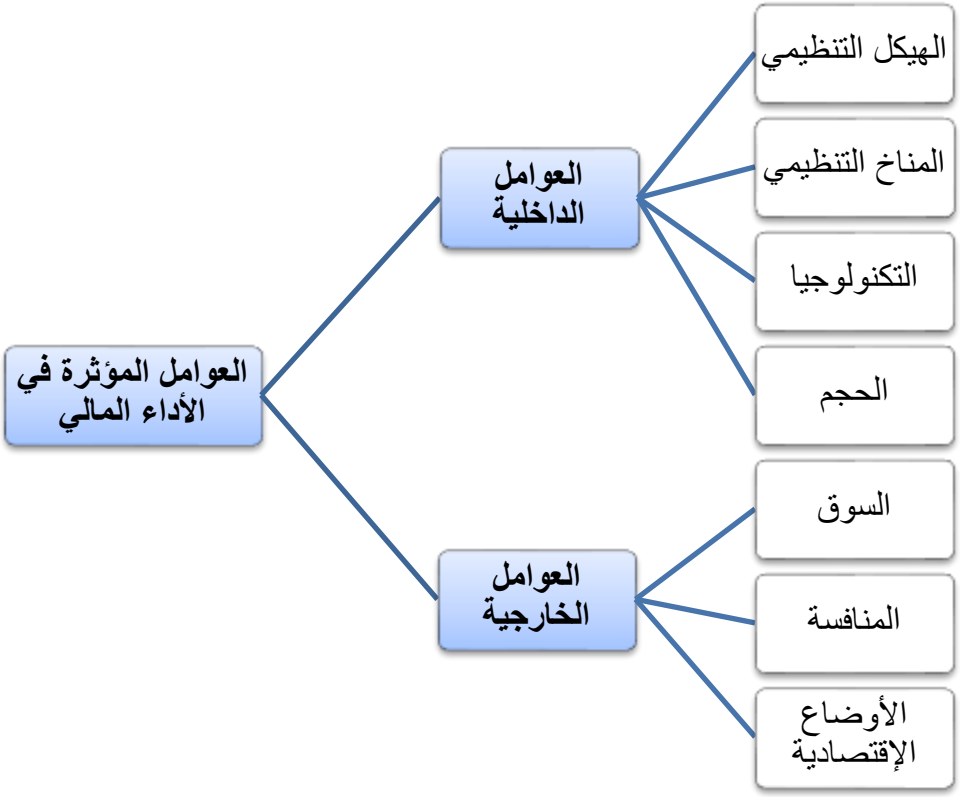
تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في: [1]

- **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويوثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالإنتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي؛
- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء؛
- **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة إرتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

والشكل الموالي يلخص العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

[1] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 60.

الشكل رقم (2-4): العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المعروضة سابقا.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

1- تعريف تقييم الأداء المالي

تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بقياس نتائجها في نهاية فترة معينة ومقارنتها بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف بإستخدام مجموعة من المؤشرات، ثم إستخراج الإنحرافات الناشئة لتحديد مصادر القوة والضعف، لإقتراح وسائل علاجية لنواحي الخلل، وتنمية وتطوير النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها. [1]

ويُعرّف تقييم الأداء المالي على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حُكم على إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة. [2]

---

[1] زبيدي البشير، **المصدر سبق ذكره**، ص 131.
[2] بن نذير نصر الدين، شملال أيوب، **المصدر سبق ذكره**، ص 5.

كما يُعرّف تقييم الأداء المالي على أنه الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال وإستخدامها بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة وهي: [1]

- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمؤسسة وذلك بإقرار حجم ونوع الإستثمار في الأصول، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته؛
- إختيار أقل المصادر لتمويل الأصول وهذا فيما يخص القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصيرة وطويلة المدة.

2- أهمية تقييم الأداء المالي

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي: [2]

- أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛
- يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والإستمرار؛
- على المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الإستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، بإعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الإستثمار؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛

---

[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 86.
[2] حجاج نفيسة، **المصدر سبق ذكره**، ص 18-19.

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسواء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

3- أهداف تقييم الأداء المالي

تهدف عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات إلى عدة أهداف متنوعة أبرزها: [1]

- متابعة تنفيذ الأهداف المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا حسب ما خطط له، ويتم ذلك بالإستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء المالي؛
- الكشف عن موطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على إجتناب الوقوع فيها مستقبلا؛
- العمل عل تبيان مدى كفاءة إستخدام المؤسسة للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أكبر عائد ممكن وبأدنى تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة؛
- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي تمارسه المؤسسة من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين الأقسام وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في المؤسسة؛
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء المالي في المؤسسات إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المؤسسة لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المؤسسة، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 81.

4- خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن حصر خطوات تقييم الأداء المالي فيما يلي: [1]

- الحصول على القوائم المالية السنوية للفترة وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفق الخزينة، جدول تغيرات رؤوس الأموال الخاصة والملاحق، وهي التي تتضمن الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة؛
- حساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي المتمثلة في نسب السيولة، النشاط، الربحية وغيرها، وإختيار منها ما يستخدم في عملية تقييم الأداء المالي بصورة مكتملة؛
- دراسة وتقييم وتحليل النسب المالية ومن ثم تحليل الإنحرافات الموجبة والسالبة التي تعكس مواطن القوة والضعف في الأداء الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المستهدف أو المتوقع أو مقارنته مع أداء المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع النشاط؛
- كتابة التوصيات المناسبة بالإعتماد على عملية تقييم الأداء من خلال نتائج النسب المحسوبة بعد تحديد أسباب الانحرافات أو الفروق وإقتراح على المؤسسة كيفية معالجتها للحد منها مستقبلا.

[1] بحري علي، (2018): **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011-2016**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 35)، ص 355.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم إستخدامها من أجل تقييم الأداء المالي، وللتعرف أكثر على هذه المؤشرات سيتناول هذا المبحث ماهية مؤشرات تقييم الأداء المالي، المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي، المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية مؤشرات تقييم الأداء المالي

1- مزايا مؤشرات تقييم الأداء المالي

من أهم مزايا إستخدام هذه المؤشرات ما يلي: [1]

- أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة (النقود) التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة؛
- أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد بالإضافة إلى تكلفة الطاقة الإضافية؛
- يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن إستغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

2- أهمية مؤشرات تقييم الاداء المالي

تتمثل أهمية هذه المؤشرات فيما يلي: [2]

- إن مقاييس الأداء المالي تستمد أهميتها من المحتوى المضاف للمعلومات المدرجة بالقوائم المالية أكثر مما تحتويه من نتائج، أي أن أهمية هذه المقاييس ترجع أصلا إلى أهمية الإفصاح عن المعلومات المالية بالتقارير المالية أكثر من أي عمل آخر؛
- إن أرقام الأرباح المتمثلة في العائد على الإستثمار والعائد على المبيعات تحتوي على نتائج مهمة لوظيفة قياس الأداء المالي للمؤسسات أكثر مما تحتويه أي مقاييس أخرى، بسبب أن التقارير المالية تهدف إلى

---

[1] قويدر الواحد عبد الله، **المصدر سبق ذكره**، ص 69.
[2] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 51.

توفير معلومات للمستثمرين تساعدهم في تقييم العوائد والمخاطر المرتبطة بإستثماراتهم وإعتبار الأرباح المحاسبية وما تحتويه من عناصر مهمة تعد جزءا جوهريا من هذه المعلومات؛

- إن المؤشرات المالية التي تحتوي على بيانات التدفقات النقدية تحتوي على عامل مميز لا تحتوي عليه أي مجموعة مؤشرات أخرى لأنها تركز بالدرجة الأولى على دورة تحقيق النقدية؛
- إن الدخل المتبقي يوفر معلومات ذات قيمة أعلى مقارنة بالربح المحاسبي، بسبب حساب تكلفة ضمنية على رأس المال المستثمر والتي تؤدي إلى إضافة قيمة لمقياس الربح المحاسبي، والتغلب على عيوب معدل العائد على الإستثمار؛
- إن القيمة الإقتصادية المضافة توفر معلومات ذات فائدة و قيمة أعلى بالمقارنة بالدخل المتبقي والربح المحاسبي، كما أنها تعد مقياسا شموليا للأداء لأنها تساهم في دفع المديرين في المؤسسات نحو التركيز على الجوانب التشغيلية الأكثر أهمية وتقييم الأداء الإستراتيجي وتحديد خطوط الإنتاج غير المربحة، إضافة إلى زيادة التركيز على عناصر رأس المال العامل.

3- خصائص مؤشرات تقييم الأداء المالي

من أهم الخصائص التي تتميز بها مؤشرات تقييم الأداء المالي ما يلي: [1]

- تُبين هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة في إستخدام الأموال المتاحة، وترشيد النفقات وتنظيم الإيرادات، وما يعني هذا من تعبير عن مدى نجاح المؤسسة الإقتصادية في إنجاز الأهداف المخططة؛
- تمكن مؤشرات تقييم الأداء المالي المؤسسات من التحقق من سلامة مركزها المالي، وبيان مدى تناسق الأموال المتاحة وتوزيعها على أوجه الإستثمار المختلفة، ومدى كفاية إستغلالها لتلك الأموال بما يعود على المؤسسة بعائد وفير يشجع على إستثمار الأموال المتاحة في النشاطات التي تزاولها؛
- تحقق مؤشرات تقييم الأداء المتابعة للأهداف الموضوعة للمؤسسة عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي المتحصل عليها من المؤشرات مع التقديرات الموضوعة بوصفها أهدافا، وحصر الإنحرافات وتحليلها، ومعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، والعمل على عدم الوقوع فيها مستقبلا؛
- تسمح مؤشرات تقييم الأداء المالي بقياس معدل العائد على رأس المال والتعرف على مدى نجاح المؤسسة في إستثمار أموالها في عملية التنمية الاقتصادية؛

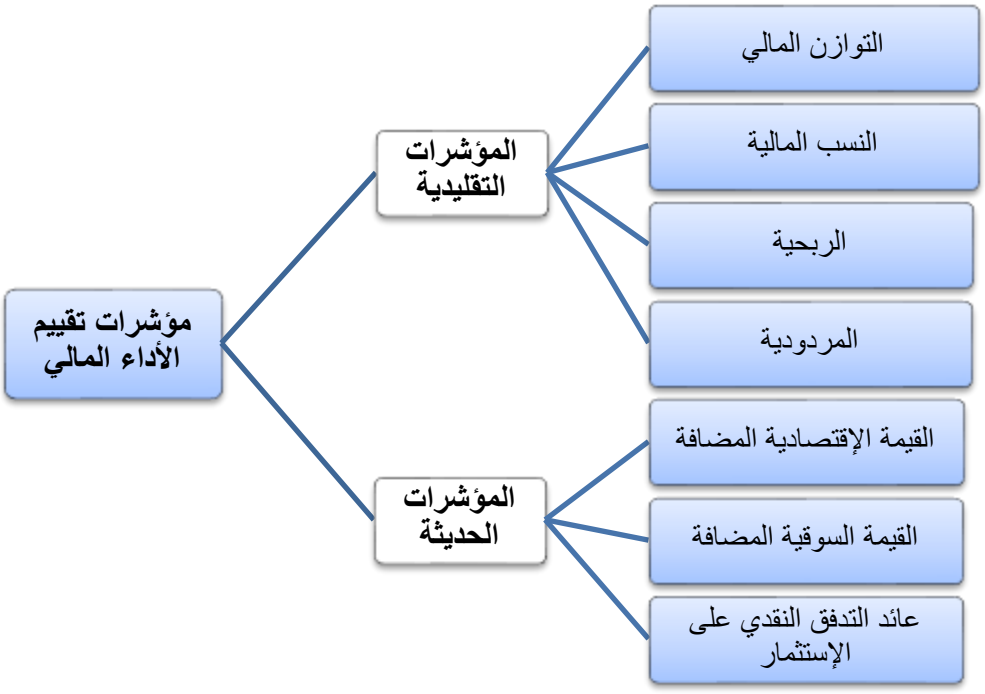
[1] مصطفى العثماني، **المصدر سبق ذكره**، ص 87-88.

- تساهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في تحقيق الرقابة المالية على المؤسسة بأشكالها المختلفة الداخلية والخارجية، وبذلك تعمل المؤشرات على منع حدوث التجاوزات أو الاختراقات التي تحصل في نشاط المؤسسة، مما يعمل على وضع الأداء في المسار الصحيح والمخطط؛
- تعمل مؤشرات تقييم الأداء المالي على مساندة تحقيق التخطيط المالي في المؤسسة، في ضوء ما توفره هذه المؤشرات من معرفة تامة بالمركز المالي للمؤسسة في الماضي، والحالة التي وصلت إليها في الحاضر، للوقوف على الإتجاهات العامة لمصادر الأموال وإستخداماتها لوضع خطة للمستقبل على أساس علمي سليم.

4- أنواع مؤشرات تقييم الأداء المالي

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لتقييم الأداء المالي، حيث تم تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء المالي ومؤشرات حديثة، والشكل الموالي يعرض أهم هذه المؤشرات.

الشكل رقم (2-5): أنواع مؤشرات تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مجموعة من المصادر.

المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي

تتمثل المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي في: مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية، الربحية، المردودية.

1- مؤشرات التوازن المالي

تشمل مؤشرات التوازن المالي كل من رأس مال العامل الصافي، إحتياج رأس مال العامل، الخزينة الصافية الإجمالية.

1-1- رأس مال العامل الصافي

رأس المال العامل يقصد به مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، أما الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة فيطلق عليه رأس المال العامل الصافي والذي يعطي لدائني المؤسسة نسبة الأمان التي تتمتع بها الخصوم الجارية، حيث أن إرتفاع نسبة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة تدل على مقدرة المؤسسة على مقابلة إلتزاماتها بيسر. [1]

1-2- إحتياج رأس مال العامل

يمثل إحتياج رأس مال العامل إحتياجات التمويل المتعلقة بدورة التشغيل[2]، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينوها بالديون القصيرة، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى مَورد آخر تزيد مدته عن دورة واحدة وهي ما يسمى بإحتياجات رأس المال العامل، وتحسب بالعلاقة:[3]

إحتياجات رأس المال العامل= (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (ديون قصيرة الأجل- سلفات مصرفية)

أو بالعلاقة:

إحتياجات رأس المال العامل= المخزونات + الأصول المتداولة المستحقة – ديون غير مالية

---

(1) محمد نجيب دبابش، طارق قدوري،(2013): **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 5 و6 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي، ص 7.

(2) Arnaud Thauvron,(2013): **Evaluation d'entreprise**, 3eme édition, economica, Paris, France, p26

(3) سبتي اسماعيل، (2018): **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF- دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 33)، ص 423.

1-3- الخزينة الصافية الاجمالية

تتشكل عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل الإحتياج في رأس مال العامل الإجمالي، فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الإحتياج تكون خزينة موجبة، وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل. [1]

2- النسب المالية

هي عبارة عن علاقات بين بسط ومقام، تستخرج هذه الأرقام من الميزانية وقائمة الدخل، حيث تهدف هذه النسب المالية لتقديم معلومات مهمة ومعبرة عن السيولة والربحية والنشاط. [2]

وتتمثل مؤشرات النسب المالية في كل من مؤشرات السيولة، معدل دوران المخزون، الرفع المالي.

2-1- مؤشرات السيولة

وتقيس هذه النسب الملاءة المالية للمؤسسة بالأمد القصير أو بمعنى آخر مقدرة المؤسسة على تسديد الإلتزامات المالية القصيرة الأجل. والملاءة المالية للمؤسسة في الأمد القصير تبين مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات المؤسسة المتداولة، ويمكن لهذه المؤسسة من تحويل هذه الموجودات إلى نقد في فترة زمنية مساوية لإستحقاق المطلوبات المتداولة. أو يمكن القول بإختصار بأن هذه المجموعة تهدف إلى " تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل ومجموع إلتزاماتها القصيرة الأجل.[3] ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا هي:

- **نسبة التداول**

وهي تعبر عن عدد مرات تغطية الخصوم المتداولة بواسطة الأصول المتداولة، وعادة إذا كانت نسبة التداول تساوي 2 فإن هذا يعتبر مؤشرا إيجابيا، ودليلا مقبولا على أن المؤسسة لديها مقدرة على سداد الإلتزامات قصيرة الأجل بسهولة. أما إذا إنخفض المؤشر عن هذا الرقم فقد يدل ذلك على عدم وجود سيولة كافية لسداد تلك الإلتزامات عند إستحقاقها. وأما اذا كان المؤشر مرتفعا ويبتعد كثيرا عن المعدل العادي فإن هذا قد يعني وجود مبالغ كبيرة مستثمرة في الأصول المتداولة دون أن تحقق عوائد للمؤسسة، وفي الحالتين السابقتين (المعدل اقل أو المعدل

---

[1] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 55.
[2] محمد محمود الخطيب، **المصدر سبق ذكره**، ص 54.
[3] زهرة حسن العامري، (2007): السيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية في تقويم الاداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)**، مجلة الادارة والاقتصاد، (العدد 63)، ص 115

أكبر من المعتاد) فإن هذه المعلومات سوف تدفع الإدارة العليا لإتخاذ قرارات تصحيحية، حيث يعبر عن نسبة التداول بالعلاقة التالية: [1]

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

- **نسبة السيولة السريعة**

عبارة عن قسمة الأصول النقدية وشبه النقدية على الخصوم المتداولة، حيث تقتصر على إستخدام النقدية وشبه النقدية لتغطية الخصوم المتداولة، وتحسب هذه النسبة كما يلي: [2]

نسبة السيولة السريعة= الأصول النقدية وشبه النقدية/ الخصوم المتداولة

- **معدل دوران الذمم**

يقيس هذا المعدل سرعة تحويل أوراق القبض وأرصدة العملاء إلى نقدية، فكلما قصرت المدة ما بين نشأة هذه الديون وتحصيلها، كلما تمت عملية التحويل إلى نقدية بمعدل أسرع، ويحسب معدل دوران الذمم كما يلي: [3]

معدل دوران الذمم = صافي المبيعات الآجلة / متوسط رصيد الذمم

حيث أن متوسط رصيد الذمم يحسب كما يلي:

متوسط رصيد الذمم = (رصيد أول المدة + رصيد أخر المدة) /2

ونحسب متوسط الفترة الزمنية من تاريخ البيع الآجل إلى تاريخ التحصيل كما يلي:

متوسط فترة الائتمان = 360/ معدل دوران الذمم

---

[1] علي أحمد أبو الحسن، (1996): **المحاسبة الإدارية المتقدمة (إتخاذ القرارات-تقارير الأداء- تقييم الأداء)**، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، ص 282.
[2] عبد الغفار حنفي، (2005): **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، ص 58.
[3] على أحمد أبو الحسن، **المصدر سبق ذكره**، ص 284

2-2- معدل دوران المخزون

إن سيولة المخزون تقاس بعدد المرات التي يتم فيها إحلال المخزون، ويطلق على هذا العدد معدل دوران المخزون، ويحسب كما يلي: [1]

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط تكلفة المخزون

وكلما زاد هذا المعدل كلما زاد عدد مرات تحقيق الربح، فزيادة معدل الدوران تعني زيادة عدد مرات تكوين المخزون ثم بيعه.

2-3- الرفع المالي

الرفع المالي عبارة عن بيان درجة أو نسبة إستخدام التمويل بالمديونية لتمويل جزء من الأصول، ويترتب على هذا النوع من التمويل أعباء مالية، لا بد من أدائها عند أجل إستحقاقها، قبل دفع أي توزيعات على الملاك –والتوقف عن دفع هذه الأعباء له تأثير على مركز المؤسسة–، لذلك تهتم الإدارة والملاك وغيرهم بالتعرف على درجة التمويل بالمديونية، والمخاطر المترتبة عن إستخدام التمويل بالمديونية. [2]

وينشأ الرفع المالي نتيجة إعتماد المؤسسة على الإقتراض لتمويل أصولها، فكلما زادت نسبة الديون مقارنة بالأموال المملوكة لمؤسسة ما، زاد ذلك من درجة الرفع المالي، وسمي بالرفع المالي لأن وجود التكاليف المالية يؤدي إلى رفع مقدار التغير في العائد المتاح للملاك مقارنة بمقدار التغير في مستويات نشاط المؤسسة. [3]

يقاس الرفع المالي من خلال العديد من النسب أشهرها نسبة الديون إلى الأموال المملوكة التي يتم حسابها بقسمة إجمالي الديون على إجمالي الأموال المملوكة، أو يتم التركيز فقط على الديون طويلة الأجل فقط خصوصا عند دراسة الهيكل المالي للمؤسسات، كما يفضل البعض قسمة الديون على مجموع التمويل(ملكية وديون) بدلا من الأموال المملوكة فقط. [4]

وتحسب درجة الرفع المالي بالعلاقة التالية: [5]

درجة الرفع المالي = الربح قبل فرض الضريبة / (الربح قبل فرض الضريبة – فوائد الديون)

---

[1] على أحمد أبو الحسن، **المصدر سبق ذكره**، ص 285.

[2] عبد الغفار حنفي، **المصدر سبق ذكره**، ص 60-61.

[3] حمزة شوادر، (2018): **تحليل ظاهرة الرفع بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المتوافقة مع الشريعة، دراسة مقارنة حالة ماليزيا**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (العدد 1)، ص 14.

[4] حططاش عبد السلام، شوادر حمزة، (2016): **تحليل أثر معيار الرفع المالي لبازل 3 على التحكم في المخاطر المالية بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية**، مجلة تنمية الموارد البشرية، (العدد 2)، ص 214.

[5] حسين محمد حسين سمحان، (2015): **أثر هيكل رأس المال والرفع المالي والربحية على قيمة شركات التعليم والإستثمار الأردنية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، (العدد 17)، ص 139.

3- مؤشرات الربحية

تشمل مؤشرات الربحية كل من العائد على حقوق المساهمين، معدل العائد على الإستثمار، معدل العائد على الأصول، مؤشر الدخل المتبقي.

3-1- معدل العائد على حقوق المساهمين (الملكية) Return on Equity (ROE)

يقيس هذا المؤشر كفاءة الإدارة في إستغلال أموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح، فهو يعبر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك، حيث كلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبرت عن كفاءة المؤسسة في إستغلال أموال الملاك. [1]

حيث يمثل هذا المؤشر الربحية العائدة على الأموال المستثمرة بواسطة الأموال المستثمرة من الملاك في المؤسسة متمثلة في رأس المال والإحتياطات والأرباح المحجوزة، وتهتم الإدارة العليا بهذا المعدل إهتماما كبيرا نظرا لأن الملاك سوف يستخدمون هذا الرقم مع غيره من المؤشرات في تقييم أداء الإدارة العليا نفسها. [2]

يتم احتساب العائد على حقوق المساهمين لتحديد ربحية استثمارات المالكين.، حيث يتم حسابه كما يلي: [3]

معدل العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضرائب / صافي القيمة

يشمل صافي القيمة رأس المال المدفوع، إصدار أقساط والإحتياطات، الفائض ناقص الخسائر المتراكمة.

3-2- معدل العائد على الإستثمار Returne On Investement (ROI)

تتحدد ربحية المؤسسة من خلال تحليل معدل العائد على الإستثمار أو معدل المردودية الاقتصادية لأنه يعبر عن طاقة وحجم المؤسسة من خلال حجم أصولها وقدرتها على خلق الأرباح، ويعكس مستوى معدل العائد على الإستثمار ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة مهما كان مصدرها حيث تقيس مدى مساهمة هذه الاموال في تكوين نتيجة النشاط الإستغلالي للمؤسسة [4]. ويمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر إنتشارا لأنه يدمج الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية: [5]

معدل العائد على الإستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة

---

(1) إيمان عتارسية، محمد خميسي بن رجم، (2016): **المتاجرة بالملكية تحت تأثير ربحية المؤسسة ونشاطها الاستغلالي –دراسة حالة شركة NCA ROUIBA**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، (العدد 7)، 2016، ص 134.

(2) علي أحمد أبو الحسن، **المصدر سبق ذكره**، ص 289.

(3) T. Sobhba Rani, (2013) :**A study on Economic Value Added and Market Value Added with reference to Kesoram Cement**, International journal of exclusive management research (IJEMR), (N 4), P 3.

(4) إيمان عتارسية، محمد خميسي بن رجم، **المصدر سبق ذكره**، ص 135.

(5) السعيد بريبش، نعيمة يحياوي، **المصدر سبق ذكره**، ص 32.

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة.

3-3- معدل العائد على الأصول (Return On Total Assets)

يساعد هذا المؤشر على قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسة، ويحسب بقسمة الربح التشغيلي على إجمالي الأصول، كما يلي: [1]

معدل العائد على الأصول = الربح التشغيلي / إجمالي الأصول

3-4- مؤشر الدخل المتبقي Residual Income (RI)

ويطلق عليه تسمية الربح الاقتصادي، وهو يعد مؤشر يستخدم في تقييم الأداء المالي للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة من عدمه، ويقيس الدخل المتبقي نتيجة المؤسسة بحساب الفرق بين المبيعات وتكاليفها الخاصة ويضاف لهذه الأخيرة المصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها، حيث يعبر عن الدخل المتبقي بالعلاقة التالية:[2]

$$RI = NOPAT - (WACC - CI)$$

حيث أن:

RI: الدخل المتبقي، NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب دون خصم الفوائد، WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال، CI: رأس المال المستثمر.

---

[1] الواحشي وردة، (2016): **محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية –دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 31.

[2] معاليم سعاد، بوحفص سميحة، (2017): **انشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (العدد 30)، ص 402.

4- مؤشرات المردودية

تشمل مؤشرات المردودية كل من مؤشر المردودية الإقتصادية ومؤشر المردودية المالية.

4-1- المردودية الإقتصادية

المردودية الإقتصادية هي قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة بصرف النظر عن أسلوب التمويل المتبع، أي دون أخذ قراراتها المالية بعين الإعتبار، وهي تقيس مساهمة كل وحدة نقدية من رأس المال المستثمر في توليد نتيجة الإستغلال، وذلك بمقارنة ما إستثمرته المؤسسة من أموال بالنتيجة المرجوة من ذلك الاستثمار. [1]

ويعبر عن المردودية الاقتصادية بالعلاقة: [2]

نسبة المردودية الإقتصادية = النتيجة الإقتصادية / رأس المال المستثمر

حيث النتيجة الإقتصادية هي النتيجة قبل طرح المصاريف المالية مع إستبعاد العناصر الإستثنائية، وتحسب عادة بعد طرح الضريبة.

4-2- المردودية المالية

تُعرّف المردودية المالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مرتفعة، تُمنح للمساهمين لتمكينهم من تعويض المخاطر المحتملة، التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهمتهم في رأس مال المؤسسة وذلك في إطار إقتصاد السوق[3]، كما تُعرّف بأنها ربحية رأس المال المقدم من المساهمين. [4]

إن المردودية المالية هي العائد على حقوق المساهمين، فهي تأخذ في الإعتبار تمويل المؤسسة وحجم الديون المالية مقارنة بالأسهم في رأس المال المستثمر [5]. وتحسب المردودية المالية بالعلاقة: [6]

المردودية المالية = نتيجة الدورة / الأموال الخاصة

---

[1] بشيشي وليد وآخرون (2018): **أثر تغير سعر الصرف على المردودية الاقتصادية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، (العدد 10)، ص 116-117.

[2] محمد العيفة، وليد بشيشي، (2018): **أثر تغير سعر الصرف على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (العدد 12)، نوفمبر 2018، ص 49-50.

[3] سليم مجلخ، وليد بشيشي، (2017): **الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة قياسية باستخدام شعاع الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة 2015/2009**، مجلة المالية والأسواق، (العدد 1)، سبتمبر 2017، ص 10.

[4] Kaouther Jouaber Snoussi, Marie-Josèphe Rigobert, (2016): **Finance d'entreprise**, Dunoud, Paris, La France, p 56.

[5] Ait Sahed Imene, Ait Mohammed Mourad, (2018): **l'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise**, Revue d'etudes economique et financières, (N° 01), p 294.

[6] Rachid Belkahia, Hassan Oudad, (2007):**Finance d'entreprise analyse et diagnostic financiers (concept, outils, cas corrigés)**, edit consulting, Maroc, p225

المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

تتمثل المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي فيكل من: القيمة المضافة الإقتصادية، القيمة السوقية المضافة، عائد التدفق النقدي على الاستثمار.

1- القيمة الإقتصادية المضافة Economique Value Added (EVA)

يعود الأساس النظري للقيمة الإقتصادية المضافة لفكرة الربح المتبقي، غير أنه إستند مؤسسا هذا المؤشر " Joel Stern et G.Bennett Stewart" أيضا على النموذج الإقتصادي لقيمة المؤسسة الذي قدمه " F.Modigliani et M.H.Miller "، بإعتباره أنه أساس لنظام شامل للإدارة المالية، كما إستندا أيضا إلى أعمال كل من " W.Mecling et M.C.Jensen " في مجالات السلوك التنظيمي وتكاليف الوكالة، وبذلك يرجع الفضل لـ Stern & Stewart في تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى نظام يسهل فهمه ويساعد المسيرين في التوجيه الأمثل لموارد المؤسسة نتيجة الجهد المشترك الذي إستمر نصف قرن. [1]

إن القيمة الإقتصادية المضافة الخاصة بالمؤسسة هي مجرد مقياس للعائد الإضافي الذي يولده الإستثمار بالنسبة إلى معدل العائد في السوق. بعبارة بسيطة يمكن القول أن القيمة الإقتصادية المضافة تقيس صافي ربحية تكلفة رأس المال. بحيث يمكن إعتبار القيمة الإقتصادية المضافة صافي الربح التشغيلي ناقص تكلفة مناسبة لتكلفة الفرصة البديلة لكافة رأس المال المستثمر في النشاط التجاري، على هذا النحو فالقيمة الإقتصادية المضافة عبارة عن تقدير للربح الإقتصادي الفعلي أو الفرق بين الربح والمعدل الأدنى المطلوب للعائد الذي يمكن أن يحصل عليه المساهم والمقرضون من خلال الإستثمار في سندات مالية أخرى ذات مخاطر مماثلة. [2]

حيث يُعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الحديثة المستعملة في قياس أداء المؤسسات خاصة المدرجة منها في البورصة، وتستعمل لقياس الأداء الداخلي في المؤسسة، وتعتمد هذه الطريقة على مفهوم تكلفة رأس المال عوض تكلفة الداخلية الممثلة في مختلف المصاريف المالية الداخلية للمؤسسة المتولدة من إستغلال أصولها، وهي تقيس المردودية الإقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذا في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة، ويحسب هذا المؤشر لكل سنة. [3]

---

[1] هواري سويسي، (2010): **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 7، ص 61.

[2] Anil K.Issues, Satish Kumar, (2010): **Economic Value Added (EVA)-Literature Review**, International journal of economic and finance, (N° 2), p 201.

[3] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **المصدر سبق ذكره**، ص 26.

القيمة الإقتصادية المضافة هي مقياس يراعي بشكل صحيح جميع المفاضلات المعقدة اللازمة لإنشاء القيمة، وتختلف عن مقاييس الأداء التقليدية لأنها تأخذ في الإعتبار تكلفة رأس المال المستخدم. [1]

حيث يُعرّف Stern & Stewart القيمة الإقتصادية المضافة بالفرق بين الدخل بعد الضرائب من العمليات والتكلفة الرأسمالية المتكبدة على حساب رأس المال. [2]

ويعتمد في حساب القيمة الإقتصادية المضافة على القيمة الإقتصادية الحقيقية لتكلفة رأس المال وليس على القيمة التاريخية، فإذا كانت القيمة الإقتصادية المضافة موجبة يعني أن المؤسسة تحقق عائدا للأموال المستثمرة يفوق تكلفة الفرصة البديلة والعكس صحيح، ويمكن التعبير عن كيفية حساب القيمة الإقتصادية المضافة من خلال الصيغة الأساسية المقترحة من طرف Stern & Stewart كما يلي: [3]

$$EVA = NOPAT - (CAP * WACC)$$

NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة

CAP: رأس المال المستثمر

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

كما تحسب القيمة الإقتصادية المضافة أيضا بالعلاقة: [4]

$$EVA = NOPAT - K * Cpital +/- Ajustements$$

حيث:

K: متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال

Capital: رأس المال

Ajustements: تتضمن التسويات تغييرات مختلفة في البيانات المحاسبية لتتوافق مع التدفقات النقدية الإقتصادية

---

[1] Dimitros I.Maditinos, Zeljko Sevic, (2006): **The introduction of Economic Value Added (EVA) in the corporate world**, international conference: Innovation, Entrepreneurship and Competitiveness in Balkan and Black Sea Countries, November 2-4, Kavala, Greece, p 3.

[2] Dominique Jacquet, (1997): **Rentabilité et valeur: EVA & MVA**, La revue analyse financière, p6.

[3] كريمة لحبيب، **المصدر سبق ذكره**، ص 27.

[4] Stoyu I.Ivanov, Kenneth Leong, Janis K.Zaima, (2014): **An empirical examination of negative economic value added firms**, The international journal of Business and finance research, (N° 1), p 103.

وتتمثل أهم مزايا إستخدام مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة في: [1]

- تساهم القيمة الإقتصادية المضافة في إظهار تكلفة مصادر التمويل وتُبين الإستعمال الأمثل للأصول؛
- تعتبر بمثابة إشارة لكل الأطراف في العملية الإستثمارية لتمييز المشاريع الإستثمارية التي تكون فيها المساهمة الصافية للنتيجة الإجمالية للمؤسسة أكبر من تكلفة رأس المال في المدى القصير؛
- تعتبر طريقة لقياس الربحية الحقيقية للمؤسسة ولتوجيهها بشكل صحيح من وجهة نظر المساهمين؛
- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المدراء وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة؛
- تعتبر مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير كما أنها طريقة للتحفيز حيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، وهي بذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر أهمية حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز ليصبح هذا المؤشر وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير فيتمثل في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، كما يمكن إستخدامه في تقييم الإستراتيجيات وتقييم المشاريع.

2- القيمة السوقية المضافة Market Value Added (MVA)

تم تطوير القيمة السوقية المضافة مثل القيمة الاقتصادية المضافة من قبل الشركة الأمريكية Stern & Stewart، حيث تعتبر القيمة السوقية المضافة مقياس للأداء الخارجي من قبل السوق، وهو يمثل التكلفة الرأسمالية المخصومة من القيمة الإقتصادية المضافة المتوقعة لكل سنة، كما تلقي القيمة السوقية المضافة الضوء على الربح الرأسمالي الذي يمكن أن يحققه المساهمون عند بيعه بعد خصم المبالغ التي إستثمروها. [2]

وتُعرّف القيمة السوقية المضافة بأنها الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل الملاك والمقرضين، وهذا المعيار يعد شامل في قياس وتحقيق الثروة ومقياس الفعالية التشغيلية في المؤسسات وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح المؤسسة. [3]

---

[1] كريمة حبيب، **المصدر سبق ذكره**، ص 29.

[2] Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, (2002): **La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine**, HAL archives ouvertes, La France, P 10.

[3] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، **المصدر سبق ذكره**، ص 9.

حيث يقيس هذا المؤشر الثروة التي تخلقها المؤسسة، فإذا كانت القيمة الإقتصادية المضافة تحسب لكل فترة (سنة)، فإن القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الإقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم ويمكن حساب القيمة السوقية المضافة من خلال طريقتين كما يلي: [1]

الطريقة الأولى:

$$MVA=\sum_{t=1}^{n}\left(\frac{EVAt}{(1+k)t}\right)$$

حيث:

MVA: القيمة السوقية المضافة

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال

T: الفترة

الطريقة الثانية:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للأسهم – القيمة الدفترية للأسهم

نلاحظ أن القيمة الإقتصادية المضافة تحسب لفترة واحدة، بينما تحسب القيمة السوقية المضافة لسلسلة من الفترات، أو قد تحسب إلى ما لا نهاية، وعليه تعتبر القيمة الإقتصادية المضافة الفائض من القيمة الناتج عن مؤسسة لفترة واحدة، بينما تمثل القيمة السوقية المضافة تراكم القيم الناتجة عن المؤسسة لفترة طويلة. [2]

3- عائد التدفق النقدي على الإستثمار

يعتبر من أهم المؤشرات لخلق القيمة، حيث يستخدم في تقييم المؤسسة ككل، أو إختيار وتقييم المشروع المراد تمويله، ويتم مقارنة هذا المؤشر مع تكلفة رأس المال، فإذا كان هذا المؤشر أكبر من تكلفة التمويل فهناك إنشاء للقيمة، أما إذا كان العكس فنقول هناك تدمير للقيمة، ويحسب من خلال العلاقة التالية: [3]

عائد التدفق النقدي على الاستثمار = فائض خزينة الاستغلال بعد الضريبة / الأصل الإجمالي

---

[1] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 56-57.
[2] الواحشي وردة، **المصدر سبق ذكره**، ص 34.
[3] عمر الفاروق زرقون، **المصدر سبق ذكره**، ص 57.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك عدة تعاريف تناولت الأداء المالي، لكنها إتفقت في مجملها على مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وهذا من خلال إستغلالها للموارد المتاحة بطريقة مثلى وبأقل تكاليف ممكنة، حيث يتم تقييم الأداء المالي بمجموعة من المؤشرات منها التقليدية والحديثة، وتبقى للمؤسسات حرية إختيار المؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي، وهذا من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة والعمل على تحسينها، حيث تعتبر حوكمة الشركات من بين العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الحوكمة كمدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل الحيز الكبير في إقتصاديات الدول، حيث بات اليوم إقتصاد الدول المتقدمة قائم على هذا النوع من المؤسسات بنسبة كبيرة جدا، ولا يقتصر الأمر على الدول المتقدمة فحسب، بل حتى الدول النامية أصبحت تتجه لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج الحكومية المتبناة، سن قوانين خاصة بهذا النوع من المؤسسات، تقديم مجموع من المزايا والإعفاءات الضريبية للتشجيع على خلق ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بفضل ما أبانت عنه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة في التنمية الإقتصادية والتنويع الإقتصادي، وهذا بسبب الخصائص العديدة التي تتميز بها.

وللتعرف أكثر على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الحوكمة في تحسين أدائها المالي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

المبحث الثالث: حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم حجز الزاوية في نجاح إقتصاد كبرى الدول، حيث بات الإهتمام بهذا النوع من المؤسسات مسعى كل الدول سواء المتقدمة أو النامية منها، وللتعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بها، كما سيتم تناول الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيقها.

المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب الإهتمام بها

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت التعاريف الواردة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم النظر إلى أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة في بلد ما بشكل مختلف في بلد آخر. وحتى داخل البلد الواحد يتغير التعريف بمرور الوقت. ومن أهم المؤشرات الشائعة المستخدمة في التعاريف المختلفة تشمل إجمالي وحجم القوى العاملة المستخدمة، رأس المال السنوي والإستثمارات الرأسمالية. [1] ومن بين التعاريف التي أعطيت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

1-1- تعريف الهيئات والمنظمات الدولية

عرفها الاتحاد الاوروبي ممثلا في اللجنة الأوروبية بأنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا إقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو.[2] وفي تعريف آخر للاتحاد الاوروبي المؤسسة المصغرة هي كل مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء، والمؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيرا، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين اورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين اورو، أما المؤسسات المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون اورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين اورو. [3]

---

[1] Boufateh Belkacem, Fellag Nourredine, (2016): **Evaluation of corporate governance practices in Algerian small and medium sized enterprise: case of an industry SME in Chlef**, journal of excellence for economics and management research, (N° 3), p318.

[2] بوشرف جيلالي، بوخبزة فوزية، (2014): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (العدد 06)، ص 173

[3] الطيب داودي، (2011): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات – حالة الجزائر-**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد 11)، ص 63.

ويُعرف البنك الدولي المؤسسة الصغيرة على أنها كل مؤسسة لا يزيد عدد عمالها عن 50 عاملا، وإجمالي أصولها وإجمالي مبيعاتها لا يتجاوز 3 مليون دولار، أما المؤسسة المتوسطة فهي تلك المؤسسة التي لا يتجاوز إجمالي أصولها وإجمالي مبيعاتها 15 مليون دولار وعدد عمالها لا يزيد عن 300 عاملا. [1]

وتُعرف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية (UNIDO) المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي ينشط بها ما بين 15 و19 عامل، والمؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20 و99 عامل. [2]

أما إتحاد جنوب شرق آسيا فقد صنف المؤسسات بحسب عدد العمال، حيث من 01 إلى 10 عمال مؤسسات عائلية وحرفية، من 10 إلى 49 عامل مؤسسات صغيرة، من 49 إلى 99 عامل مؤسسات متوسطة، أكثر من 100 عامل مؤسسات كبيرة. [3]

1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول

تُعرف الولايات المتحدة الأمريكية، المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة يتم إمتلاكها وإدارتها بشكل مستقل وتكون غير مسيطرة في مجال عملها، وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى.[4] حيث حدد قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1953 هذه المؤسسات كما يلي: [5]

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة: من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل أو أقل.

أما التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيستند على تقرير لجنة (J.E.Bolton) والذي إعتمد على منهجين لتعريفها هما: [6]

- المنهج الإحصائي: والذي إعتمدت فيه اللجنة على المؤشرات الكمية المتمثلة في عدد العمال، حجم المبيعات وعدد الآليات، فعلى سبيل المثال حدد المؤسسات الصغيرة في القطاع الصناعي بأنها كل

---

(1) رابح خوني، رامي حريد، (2016): **عوائق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الحقوق والحريات، (العدد 03)، ص 313.

(2) ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، (2018): قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، (العدد 03)، ص 216.

(3) رابح خوني، سليمة هالم، (2016): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال،(العدد 01)، ص 18.

(4) عطاالله ياسين، (2018): **دراسة تقييمية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 35)، ص 277.

(5) فتحي مولود، (2017): **الممارسات المحاسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضوء المعايير المحاسبية الدولية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص 127.

(6) عيسى قروش، (2018): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل فعال لتحقيق التنمية الاقتصادية، التجربة الماليزية نموذجا**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد35)، ص 171.

المؤسسات التي لا يزيد عدد العمال فيها عن 200 عامل، أما في قطاع تجارة التجزئة فهي التي لا يزيد عدد عمالها عن 50 عامل وحجم مبيعاتها لا يتعدى مبلغ 315 ألف جنيه إسترليني، وفي قطاع النقل البري أن يكون لها أقل من 5 وسائل نقل.

- المنهج الاقتصادي: صنفت اللجنة في تقريرها المؤسسة الصغيرة بأنها:
  - لها حصة سوقية صغيرة نسبيا في السوق الكلي؛
  - أنها تُدار من قبل مالكيها؛
  - أنها مستقلة حيث لا تشكل جزءا من مشروع كبير، وأن المالك لا يخضع لسيطرة خارجية في إتخاذ قراراته الأساسية.

أما فيما يتعلق بالتعريف الياباني، فلقد عرّفها القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1963، بأنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأسمالها المستثمر 100 مليون ين ياباني، ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل، وتنقسم حسب القطاعات إلى المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي، مؤسسات التجارة بالجملة، ومؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات. [1]

بالنسبة للصين فقد كان تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعديل الذي قامت به سنة 2011 لهذا التعريف، يرتكز على الجمع بين معيارين كميين، هما عدد العمال و مجموع الإيرادات السنوية، حيث عدد العمال في المؤسسات الصغيرة أقل من 300 عامل، ومجموع الإيرادات أقل من 20 مليون يوان، أما المؤسسات المتوسطة فعدد العمال بها من 300 إلى 1000 عاما، ومجموع الإيرادات بها يكون من 20 إلى 400 مليون يوان. [2]

أما المشرع الجزائري فتناول أول تعريف قانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، حيث لم يكن هناك أي تعريف قانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الإستقلال وإلى غاية سنة 2001، فقدم لها تعريف بالإعتماد على ثلاث معايير هي عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية[3]، إلا أن هذا التعريف تم تعديله في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017، حيث يُعرف هذا الأخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من شخص واحد إلى 250

---

[1] نسيمة سابق، (2016): **أثر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2000-2014)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، ص 17.

[2] قروش عيسى، (2017): **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 16.

[3] أحسن جميلة، (2018): **تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تطبيقية على عينة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (العدد 4)، ص 153.

شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليار دينار، أو حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، تستوفي معايير الإستقلالية [1]، كما صنف المشرع الجزائري هذا النوع من المؤسسات وفق التصنيف التالي:

الجدول رقم (3-1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	عدد الاشخاص المشغلين بها	رقم أعمالها السنوي (دج)	مجموع حصيلتها السنوية (دج)
متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون إلى 4 ملايير	من 200 مليون إلى مليار
صغيرة	من 10 إلى49	لا يتجاوز 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون
صغيرة جدا	من شخص إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المواد 8،9،10 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، **يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد2، ص6.

والجدول التالي يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول العربية.

الجدول رقم (3-2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول العربية

الدولة	المعيار	متناهية الصغر	صغيرة	متوسطة
مصر *	عدد العمال	أقل من 10	أقل من 200	
	المبيعات(مليون جنيه)	حتى 20	من 20 الى 200	مليون جنيه
السعودية	عدد العمال	1 - 5	6 - 49	50 - 249
	المبيعات(مليون ريال)	حتى 3	من 3 الى 40	من 40 الى 200
تونس	عدد العمال	اقل من 6	6 - 49	50 - 199
	حجم الاستثمار	كل مؤسسة التي لا يتجاوز حجم إستثمارها خمس عشرة مليون دينار أخذا بالإعتبار إستثمارات التوسعية.		
الاردن	عدد العمال	-	5 - 20	21 - 100
	المبيعات(مليون دينار)	-	أقل من 1	من 1 الى 3

[1] المادة 5 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، **يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، ص5.

الإمارات	عدد العمال	1 – 5 للتجارة والخدمات أقل من 9 للصناعة	6 – 50 للتجارة والخدمات 10 – 100 للصناعة	51 – 200 للتجارة والخدمات 101 – 250 للصناعة
	المبيعات(مليون درهم)	أقل من 2 للتجارة أقل من 3 للخدمات والصناعة	من 2 الى 5 للتجارة من 3 الى 50 للخدمات والصناعة	من 50 الى 250 للتجارة والخدمات والصناعة معا

*إضافة للفئات الثلاثة المذكورة ، هناك فئة أخرى بمصر تعرف بفئة المشروعات الصغيرة جدا، حيث حجم المبيعات يتراوح بين 1 الى أقل من 10 مليون جنيه.

المصدر: بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الوضع الراهن والتحديات، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 2017، ص 7.

ومن بين أهم أسباب تعدد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد: [1]

- **إختلاف درجة النمو الإقتصادي للدول:** ينقسم العالم إلى مجموعتين من الدول، مجموعة متطورة وأخرى نامية، فالأولى تتميز بإقتصاد قوي ودرجة نمو إقتصادي عالية، عكس الثانية التي تتمتع بدرجة نمو إقتصادي بطئ، وإقتصاد هش وضعيف، وبالتالي التباين الواضح والشديد بين كل من المجموعتين على مستوى التقنيات التكنولوجية المستخدمة والقواعد الهيكلية المتوفرة لديهما، وهذا ما يوضح لنا إختلاف وزن المؤسسات الإقتصادية وتصنيفاتها من دولة إلى أخرى.
- **إختلاف طبيعة الأنشطة الإقتصادية:** إن إختلاف النشاط الإقتصادي للمؤسسات يؤدي حتما إلى إختلاف الهيكل التنظيمي والمالي للمؤسسات فإذا قمنا بإجراء مقارنة بين مؤسسات القطاع الصناعي ومؤسسات القطاع التجاري فنجد أن الأولى تتميز بهيكل تنظيمي معقد يفرضه نوع النشاط الإقتصادي، كما تتطلب عددا كبيرا من العمال ورؤوس الأموال، عكس المؤسسات التجارية التي تتميز ببساطة الهيكل التنظيمي في أغلب الأحيان. لهذا فإنه يمكن تصنيف المؤسسة الصناعية الصغيرة أو المتوسطة كمؤسسة كبيرة في القطاع التجاري نظرا لكبر حجم إستثماراتها ورؤوس أموالها.

[1] العيد عماد، (2015): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيوإقتصادية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (العدد 01)، ص 172-173.

- **تنوع فروع النشاط الإقتصادي:** تختلف المؤسسات بحسب النشاط الذي تمارسه من حيث متطلباتها من اليد العاملة ومعدات الإستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع النقل البحري مثلاً قد تصنف كمؤسسة كبيرة في قطاع النقل البري، وهكذا دواليك حتى في نفس القطاع الواحد.
- **تعدد معايير التعريف:** من أهم أسباب عدم الإتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إختلاف المعايير التي يستند عليها المهتمين بهذا القطاع في تصنيف المؤسسات إلى صغيرة أو متوسطة وكبيرة فنجد معايير كمية أخرى نوعية، والتي لكل منها مجموعة مؤشرات مختلفة.

2- أسباب الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمها: [1]

- **إنهيار الأوضاع المالية:** خاصة في الدول النامية، وبالتالي ضعف القدرات الإستثمارية وعدم قدرة المؤسسات الكبيرة على الإستمرار والبقاء؛
- **التحولات الإقتصادية العالمية:** والتي جاءت ببرنامج التحويل الهيكلي مثل الخوصصة، التي قد تُعد بأنها كانت السبب والعامل الأساسي الذي أدى إلى ضرورة تنمية وتطوير تلك المؤسسات، وذلك كله في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص.

كما ترجع محددات أو ضرورة إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث عوامل أساسية تتمثل في: [2]

- **العامل الاقتصادي:** ويتمثل في:
  - النهوض بالإقتصاد وهذا بالتركيز على الصناعات الحقيقية كقطاع الخدمات كالمهن الحرة، لأن فرص التوظيف فيها قد تكون أكبر بالمقارنة بغيرها؛
  - عدم التوازن في الإقتصاد الداخلي نتيجة التركيز على الصناعات الكبيرة المنتجة، وتوجيه إنتاجها نحو التصدير للخارج؛
  - تحقيق الإكتفاء الذاتي.

---

[1] منير لواج، (2013): **آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية: دراسة مقارنة تجربة الهند، اليابان والجزائر**، مجلة دراسات، (العدد الاقتصادي رقم 20 أ)، ص 65.

[2] ولد عابد عمر، (2017): **دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، ص 83-84.

- **العامل الإجتماعي:** ويتمثل فيما يلي:
  - تدهور الوضعية الإجتماعية نتيجة تفشي ظاهرة البطالة، وتفاقم الأزمات الإجتماعية نظرا لتسريح عدد كبير من العمال؛
  - تضخم حجم العمالة في بعض القطاعات الحديثة، وخاصة أجهزة الدول وغيرها من القطاعات الخدمية؛
  - النزوح المستمر لقوى العمال الداخلية والخارجية.
- **العامل المالي:** ويتمثل في:
  - إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يثقل كاهل الخزينة العمومية لأنها لا تتطلب ميزانية ضخمة، كما أن التقنيات المستخدمة فيها بسيطة فتنخفض الحاجة إلى مستوى عال من المهارة ومن ثم لا تحتاج إلى تدريب عالي، لذلك تتمتع هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة في حركات دخول وخروج عنصر العمل، وهذا ما يوفر على المؤسسة أموالا كبيرة؛
  - كبر ربحية هذه المؤسسات إذ أن ما تحققه من أرباح يفوق ما تتطلبه من تكاليف فقد ثبت أن الصناعات الصغيرة في البلدان النامية بتقنياتها البسيطة، كانت في بعض الأحيان أعلى إنتاجية من الصناعات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة المرهقة لميزانية الدولة.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من الخصائص التي تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى نذكر منها: [1]

- ميزة صغر الحجم وقلة التخصص وهي نقطة إيجابية تساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الإقتصادية مهما كانت محلية أو دولية وذلك مع الإنفتاح الإقتصادي والعولمة الإقتصادية؛
- إنخفاض درجة الخطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات كبيرة الحجم؛
- الإعتماد على الموارد الأولية المحلية وهذا ما يخفض من تكلفة الإنتاج وهذا ما يزيد في تشجيع التنمية المحلية؛
- تميزها بمرونة عالية تساعدها على البقاء والتكييف مع إحتياجات السوق؛
- مساهمتها في إمتصاص البطالة؛

[1] حنيفي امينة، بركيتي لخضر، (2017): **تجربة الجزائر في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 1962-2016**، المجلة المغربية للاقتصاد والادارة، (العدد2)، ص 35- 36.

- دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على إكتساب الخبرة والإستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية عالية؛
- الطابع الشخصي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنها في أغلب الاحيان تكون فردية أو عائلية مما يجعلها تدير أمورها ببساطة ولوحدها ولأنها لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها وكذلك بحكم طبيعة الملكية؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخاصية التمركز أي محدودية المساحة التي تنشط فيها، والعلاقة المباشرة بالمستهلك فهي تلبي رغبات دون أن تنشط في إنتاج سلع إنتاجية أو جزء من المنتج؛
- تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية للتمويل.

كما تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات يتمثل أبرزها فيما يلي:[1]

- **القدرة والمرونة العالية** على تكييف نظامها الهيكلي والإنتاجي مع الأوضاع الإقتصادية والمحلية والخارجية وبالتالي إمكانية الإستجابة لتغيرات السوق؛
- **أداة للتدريب الذاتي:** حيث تعتبر هذه المؤسسات – خاصة الصغيرة منها – مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم أعمالهم بإستمرار وسط عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية، مما يحقق إكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات؛
- **سهولة وبساطة التأسيس:** حيث أن إجراءات التأسيس ومتطلبات إقامة وإدارة المؤسسة الصغير والمتوسط بسيطة مقارنة بالأعمال الكبيرة، لذا يمكن لأي شخص مهما كانت ثقافته وإمكانياته المحدودة إقامة مؤسسة خاصة به، كما تمتاز بصغر رأسمالها؛
- **المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:** تربط صاحب العمل بالعاملين علاقات شخصية قوية نظرا لقلة العاملين وطريقة إختيارهم (قد تكون هناك قرابة أسرية في الغالب) فغالباً ما تكون العلاقات بين الطرفين غير رسمية لا تقيدها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المشروعات الكبيرة؛
- **قوة العلاقات بالمجتمع والإعتماد على السوق المحلي:** من أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، كون المالك والعاملين ينتمون إلى نفس المجتمع؛

[1] قدري شهلة، (2017): **الشراكة الأورو متوسطية وإنعكاساتها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة الجزائر، تونس-**،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 73-75.

- **إزدياد فرص العمل الجديدة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإزدياد فرص العمل الجديدة التي توفرها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- **إنخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة:** تمتاز بإستخدامها نمطاً تكنولوجياً بسيطاً جداً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ويعد هذا النمط أكثر ملائمة لطبيعة ظروف الدول النامية؛
- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** إمكانية السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وتوفير مستلزماته وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح ممكن؛
- **انخفاض تكلفة العمالة:** تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأكثر كثافة رأسمالية وبالتالي تمتلك القدرة على إستيعاب العمالة لا سيما وأن إنخفاض تعقيد التقنية فيها يجعل التدريب على إستخدامها أمراً سهلاً؛
- **يغلب على أنشطة الأعمال الصغيرة الصبغة غير الرسمية:** وذلك بسبب قلة عدد العمال وصغر حجم المؤسسة، بالإضافة إلى إعتمادها على هيكل تنظيمي بسيط.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كذلك بما يلي: [1]

- الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المؤسسات يسبب إنخفاض رأس المال المستثمر فيها؛
- قدرة هذه المشاريع على الإنتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم، وهذا الإنتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافيًا بين مختلف الأقاليم والمحافظات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق، وساهم في إعادة التوزيع السكاني؛
- إنخفاض التكلفة للبنية الأساسية وقلة المساحة التي تحتاجها هذه المؤسسات إذا ما قورنت بكلفة المشروعات الكبيرة؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مغذية ومكملة للصناعات الكبيرة؛
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للإقتصاد الوطني ومحركًا أساسيًا في تنمية الإقتصاد، وتعمل أيضًا على زيادة الناتج الإجمالي وتحسين وضع ميزان المدفوعات.

[1] مناور حداد، (2006): **دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات من تجربة الاردن والجزائر)**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 افريل ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 22.

كما تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا بالخصائص التالية: [1]

- **الضآلة النسبية لرأس المال وتكلفة العامل:** تحتاج عادة المؤسسات الصغيرة لرأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة مع المشاريع الكبرى؛
- **المرونة ومركزية القرار:** أي القدرة على التغيير أو التعديل وخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قلة حجم المؤسسة وسرعة إتخاذ القرار؛
- **الإستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حافز أساسي للأشخاص الذين لديهم الرغبة في إنشاء مشاريع خاصة بهم؛
- **التجديد:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة وللإختراعات لأن العاملين يعملون على إبتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل السياق الإقتصادي الراهن الذي تميز بالعولمة وشدّة المنافسة على جميع المستويات، توجهت الأنظار نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها عاملا ضروريا في عملية تطور إقتصاديات الدول[2]. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مصدرا لغالبية فرص العمل في كثير من البلدان، وكذا مساهمة هذه المؤسسات في إجمالي الناتج المحلي وإرتباط نموها بزيادة الإقتصاد الرسمي، هذا ما جعل منها قطاعا مهما، حيث يساهم هذا النوع من المؤسسات بإنجاح الإقتصاد الوطني نظرا للدور الهام والفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات البلدان سواء منها المتقدمة أو النامية، من خلال زيادة حجم الإستثمار وتعبئة المدخرات ودعم الإستهلاك، دعم حجم الصادرات والناتج المحلي والتقليل من الواردات، والزيادة في عملية التصدير، كما تسمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بترقية روح المبادرة الفردية والجماعية من خلال إحياء أنشطة إقتصادية ثَم التخلي عنها كالصناعات التقليدية، وإستحداث انشطة اقتصادية لم تكن موجودة. [3]

---

[1] قارة ابتسام، (2012): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر دراسة حالة ولاية مستغانم**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، (العدد 2)، ص 117.

[2] سمية زعيم، (2018): **التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: درجته، أشكاله ومحدداته، دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في منطقة شمال شرق الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 2.

[3] دراجي كريمو، العسالي جمال، (2017): **مبدأ الافصاح والشفافية كآلية لتسهيل عملية ادراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بورصة الجزائر**، مجلة دفاتر إقتصادية، (العدد 15)، ص 58-59.

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في إيجاد فرص عمل، وإستيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة بمستوياتها المختلفة، ومن ثم مساهمتها في التخفيف من حدة مشكلة البطالة وضمان إستدامة عملية التنمية الإقتصادية. فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية وإستمرارها هو المورد البشري الفعال، وعلى هذا الأساس تجلى الإهتمام بها من قبل الحكومات والأفراد في الوقت الراهن نظرا للأدوار التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيقها. [1]

كما تبرز الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستطيع إصلاح هيكل الصناعة وتساهم في تعبئة المدخرات الضرورية وتعظيم حصيلة الصادرات وتحقيق العدالة في التنمية الأقليمية، كما أنها يمكن أن تلعب دورا هاما في إيجاد نوع من التكامل في التنمية الصناعية، كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة فعالة لتنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات والخدمات في الهيكل الإقتصادي الوطني، بالإضافة إلى تحقيق توازن هذا الاخير. [2]

ويمكن توضيح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية من خلال: [3]

- **التكامل الإقتصادي:** إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يفسر دائما بزيادة المنافسة أو مواجهة مع المؤسسات الكبيرة، لأنها تمثل أحيانا مصدرا أوليا لتلبية حاجات المؤسسات الكبيرة من بعض مواد الإنتاج في شكل مناولات وبالتالي يصبح التكامل والتعاون بينهما في إطار مفهوم التعاون التنافسي لتعزيز التكامل بين مختلف مكونات النسيج الصناعي والقطاعات الإقتصادية؛
- **التوازن الجهوي:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخاصية الإنتشار المكاني التي تساعد على تحقيق التنمية وتقليص التفاوت بين مختلف المناطق دون التركيز على واحدة على حساب البقية بما يفيد بالتقليص من البطالة؛
- **تقديم منتجات جديدة:** وهذا من خلال إمكانيات المرونة والإبداع التي تتوفر عليها إستجابة لرغبات العملاء؛

---

[1] عمر شريف، العياشي زرزار، (2013): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 10)، ص 64.

[2] كارم فاروق عبد الرسول صالح، (2015): **نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين اداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة**، دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص 100.

[3] أمينة رقراقي، (2017): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من التسيير الخاص الى التسيير الجواري**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (العدد 17)، ص 213.

- **تحقيق كفاءة تخصيص الموارد:** لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد الأساليب الإنتاجية التي تركز على العمالة بشكل كبير بالإضافة إلى إستخدام الموارد المحلية المتاحة وإعتماد إستراتيجيات إعادة إسترجاع النفايات الناتجة عن الإستهلاك النهائي للسلع؛
- **تنمية حجم الاستثمارات الكلية:** لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بإرتفاع معدل دوران رأس المال، والقدرة العالية على تحقيق الربحية مما يؤدي إلى تراكم الأرباح على رأس المال وبالتالي نمو حجم هذا الأخير بما يفيد الإقتصاد بزيادة حجم الإستثمار وتنمية رؤوس الاموال.

كما تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في: [1]

- **تخفيض نسب التضخم:** إقامة الصناعات الكبرى يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج، الذي يتحول إلى طلب على السلع الإستهلاكية ومادامت هذه الزيادة لا يقابلها زيادة في إنتاج السلع الإستهلاكية فإن ذلك يؤدي إلى إرتفاع الأسعار، وبالتالي إرتفاع معدل التضخم، وذلك بسبب زيادة الطلب ومحدودية العرض، لكن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية يعتبر من أهم وأنجع السبل الكفيلة بتخفيض نسبة التضخم فيها، من خلال قدرتها ومرونتها العالية في التأقلم مع زيادة الطلب وهذا بإنتاج الكميات المطلوبة ومنه تفادي مشكل التضخم الذي يؤثر سلبا على القدرة الشرائية للمستهلك؛
- **التكيف مع الأزمات والتقلبات الاقتصادية:** نظرا لطبيعة إقتصاديات الدول النامية التي تتصف بالتغيرات والتقلبات الحادة، ونظرا للخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تجعلها تتمتع بمرونة كبيرة تسمح لها بالصمود والتكيف مع التغيرات في الأوضاع الإقتصادية، كما أنها تتمتع بالقدرة على الإستجابة لتغيرات السوق في وقت وجيز مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- **جذب الإستثمارات الاجنبية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مجالا خصبا لإستقطاب الإستثمارات الأجنبية وهذا شريطة أن يتم توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في الإجراءات وقوانين الإستثمار الأجنبي، والتي من شأنها أن تساهم في دخول العديد من المستثمرين الأجانب من أجل الإستثمار في هذه الصناعات.

[1] بن مكرلوف خالد، (2017): **تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بين الواقع والآفاق**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص 99-100.

إلى جانب الأهمية والأدوار الإقتصادية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك أدوارا على الصعيد الإجتماعي تكمن أهمها في النقاط التالية: [1]

- **تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين:** في المجتمع بحكم قربها من المستهلكين تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاهدة للعمل على إكتشاف إحتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات؛
- **التخفيف من المشكلات الإجتماعية:** حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على إحتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليهم من آفات إجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الإستقرار النفسي والمادي؛
- **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والإستقلالية:** وذلك عن طريق الشعور بالإنفراد في إتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على إستمرارية نجاحها.

كما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية سياسية، حيث يعتبر الإستثمار الوسيلة الأكثر مصداقية لتشجيع النمو السياسي بين الحكومة والدول المستثمرة من خلال عقد العديد من الإتفاقيات لمستثمرين أجانب في العديد من المجالات وهو ما يعطي للدولة قيمة سياسية معتبرة بين الدول.[2]

2- أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها: [3]

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية بإستخدام أنشطة إقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان؛
- إستحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة عن طريق إستخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الإستحداث يمكن أن تتحقق الإستجابة السريعة للمطالب الإجتماعية في مجال الشغل؛

---

[1] سامية عزيز، (2014): **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 154.

[2] بن وسعد زينة، (2018): **إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص 106.

[3] معمري نارجس، آيت عكاش سمير، (2018): **إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات إتفاقية بازل 3**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (العدد 2)، ص 315.

- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخوصصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة؛
- إستعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية إقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والإستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة؛
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الإندماج والتكامل بين المناطق؛
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في إستخدام نفس المدخلات؛
- تمكين فئات عديدة من المجتمع التي تمتلك الأفكار الإستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية؛
- تُشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تُشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الإقتطاعات والضرائب المختلفة؛

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجزائر على غرار غيرها من الدول، أولت إهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الآونة الأخيرة، وللتعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر سيتناول هذا المبحث واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وأهم البرامج التي قدمتها الدولة الجزائرية لترقية هذا القطاع، كما سيتم التطرق إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنويع الاقتصادي في الجزائر.

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن تقسيم تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى أربعة مراحل كما يلي:

- **المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1982**

إعتمدت الجزائر في الفترة على الصناعات الثقيلة والتي يمكنها أن تلعب دور القاطرة في إطار الإقتصاد المخطط ذو التوجه الإجتماعي، وهذا ما يبرر في نفس الوقت إنشاء المؤسسات الوطنية الكبيرة مثل: SONACOME, SONELEC, SNMC, SN METAL... وفي إطار الإقتصاد الكلي المرتكز على الصناعات الثقيلة كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور نسبي وهامشي، يقتصر على بعض الصناعات التحويلية الخاصة والتي تحمل صفة العائلة، تكون في الغالب تقليدية ولا تعتبر مؤسسات واسعة النطاق، في هذه الفترة لم يتعدى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 600 مؤسسة في السنة وبشكل عشوائي وأثرها على الإقتصاد الوطني كان محدود[1]. كما تميزت هذه المرحلة بصدور المرسوم 80-242 المؤرخ في 04 اكتوبر 1980، والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، والتي تمثلت في تفتيت هياكل كل القطاع العام والوحدات الإقتصادية الضخمة التابعة للدولة، حيث شكل هذا المرسوم أولى بوادر إهتمام الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تجزئة المؤسسات العمومية الكبيرة إلى وحدات أصغر، مما يعني كذلك بقاء معظم المؤسسات التي نتجت عن عملية التجزئة تلك تابعة للقطاع العمومي، الأمر الذي شكل عائقا أمام قيام تلك المؤسسات بدورها كاملا وأمام تحقيق معدلات الكفاءة الاقتصادية المطلوبة. وبالإضافة إلى إصدار المرسوم السابق، صدر قانون جديد للإستثمار وهو

[1] عبد الله مايو، (2004): **محاسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 161.

القانون رقم 82-11 الصادر بتاريخ 21 أوت 1982 والمتعلق بالإستثمار الاقتصادي الوطني الخاص، الذي وضع بعض الاجراءات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. [1]

- **المرحلة الثانية 1983 إلى 1988**

عرفت هذه المرحلة إشراك وإسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية المسطرة، وذلك بإعتماد السلطات العمومية لسياسة التنمية اللامركزية، وهذا راجع للضرورة الإقتصادية والإجتماعية أمام الوضعية التي كانت تتميز بإختلالات كبيرة على مختلف الأصعدة. فمنذ بداية الثمانينات ظهر إهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي. وقد ظهر تصور جديد للسياسة الإقتصادية فأصبح ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتوجه جديد وبديل، ومن هذا المنطلق أكد المخطط الخماسي الأول على ضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإعتماد عليها في إمتصاص حالات العجز.[2]

يضاف إلى ذلك أن القانون 88-16 المؤرخ في 10 ماي 1988 والمتعلق بالقانون الخاص بالحرفي والذي لا يميز بشكل ضمني بين المؤسسات الحرفية والصناعية صغيرة الحجم، حيث أن المادة الرابعة منه تخرج من دائرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المؤسسات الحرفية التي تستخدم الآلات الأتوماتيكية والتي يزيد عدد عمالها عن 12 عاملا، ونتيجة لعدم وجود تعريف قانوني آنذاك كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة بإستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة.[3]

- **المرحلة الثالثة: من 1989 إلى 2008**

في سنة 1989 تم تطبيق بعض الإصلاحات وإصدار العديد من القوانين التي تعد بداية للتوجه نحو إقتصاد أكثر إنفتاح، والتي تهيئ الإطار العام لخوصصة المؤسسات العامة وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للإقتصاد الوطني، وخلال هذه الفترة يمكن القول أن الإستثمار الخاص شهد تطورا خاصة في نهاية الثمانينيات وبروز دوره في تنمية الإقتصاد الوطني وإعطاء الإعتبار لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولو بنسبة ضئيلة.[4]

---

[1] بن مكرلوف خالد، **مصدر سبق ذكره**، ص 120-121.

[2] عثمان مباركة، بجقينة مصطفى، (2018): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –الواقع والتحديات-**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 35)، ص 288.

[3] بن قصير إيمان، الطيب عبابو، (2016): **دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، (العدد 01)، ص 83.

[4] هالم سليمة، (2017): **هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2004-2014**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 121-122.

حيث شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للإنتقال من إقتصاد إداري إلى إقتصاد منفتح يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال إلتزام الجزائر بتنفيذ برنامج الإستقرار الإقتصادي القصير المدى (1994/04/01–1995/05/31) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة (1995/03/31– 1998/04/01)، وعقدت مجموعة من الإتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي بسنة 1998 لمدة سنتين، وأتاحت هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية تخفيف أزمة المديونية الخارجية بعقد إتفاق إعادة جدولة جزء من الديون الجزائرية وإعادة هيكلة بعضها الآخر، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية والاقتصادية التي أدت إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العامة، وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة بإقتصاديات الإنفتاح.[1]

إن الإعلان عن إرادة السلطات العامة في تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد ظهر جليًا مع نهاية الثمانينيات، فبعد محاولة التنظيم والتأطير التي شهدها هذا القطاع وإنطلاقًا من الحوار الذي دار بين المسؤولين عن السياسة التنموية في الجزائر أثناء تحضير وإعداد إستراتيجية التنمية الإقتصادية والإجتماعية (1980–1990)، والذي إنتهى إلى إتخاذ قرارات حاسمة في شأن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تم الإعتراف الرسمي بدوره في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، الأمر الذي إستدعى العمل على دمجه في سياسة التخطيط الوطنية بوضع أطر قانونية وتنظيمية. كما مست الإصلاحات جميع جوانب الإقتصاد الكلي، هي نتيجة لجملة من الإتفاقيات مع المنظمات الدولية، التي كان لها تأثيرها الواضح على المناخ الإستثماري في الجزائر، إلا أنه لابد من أن ننوه بأن الجزائر في هذه الفترة عرفت نوعًا من عدم الإستقرار السياسي والأمني أديا إلى ضعف فرص الوصول إلى التمويل الخارجي وتراجع وتيرة الإصلاح بإنتهاج سياسة مالية تقليدية، وأحيانا توسعية (1992–1994)، في حين أبرمت السلطات إتفاقًا شاملا مع صندوق النقد الدولي، كان على مرحلتين، الأولى (ماي 1994–1995)، وهو عبارة عن إتفاق إستعدادي متبوعًا بالثاني وهو إتفاق تمويل موسع (ماي 1995–1998)، ولقد رافقت هذه الإتفاقيات مجموعة من القوانين والتشريعات المحلية الجديدة والتي تعزز التوجه نحو إقتصاد السوق، من أهمها قانون النقد والعرض 1990، قانون الإستثمار لسنة 1993، ومن أجل إعطاء دفع جديد لترقية الاستثمار، فإن السلطات العامة أصدرت سنة 2001، الأمر المتعلق بتطوير الإستثمارات وترقيتها، حيث تعد

[1] صالحي صالح، (2004): **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد03)، ص 28.

سنة 2001 بداية تجسيد جهد الجزائر في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع أول أداة قانونية تأطيرية تمثلت في القانون رقم 01-18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن قانون توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث إنبثقت عنه مجموعة من الآليات التي تسمح بتحسين محيط المؤسسة، كما شهد هذا القطاع تحولا نوعيا، خاصة بعد أن ضم قطاع الصناعة التقليدية إليه وإعادة النظر في الإدارة المركزية المنظمة له سنة 2002 إعترافًا من السلطات العامة بالدور الإقتصادي الهام المنتظر منه. إن الجهود المبذولة من قبل الحكومة لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنعكست بصورة إيجابية على زيادة عدد مؤسسات هذا القطاع، الخاصة منها والتقليدية، أما العامة فشهدت إستقرارًا إلى حد ما، نتيجة عمليات الخصخصة وإعادة الهيكلة، حيث بلغ معدل نمو المؤسسات المصرح بها عام 2007، نسبة إجمالية قدرها 9%، تمثل أكثر من 34190 مؤسسة جديدة مصرح بها رسميًا تضاف لنسيج المؤسسات الموجودة.[1]

- **المرحلة الرابعة: من 2009 إلى 2018**

توضح الجداول التالية تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2009-2018، وتوزيعاتها حسب قطاع النشاط.

الجدول رقم (3-3): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2009-2018

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	السداسي الأول 2018
عدد المؤسسات	587494	619072	659309	711275	777259	851511	934037	1022231	1074503	1093170

La source : Ministère de l'industrie et des mines, **les bulletins d'information statistiques**, N° :16, 18, 20, 22, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33.

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزايدا مضطردا ، إلا أن الملاحظ أن أغلبيتها تعود للقطاع الخاص، في حين نجد أن القطاع العمومي لا يحظى إلا بنسبة ضئيلة جدا من العدد الإجمالي لهذه المؤسسات، وحسب آخر نشريه للمعلومات الإحصائية رقم 33 الصادرة في نوفمبر 2018 عن وزارة الصناعة والمناجم، فإن عدد المؤسسات

[1] نجمة عباس، (2011): **واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة في ولاية باتنة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 150-154.

الصغيرة والمتوسطة مع نهاية السداسي الأول من سنة 2018 قد تجاوز عتبة المليون ليسجل مؤسسة رقم 1093170، موزعة بنسبة 0.02% مؤسسة عمومية و99.98% مؤسسة خاصة وهذه الأخيرة بدورها موزعة بنسبة 57% مؤسسات ذات شخصية معنوية، و43% ذات شخصية طبيعية [1].

والجدول الموالي يعرض حركية المؤسسات المتوسطة والصغيرة الخاصة في الجزائر للفترة 2009-2018.

الجدول رقم (3-4): حركية المؤسسات المتوسطة والصغيرة الخاصة في الجزائر للفترة 2009-2018

السنة	مؤسسات منشأة	مؤسسات أعيد تنشيطها	مؤسسات متوقفة عن النشاط	نسبة المؤسسات المعاد نشاطها **	نسبة المؤسسات المتوقفة عن النشاط**
2009	30541	3389	2352	11.1	7.7
2010	44034	5392	9189	12.25	20.87
2011	55795	5716	9545	10.24	17.11
2012	55144	5876	8482	10.65	15.38
2013	66854	8191	8791	12.25	13.15
2014	76551	7286	9585	9.51	12.52
2015	48223	6949	8646	14.41	17.93
2016	108538	14127	34471	13.01	31.76
2017	73314	34972	13663	47.70	18.64
*2018	31884	7927	21139	24.86	66.30

* خلال السداسي الأول من سنة 2018 ** نسبة الى المؤسسات المنشأة

La source :-Ministère de l'industrie et des mines, **les bulletins d'information statistiques**, N° :16, 18, 20, 22, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33.

-Farida Nemeri Yaici, (2014) : **Les PME et l'emploi en Algérie, Une diversité de dispositifs d'appui pour quels résultats**, Les cahiers du CREAD, (N° 110), P5.

[1] Ministère de l'industrie et des mines, **bulletins d'information statistiques**, N°33, édition Novembre 2018, P 07.

إن التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة لا يخفي التحديات والعوائق التي تواجهها، حيث صاحبه إرتفاع في معدل توقف نشاط العديد منها من جهة، وإعادة تنشيط مؤسسات متعثرة أخرى من جهة ثانية وذلك بسبب التحديات والعوائق التي تواجهها، لتشكل نسب معتبرة من عدد المؤسسات المنشأة سنويا، حيث نلاحظ أنه في السداسي الأول من سنة 2018 كان عدد المؤسسات التي توقفت تماما عن النشاط كبير، حيث أن المؤسسات المتوقفة تجاوز عددها نصف المنشأة لتلك الفترة. والملاحظ أيضا أن المؤسسات ذات الشخصية الطبيعية هي الأكثر عرضة للتوقف عن النشاط فمثلا شكلت نسبة 83.82 % من مجموع عدد المؤسسات المتوقفة في السداسي الأول من سنة 2018 مقابل 16.18 % للمؤسسات ذات الشخصية المعنوية[1].

هذا الواقع يكشف أهمية الجهود التي تبذل في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لكنه يكشف أيضا عن وجود عوائق وتحديات، فعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا الإطار مازال معدل تزايد أعداد هذه المؤسسات محدودا كما لازالت هذه المؤسسات تعاني من صعوبات تؤدي إلى توقف العديد منها عن النشاط كما تحد من نمو البعض الآخر.

ويوضح الجدول الموالي أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 20018.

الجدول رقم (3-5): أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2018

نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	عددها	النسبة %
الصغيرة جدا	1068027	97.7
الصغيرة	21863	2.00
المتوسطة	3 280	0.30
المجموع	**1093170**	**100**

La source : Ministère de l'industrie et des mines, **bulletin d'information statistique**, N°33, édition Novembre 2018, P 8.

من الجدول يتضح أن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قائم على المؤسسات المصغرة التي يقل عدد المشغلين بها عن 10 أشخاص، في حين نسبة ضئيلة جدا للمؤسسات الصغيرة بلغت 2%، ونسبة تقل عن الواحد بالمئة للمؤسسات المتوسطة وهذا راجع لإرتفاع رأس مالها الذي يقدر من 400 مليون إلى 4 ملايير دينار

[1] Ministère de l'industrie et des mines, bulletins d'information statistiques, N°33, **op.cit**, p14.

جزائري مما يصعب من عملية تأسيسها في ظل صعوب الحصول على التمويل اللازم. حيث يعرض الجدول الموالي التوزيع القطاعي لهذه المؤسسات.

الجدول رقم (3-6): التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال السداسي الأول من سنة 2018

قطاع النشاط	العدد المؤسسات الوطنية	العدد المؤسسات الخاصة	المجموع
الزراعة	96	6877	6973
المحروقات، الطاقة والمناجم، والخدمات المرتبطة	2	2936	2938
البناء، الأشغال العمومية والري	24	182477	182501
الصناعات المصنعة	75	97728	97803
خدمات	65	338201	338266
نشاطات حرفية	-	241494	241494
مهن حرة	-	223195	223195
المجموع	262	1092908	1093170

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على

Ministère de l'industrie et des mines, **bulletins d'information statistiques**, N°33, édition Novembre 2018, P 7, 10-11.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينشط في قطاع الخدمات والمهن الحرة، تليها الأنشطة الحرفية، ثم البناء، الأشغال العمومية والري، ثم الصناعات المصنعة، وبنسب قليلة بين الزراعة والمحروقات، وهذا يعود لكون أكثر من 97% من هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة جدا حيث يتجه مؤسسوها إلى قطاع الخدمات ويبتعد عن قطاع الصناعة.

2- الهياكل المساعدة على إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن عملية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى:[1]

- تحسين الأداء وتشجيع التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسة تكوين وتسير الموارد البشرية التي تفضل وتشجع الإبداع والتجديد؛
- ترقية وتوزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والمهني والتكنولوجي، خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسهيل الحصول على الخدمات والموارد المالية لتلبية إحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إنعاش النمو الإقتصادي وإدراج تطوير هذه المؤسسات ضمن ديناميكية التحول إلى إقتصاد السوق وتفعيل القطاع الخاص.

ومن بين أهم الهياكل المساعدة على إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

- **هيئات الدعم التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

أنشأت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 الصادر بتاريخ 18 جويلية 1994، والتي حددت أهدافها لترقية هذا النوع من المؤسسات، ولتحقيق ذلك أنشأت هذه الوزارة العديد من الهيئات المتخصصة منها:[2]

- **المشاتل:** ينص القانون التوجيهي رقم 01-18 في مادته رقم 12 على إنشاء مشاتل تضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعد المشتلة هيئة إستقبال مؤقت تقترح محلات ومساعدات وخدمات تلائم إحتياجات المؤسسات حديثة النشأة أو في أي طور من أطوار الانجاز.
- **مراكز التسهيل:** أقر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء العديد من مراكز الدعم، والتي من بينها مراكز التسهيل، هذه الأخيرة تعتبر هيئات إستقبال وتوجيه للمؤسسات المنشأة، وتسعى هذه المراكز من خلال المهام الموكلة إليها، إلى إقامة الدعم المالي في مجمل القطاعات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل عملية دعم تمويلها، وتسمح

---

[1] زرفة بولقواس، (2012): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 168.

[2] ولد عابد عمر، **المصدر سبق ذكره**، ص 102-104.

كذلك بتوجيه المؤسسات نحو إندماج أكبر في الإقتصاد الوطني والعالمي. وتتميز هذه المراكز بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

- **المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهو جهاز إستشاري يسعى إلى ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ويعتبر هذا المجلس خلاصة تجربة إعتمدتها الوزارة منذ تأسيسها، حيث تهدف من خلاله إلى تحقيق الحوار والتشاور الدائم حول مختلف المسائل مع الشركاء الإجتماعيين والإقتصاديين، ودراسة المسائل المتعلقة بتطوير وترقية هذه المؤسسات.

ومع بداية سنة 2017 تم تغيير إسم هذه الوزارة لتصبح وزارة الصناعة والمناجم.

- **هيئات دعم وتحفيز الاستثمار**

والمتمثلة في:

- **الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة**

أنشأ سنة 1994 بغرض حماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بشكل لا إرادي، وهو اليوم جهاز لدعم البطالين ذوي المشاريع والبالغين ما بين 30-50 سنة على إنجاز مشاريعهم. [1]

- **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ**

هي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، كما تسعى لتشجيع كل ما يؤدي إلى إنعاش قطاع تشغيل الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. سمح هذا الجهاز بإنشاء مؤسسات مصغرة لصالح الشباب البطال والتي تتراوح أعمارهم بين 19 و40 سنة، ومبلغ استثماراتهم لا يتعدى 10000000 دج. [2]

- **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات ANDI**

أنشأت سنة 2001 وتهدف لتطوير الإستثمار الخاص والعام، المحلي والأجنبي دون تمييز من خلال الخدمات والإمتيازات التي تقدمها للمستثمرين. [3]

---

[1] بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، (2018): **تقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 19)، ص 275.

[2] حداد بختة، (2009): **ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر وبروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي الجزائري، دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص 181.

[3] بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، **مصدر سبق ذكره**، ص 275.

- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM**

ظهرت هذه الوكالة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 13/04 والمرسوم التنفيذي رقم 14/04، المؤرخان سنة 2004، حيث يمنح القرض المصغر للنساء الماكثات بالبيوت أو للفئات بدون دخل، أو للفئات التي لها مداخيل غير منتظمة أو ثابتة. هذا القرض يسمح لهذه الفئات بالحصول على عتاد صغير ومواد أولية تمكنها من الإنطلاق في ممارسة نشاط إقتصادي في إنتاج سلع أو خدمات أو ممارسة حرفة ما. [1]

- **الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND PME**

أنشأت سنة 2005 من أجل تزويد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بآلية قادرة على تنفيذ سياسة الحكومة في مجال تنميته وترقيته بصفة عامة ومرافقته في مسار تنافسيته في خضم التحولات العالمية الجديدة. [2]

- **الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF**

أنشأت سنة 2007 مهمتها تسهيل الحصول على العقار الصناعي من خلال التوسط بين المستثمرين والسلطة المانحة للإمتياز. [3]

المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- دوافع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التأهيل هو مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق، ونتيجة لسعي الجزائر للإندماج في الإقتصاد العالمي أصبحت مقتنعة بضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك إستجابة لدوافع تتمثل فيما يلي: [4]

- تحديات المنافسة العالمية نتيجة الشراكة الأورو- جزائرية والإنضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية؛

---

[1] حداد بختة، **مصدر سبق ذكره**، ص 183.
[2] بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، **مصدر سبق ذكره**، ص 275.
[3] **نفس المصدر**، ص 275.
[4] بوشلاغم عثمان، (2018): **دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة متوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد35)، ص 366.

- قصور الخيارات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الإجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة، ونقص الروح المقاولاتية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة برامج وضعتها السلطات الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تمثلت هذه البرامج في:

- **برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية في الجزائر**

بتاريخ سبتمبر 1998 أعدت منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة بالتعاون مع السلطات الجزائرية برنامجا لتطوير قطاع الصناعة في الجزائر، يدعى بالبرنامج المدمج لتحسين التنافسية ودعم إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر، وتمت الإنطلاقة الفعلية لهذا البرنامج في ديسمبر 1998، لقد كان هذا البرنامج النموذجي لدعم إعادة الهيكلة وتأهيل المؤسسات الصناعية بمثابة التجربة الأولى للجزائر في مجال التأهيل، وقامت بعد ذلك بإعداد برنامج خاص بها لتأهيل المؤسسات الصناعية، إتسعت دوائره ليشمل كل مؤسسة صناعية تريد القيام بعملية التأهيل وتستوفي شروط القبول الازمة، وتمت الإنطلاقة الفعلية لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية في الفاتح من جانفي 2002، حيث تم وضع هدف تأهيل 1000 مؤسسة إقتصادية من القطاعين العام والخاص خلال الفترة الممتدة ما بين 2002-2012، ولقد سخر لذلك غلاف مالي قدره 4000 مليون دج، وأضيف له مخصصات مالية قدرها 1651 مليون دج. إلا أن النتائج المحققة تبقى ضئيلة وبعيدة عن الأهداف السنوية التي سطرها البرنامج والمتمثلة في تأهيل 100 مؤسسة سنويا، فخلال الفترة (2002-2005) لم يتم تأهيل سوى 93 مؤسسة أي تحقيق نسبة 23.25% فقط من الأهداف المسطرة. [1]

- **البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث هو برنامج تأهيل أعد من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، أوكلت مهمة تنفيذ هذا البرنامج للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إبتداءا من سنة 2006، لكن الإنطلاقة الفعلية كانت في 25 فيفري 2007، ويمتد البرنامج لفترة 12 سنة يشتمل على مرحلتين هما، مرحلة التكييف وتمتد على مدى 5 سنوات ومرحلة الضبط وتمتد على مدي 7 سنوات، تمثلت ميزانية هذا

[1] غبولي أحمد، (2017): **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –دراسة تحليلية للبرامج بين الأهداف والنتائج-**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 26)، ص 215-216.

البرنامج في واحد مليار دينار جزائري سنويا. لقد تم إعداد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قصد مواجهة متطلبات تحرير المبادلات وحركة السلع والخدمات بين الاتحاد الأوربي والجزائر وتتمثل أهداف هذا البرنامج في جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على مواكبة التطور في التكنولوجيا وفي الأسواق وكذا تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار، الجودة والإبداع. [1]

- **برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

أقر المجلس الأوروبي في مدينة كان الفرنسية إعتماد إجراءات تمويل جديدة لدول الجنوب في إطار برنامج دعم الشراكة الأورو متوسطية أو ما يسمى برنامج ميدا والذي يعتبر الأداة المالية الرئيسية التي إعتمدها الاحاد الأوروبي لتفعيل الشراكة الأورو متوسطية [2]. وقامت الجزائر بعقد إتفاق مع الاتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، ويتمثل هذا الإتفاق في برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62.9 مليون يورو، حيث57 مليون يورو ممولة من طرف الاتحاد الاوروبي. [3]

- **البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تم إطلاق هذا البرنامج في بداية 2011، حيث يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل 000 20 مؤسسة تابعة لمختلف القطاعات (الصناعة، البناء، الأشغال العمومية، الصيد البحري، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل، تكنولوجيا الإعلام والإتصال)، رُصد لهذا البرنامج مبلغ يقدر بـ 386 مليار دج يتمثل في مساهمات مباشرة وتخفيضات على فوائد القروض البنكية، وتوجه المساعدات لوضع تشخيص وصياغة مخطط تأهيل يغطي الاستثمارات المؤهلة المادية وغير المادية، حيث إلى غاية سنة 2015 يتضح أن النتائج لا تزال بعيدة عن الهدف المسطر (000 20 مؤسسة)، فنسبة المؤسسات المستفيدة لا تتجاوز 12.65% مقارنة بالهدف المسطر. [4]

---

[1] كلييات بسمة، (2017): **دور التحفيزات الضريبية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعة الناشطة في ولاية عنابة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 83.

[2] سعد مرزق، (2016): **دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات العالمية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في الصناعات الغذائية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص 47.

[3] رايس حدة، نوي فطيمة الزهراء، (2012): **دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة –دراسة حالة الجزائر-**، ملتقى وطني حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر، ص 11.

[4] قدري شهلة، **مصدر سبق ذكره**، ص 196، 198.

المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنويع الاقتصادي في الجزائر

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والنهوض بالإقتصاد خارج قطاع المحروقات، حيث تظهر أهميتها في تحقيق التنوع الإقتصادي من خلال مساهمتها في توفير مناصب العمل، وكذا مساهمتها في الناتج المحلي والقيمة المضافة، بالإضافة لمساهمتها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي بالجزائر

يوضح الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي وهذا خلال الفترة 2010-2013.

الجدول رقم (3-7): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي بالجزائر خلال الفترة 2010-2013

السنوات	2010	2011	2012	2013
القيمة بمليار دج	5509.21	6060.8	6606.40	7634.43

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على Ministère de l'industrie et des mines, **bulletin d'information statistique**, N° 26, édition Avril 2015, p 49.

من خلال الجدول السابق يتضح جليا تزايد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي سنة بعد الاخرى، حيث سجلت سنة 2013 زيادة في المساهمة قدرت بـ 15.56% مقارنة بالسنة التي قبلها والتي سجلت نسبة مساهمة قدرت بـ 9%.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة بالجزائر

يوضح الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة وهذا خلال الفترة 2010-2013.

الجدول رقم (3-8): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة بالجزائر خلال الفترة 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
الزراعة	1015.19	1173.71	1421.69	1627.67
البناء والاشغال العمومية	1071.75	1262.57	1411.15	1562.1
النقل والإتصال	988.03	1049.77	1095.27	1443.12
الخدمات المقدمة للمؤسسات	122.37	137.59	154.37	172.47
الفندقة والمطاعم	114.39	121.43	138.94	174.1

الصناعات الغذائية	197.53	231.85	266.13	285.48
صناعة الجلد والاحذية	2.59	2.60	2.66	2.65
تجارة وتوزيع	1279.47	1444.63	1651.55	1870.6

الوحدة: مليار دينار جزائري **المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على

Ministère de l'industrie et des mines, **bulletin d'information statistique**, N° 26, édition Avril 2015, p 50.

من خلال الجدول السابق نلاحظ زيادة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في كافة القطاعات من سنة إلى أخرى، لكن أكبر مساهمة كانت في قطاع التجارة والتوزيع، يليه قطاع الزراعة، البناء والاشغال العمومية، النقل والإتصال، ليتذيل الترتيب صناعة الجلد والاحذية، وهذا راجع لكون أصحاب هذا النوع من المؤسسات يميلون إلى التجارة لسهولة المكاسب المحققة منها ويبتعدون عن قطاع الصناعة.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات

يوضح الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات وهذا خلال الفترة 2010-2018.

الجدول رقم (3-9): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2010-2018

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	السداسي الأول 2018
النسبة من اجمالي الصادرات (%)	2.67	2.81	3.04	3.33	1.89	5.67	6.17	5.21	36.10

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على

Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°: 22, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33.

من خلال الجدول السابق نلاحظ زيادة نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات وهذا من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، لتشهد سنة 2014 تراجع في هذه المساهمة وهذا راجع لأزمة البترول التي شهدتها الدولة مع أواخر سنة 2014 مما أدى إلى إنخفاض إجمالي الصادرات، لتعود بعد ذلك وترتفع نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات لكن في حقيقة الأمر أن منذ سنة 2014 والصادرات خارج قطاع المحروقات في تناقص، حيث سجلت سنة 2016 صادرات خارج قطاع المحروقات قدرت بـ 781 1 مليون دولار أمريكي، مقارنة بسنة 2013 التي سجلت فيها الصادرات خارج المحروقات 165 2 مليون دولار أمريكي. لتبقى على العموم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات خارج قطاع المحروقات ضعيفة جدا، حيث لا يزال التصدير في الجزائر قائم على قطاع المحروقات. وسجلت سنة 2018 إرتفاع في معدل الصادرات مقارنة بسنة 2017 وهذا بفضل إرتفاع تصدير الأسمدة المعدنية أو الكيميائية حيث بلغت قيمة صادرات هذا الأخير أكثر من 384 مليون دولار أمريكي، وكذلك تصدير التمور والذي بلغت قيمته أكثر من 42 مليون دولار أمريكي .

4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل بالجزائر

يوضح الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل وهذا خلال الفترة 2010-2018.

الجدول رقم (3-10): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل بالجزائر خلال الفترة 2010-2018

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	السداسي الأول 2018
العدد	1 625 686	1 724 197	1 848 117	2 001 892	2 157 232	2 238 233	2 540 698	2 655 470	2 690 246

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على

Ministère de l'industrie et des mines, **les bulletins d'information statistiques**, N°: 18, 20, 22, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايد عدد مناصب العمل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة إلى أخرى، وهذا راجع كما سبق الذكر لتشجيع الدولة لهذا القطاع وكذلك وضع قيود للإستفادة من دعم الدولة والمتمثلة أهمها في وجوب توظيف عدد معين من العمال، إضافة للعديد من المزايا خاصة الجبائية منها التي تمنحها الدولة للمؤسسات التي تقوم بإمضاء عقود لتشغيل الشباب، وهو ما أدى إلى هذه الزيادة الكبيرة في توفير مناصب العمل وبالتالي التقليل من حدة البطالة في الجزائر.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التي تحول دون إستمرارها ونموها، حيث تعد حوكمة الشركات أحد أهم الطرق للتقليل من حدة هذه المعوقات وتحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور حوكمة الشركات في التخفيف من حدتها، بالإضافة إلى تناول العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي، وفي الأخير سيتم تناول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور حوكمة الشركات في التخفيف من حدتها

1- التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن من بين أهم التحديات التي تتسبب في فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الإدارة غير المناسبة والتي تعني أن المدير أو المالك أو المالكين ليس لديهم المهارات والمعارف الإدارية اللازمة، كذلك هناك نقص في الخبرة والتجربة الازمة للأعمال وإدارتها[1]. بالإضافة لهذا السبب تعدد الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها. ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:[2]

- صعوبة في التمويل أغلب هذه المؤسسات حيث يتم تمويلها عن طريق الإقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك؛
- إرتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك غالبًا أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة (لوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع)؛
- الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات خاصة بالبلدان النامية؛
- الضرائب المرتفعة غالبًا ما تعرقل استمرارية بقاء هذه؛

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص40.

[2] عيسى ايت عيسى، (2009): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –افاق وقيود-**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (العدد 6)، ص 276.

- عدم الإستقرار الاقتصادي" التضخم " فإرتفاع أسعار مواد الأولية غالبًا ما يهدد هذه المؤسسات وحول دون تحقيقها للأرباح؛
- صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها؛
- ضعف الدراسة الفنية للمشروع وإنعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛
- إهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الإقتناع بأهميته وضروريته.

وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى: [1]

- **مشكلات داخلية:** منها نقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة، وقصور الجهود التسويقية؛
- **مشكلات خارجية:** كعدم وجود دعم حكومي كافي وهذا ما يفسر أن هناك، قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، إضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها، وعدم توفير التمويل الكافي لها.

كما تعيش فئة معتبرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص الجزائري مشاكل عويصة، مردها إلى النمط العائلي للتسيير وحصره بشكل مباشر وبالكامل في يد المالكين الذين يتوصلون كيفما كان للحفاظ على سيرورتها يوما بعد يوم، وتتميز هذه المؤسسات بـ: [2]

- عدم كفاية رأسمالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفر شروط قبولها للحصول على قروض بنكية؛
- ضعف وغياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية؛
- ثقافة الإنغلاق على الخبرة والإستشارة الخارجية وكذا الشراكات الممكنة التي ستساهم دون أدنى شك في القضاء على ثقافة العزلة الناجمة عن النمط العائلي والشخصي؛
- صعوبة الحفاظ على إستمرارية المؤسسة خلال مرحلة الإنتقال والتحويل حيث بمجرد أن المؤسس الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الوحيد للمساهمين، ودور المدير الذي له السلطة المطلقة في القرار، يتوفى أو يتقاعد فان المؤسسة تضطرب بأكملها.

---

[1] عريوة محاد، خاوي محمد، (2017): **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، (العدد 4)، ص 135-136.

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 21

ومن بين المعوقات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا نجد: [1]

- **المشاكل الجبائية:** تعد هذه المشاكل من أهم المعوقات التي تعترض طريق نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لعدم تناسب معدلات الضرائب مع نشاطها، بالإضافة إلى ضعف أداء الجهات الإدارية وتعدد وتعقد إجراءاتها؛
- **المشاكل الجمركية:** تعد المعوقات الجمركية نتيجة حتمية للإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية، إذ تفرض الرسوم على حسب نوعية السلع فيما إذا كانت رأسمالية أو وسيطية أو إستهلاكية، وهو المقياس الذي لا يخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على السلع الرأسمالية، حيث هذه الأخيرة تفرض عليها أعلى نسبة رسوم جمركية في الوقت الذي تفرض النسبة الأقل على السلع الوسيطية التي تعد أساس نشاط المؤسسات الكبرى؛
- **المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي:** حيث يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على الأرض اللازمة لإقامة إستثماراتهم، وذلك نظرا لمنع إقامة بعض هذه الإستثمارات في مناطق معينة من طرف الدولة بحجة التخفيف من التكدس الجغرافي أو لإعتبارات بيئية، حتى وإن توفر العقار للمستثمر فهو باهض الثمن خاصة إذا كان على مقربة من منافذ البيع، مع العلم أن تكلفة العقار تصل إلى ما يقارب 30% من تكلفة المشروع؛
- **غياب بنك المعلومات:** عدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالبيئة التي تنشط بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المتعلقة بالموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، وطبيعة الأسواق وتلك المتعلقة بالقوانين والقرارات الحكومية؛
- **صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية:** نظرا لإرتفاع كلفة هذه العمليات وعدم قدرة المؤسسة على تحمل مثل هذه التكاليف [2]؛
- **غياب التكامل بينها وبين المؤسسات الكبيرة،** بالإضافة للنقص الكبير في التحكم في أنماط التسيير وتميزها بالتسيير ذو النمط العائلي[3]؛

---

[1] دبي علي، برهوم أسماء، (2018): **خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد35)، ص 197-198.

[2] فطم عبد القادر، (2018): **إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد (35)، ص 428.

[3] قرفي عبد العزيز، (2016): **التحالف كخيار استراتيجي لمرافقة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية، قراءة في تجارب دولية والدروس المستفادة منها**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 60.

- **إهمال التغيرات البيئية:** وهو سبب آخر مهم لتعرض الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفشل، فقد تتمتع مؤسسة ما بنجاح لسنوات، وفجأة تبدأ بمجابهة الفشل المتصاعد، نتيجة عدم متابعة التطورات البيئية، والتي غالبا ما تحصل بشكل تدريجي وببطيء فتهملها المؤسسة ثم تكتشف بعد سنوات بأنها تهدد وجودها[1].

2- دور حوكمة الشركات في الحد من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسمح حوكمة الشركات في الحد من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال ما يلي:[2]

- **تحسين علاقة المؤسسة بالبنك:** ثمة مشكلة واسعة الإنتشار حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين ترثي البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية لهذه الاخيرة. حيث تهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بصحة الحسابات وإرتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي.
- **جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الاولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:** يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجين عن نواة المساهمين الأولية التي تكون عائلية غالبا، مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكرسة في هذا الشأن.
- **إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية من الإدارة الجبائية، وإقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.
- **توضيح العلاقة بين المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا، على الرغم من أن الجمعية حركة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقليين.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، (2005): **إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 95.

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **المصدر سبق ذكره**، ص 24.

- **توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين:** إن قبول المسيرين التنفيذين الغير مساهمين، وفضلا عن ذلك ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات. هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والإمتياز والأجر ويشوبها عدم إستمرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة. وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الادارة.
- **توضيح المسؤوليات أمام الفريق التنفيذي:** تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذا الأخير والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا). إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة وضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط للصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.

المطلب الثاني: العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي

1- أثر الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم بطريقة أو بأخرى في إيجاد ومراقبة الأنظمة المالية والمحاسبية، ما ينعكس عليها بالإيجاب بتقوية هذه الأخيرة وذلك من خلال: [1]

- توفير إطار لمناقشة قدرة نظام المعلومات المحاسبي على إنتاج وتوفير معلومات دقيقة بما يتفق مع سياسات الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين المفروضة من قبل الدولة في ضوء المبادئ والمعايير المحاسبية المتبعة؛
- قيام لجنة التدقيق بمناقشة الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين بمدى فاعلية نظم الرقابة التي تطبقها المؤسسة على أنظمتها المحاسبية والمالية لتقييد أي إمكانية لتحريف التقارير المالية وضمان وجود رقابة محكمة على المجالات التي يُتاح فيها مرونة للحكم المهني أثناء عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تجري على البيانات وضمان تطبيق أي توصيات قد يقترحها المدققون في هذا الشأن؛

[1] جميل أحمد، سفير محمد، (2012): **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي، ص 8.

- قيام المدققين الداخليين بفحص الأنظمة المالية والمحاسبية وذلك لتحديد ما إذا كانت السجلات والتقارير المالية تحتوي على معلومات صحيحة ودقيقة وتقييم مدى فاعلية الأنشطة الرقابية على هذه السجلات والتقارير.

كما يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لإستمرار وبقاء المؤسسات، إلا أن توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات إستثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للإستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية والتشريعية التي تضمن له حماية إستثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها: [1]

- يطمئن المستثمرون على عائد إستثماراتهم؛
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة؛
- التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

2- سبل تأثير الحوكمة على الأداء المالي

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين المؤسسات التي تطبق الحوكمة والأداء المتميز لهذه المؤسسات، ويمكن تبيين هذه الأسباب فيما يلي: [2]

- إن حوكمة الشركات إنعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي؛
- تجنب المستثمرين للأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة الشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وعدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديري صناديق الإستثمار لتنويع المخاطر للتغلب على ضعف الحوكمة أو في حال عدم وجود دلائل قوية عليها؛
- أصبحت حوكمة الشركات في حد ذاتها معيارا إستثماريا أكثر أهمية، ولا سيما مع إتجاه العديد من الدول إلى إصدار تصنيف للمؤسسات في ضوء إلتزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة عليها؛

---

[1] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، **المصدر سبق ذكره**، ص 65.
[2] سباع احمد صالح، محمد البشير بن عمر، **المصدر سبق ذكره**، ص 154-155.

- إحتلال المؤسسات موقع متميز في ترتيبها، من بين المؤسسات المطبقة للحوكمة، مما يدفع المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة وتحسين الأسلوب وطريقة التقدير وتقييم هذا الأداء؛
- تشير الإحصائيات إلى زيادة معدلات الإلتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من المؤسسات على إختلاف الأسواق التي تنتمي إليها، بل تعداها إلى بعض الدول وزاد معدل الإلتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة في تطبيق الحوكمة؛
- الدور الفعال للجان التدقيق، في إتصافها بصفات الإستقلالية والخبرة، والإبتعاد عن التحيز والفحص المبني عن المعرفة يجعل هناك ضوابط للإرتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجان مع عمل المحاسبين والمدققين الداخليين والخارجيين؛
- إرتباط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية، التي تكفل ضوابط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الرقابة وتطوير الأداء.

وهناك مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر حوكمة الشركات على الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في ما يلي: [1]

- **زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:** إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:
  - عدم إتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛
  - عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة.
- **زيادة قيمة المؤسسة:** لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى إرتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية.
- **تخفيض مخاطر الأزمات المالية:** في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للإنهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي

[1] محمد البشير بن عمر، **المصدر سبق ذكره**، ص 230-231.

تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق بحيث ينخفض العائد على الإستثمار بشكل قد يقود إلى إنهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة لحوكمة الشركات.

- **تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:** إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة المؤسسة، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لإلتزاماتها القانونية مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والإجتماعات المستمرة والصراحة والإبتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

إلا أن تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توفرت الخصائص الآتية في هيكل الحاكمية: [1]

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين)، وضمان إستمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات للحد من الآثار المترتبة على عدم إتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين(الممولين).
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

وأخيرًا فإن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من إستثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم وإستقرار تقدم الأسواق المالية والإقتصاديات والمجتمعات.

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، (2012): **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي ، ص 13-14.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي

1- أساليب حوكمة الشركات لجذب الإستثمارات وتحسين الأداء المالي

تمحورت العديد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات وكان السؤال المطروح في الأبحاث: هل تدفع حوكمة الشركات بإتجاه تحسين الأداء المالي من خلال سياسات الحكم الرشيد؟، حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن أداء المؤسسات يتأثر من خلال مجموعة من القنوات مثل الرقابة والإشراف من قبل المالكين وإستقلالية مجلس الإدارة وخصائص المؤسسة وبيئة العمل وسلوك حملة الأسهم وآليات السوق، وأشارت أيضا الدراسات إلى أن حوكمة الشركات الجيدة ضرورية لتعزيز أداء المؤسسات من خلال إنشاء بيئة تحفز المديرين لتحقيق أقصى قدر من العوائد على الإستثمار. وتبرز أهمية الحوكمة في زيادة الإستثمار وتخفيض تكلفة رأس المال، من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في المؤسسات وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية، وتظهر أهميتها في تنمية وتشجيع الإستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين بالمؤسسة، ومن جانب آخر تؤدي الحوكمة إلى تطوير الأسواق المالية من خلال حماية المستثمرين، فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الإستثمارات والمدخرات من خلال وجود حلول للمشاكل المالية والتحكم في الأداء المالي للمؤسسة من خلال المساهمة في منع أو الحد من إرتكاب المخالفات والتصرفات غير قانونية، وإلتزامها بالمسؤولية الأخلاقية والبيئية، الأمر الذي يزيد من درجة الثقة في قوائمها المالية بما يؤثر على سلوك قرارات الإستثمار وبالتالي تداول أسهمها في الأسواق المالية، وهناك عدة طرق لحوكمة الشركات يمكن بها أن تساعد المؤسسات على إجتذاب الإستثمارات وتحقيق القدرة التنافسية والمتمثلة فيما يلي:[1]

- من خلال التأكيد على الشفافية في عمليات المؤسسات، وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق، وفي عمليات الشراء، وفي كافة الأعمال، مما يؤدي إلى مواجهة عمليات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي الى إستنفاد موارد المؤسسة ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها؛
- إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة المؤسسة من خلال وضع إستراتيجيات سليمة للمؤسسة تضمن عدم القيام بعمليات الإندماج والإستحواذ، إلا لأسباب سليمة ومقنعة تدعو إليها حاجة المؤسسة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد المؤسسات على إجتذاب الإستثمارات بشروط مواتية وعلى تحسين أدائها المالي؛

[1] زبيدي البشير، (2016): **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي –دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 180-181.

- إن إتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي إلى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات، مما يوفر التعامل العادل لكافة أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب المؤسسة والدائنين؛

2- مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تساهم حوكمة الشركات من خلال آلياتها في تحسين الأداء المالي من خلال:

- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، يقوم مجلس الإدارة بإختيار المديرين التنفيذين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، ويساهم مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي من خلال تأمينه توجيها إستراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا ومحاسبة أو مساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها، وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة وبحذر شديد ولصالح المؤسسة ومساهميها، كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الإلتزام بالقوانين، آخذين بعين الإعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.[1]
- **التدقيق الداخلي:** على ضوء دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات فإن التدقيق الداخلي يعتبر أحد أهم آليات حوكمة الشركات، كما يعتبر المسؤول عن نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر على جميع عمليات المؤسسة المالية وغير المالية، حيث تعتبر تلك الآلية من الموضوعات التي شغلت إهتمام الهيئات العالمية خاصة بعد الإنهيارات المالية المشار إليها سبقا، وأوصت التقارير المالية في جميع دول العالم على أهمية الدور الذي يلعبه قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء قسم للتدقيق الداخلي في المؤسسات التي تريد تقييد اسهمها بالبورصات العالمية. [2]
- **هيكل الملكية:** إن هياكل الملكية ذات أهمية كبرى في حوكمة الشركات لأنها تؤثر بشكل ملحوظ على المؤسسة من خلال التأثير على حوافز المدراء وإجراءات إتخاذ القرارات فضلا عن نظام الرقابة على الأداء،

---

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، (2008): **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 41.

[2] محمد البشير بن عمر، **المصدر سبق ذكره**، ص 234.

ويتحدد هيكل الملكية من خلال توزيع حقوق الملكية فيما يتعلق بالأصوات ورأس المال وأيضا من خلال هوية مالكي الأسهم.[1]

- **التدقيق الخارجي:** يقوم التدقيق الخارجي بتحسين الاداء المالي من خلال: [2]
  - يساهم في تحسين العلاقة الموجودة بين المؤسسة والأسواق الخارجية، بإعتبار هذه الأخيرة آلية من الآليات الرقابية لحوكمة الشركات، وذلك من خلال الزيادة في مصداقية المعلومات المنتجة من طرف إدارة المؤسسة والموجهة إلى هذه الأسواق؛
  - فيما يخص القوائم المالية يلعب التدقيق الخارجي دورا مهما وذلك في حالة ما إذا كان هناك تلاعب فيها، من خلال المصادقة على صحتها من طرف المدقق الخارجي؛
  - دور آخر جوهري فيما يخص إجراءات الحصول على المعلومات من طرف المساهمين حول قدرة الإدارة على التسيير بطريقة وأداء فعال، حيث أن رأي المدقق الخارجي حول نوعية تحضير الحسابات مهم، فمن خلاله يضمن بأن المعلومات المالية والمحاسبية عادلة ومنظمة وواضحة، وبالتالي يسمح للمساهمين بالتصويت بالموافقة وقبول تسيير الإداريين بشكل مضمون؛
  - بالنسبة للرقابة الداخلية يلعب المدقق الخارجي دورا حيويا من خلال إبداء رأيه حول التقرير المقدم من طرف الإدارة، بضمانه أن ما هو موصوف من طرف المسيرين مطابق للواقع فيما يخص إجراءات الرقابة الداخلية.
- **لجنة التدقيق:** يتمثل دور لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي من خلال زيادة القدرة الرقابية والتي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق الحوكمة في روحها لا في مظهرها، كذلك يظهر دور لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات من خلال المهام والمسؤوليات الموكلة لها والتي تؤدي لزيادة الثقة لدى المستثمرين والأطراف الأخرى الذين لهم علاقة بالمعلومات التي تفصح عنها المؤسسات. [3]

---

[1] كريمة حبيب، **المصدر سبق ذكره**، ص 143.

[2] براق محمد، قمان عمر، (2012): **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والاداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي ، ص 15.

[3] محمد لمين ميرة، الأزهر عزه، (2017): **دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، (العدد 10)، الجزء 1، ص 241.

3- مساهمة مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التطبيق السليم لمبادئ ميثاق حوكمة الشركات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيساهم في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات من خلال:

- إن التحديد الدقيق للصلاحيات المترتب عن شفافية الحقوق والواجبات يسمح بتوفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسبة وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة؛
- إن توزيع الحقوق والواجبات وكذا الإمتيازات والإلتزامات بطريقة منصفة بين جميع الأطراف، سيؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين سمعة المؤسسة وجذب المزيد من الإستثمارات؛
- إن الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية ووضوح يساهم في زيادة فرص الحصول على التمويل؛
- إن تحديد المسؤوليات بطريقة غير متداخلة، والفصل بين الوظائف على مستوى المؤسسة سيساهم في الحد من التلاعب المالي ومنع الممارسات المحاسبية الخاطئة، لأنه يصبح كل فرد مسؤول عن وظيفة معينة، الأمر الذي يصعب عليه التلاعب والغش، لسهولة كشفه من قبل الأخرين؛
- إن تطبيق مبدئ المسؤولية يسمح بتنفذ الأجهزة الرقابية للمؤسسة لمهامها بكل إستقلالية وموضوعية، وبالتالي إكتشاف كل الأخطاء والتلاعبات الحاصلة بالمؤسسة؛
- إن محاسبة كل طرف عن أي تقصير في أداء المهام المنوطة إليه، سيساهم في الحد من الفساد وإنجاز الأعمال بكل شفافية ودقة.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة بعد أخرى، كما يسمح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في التقليل من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وللحوكمة دور بارز في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات وهذا من خلال التطبيق السليم لمبادئها والذي سيسمح بزيادة ثقة المستثمرين، وتوفير معلومات على قدر كبير من الشفافية والموضوعية لكافة الأطراف ذات العلاقة، كما تضمن آليات الحوكمة قوة وسلامة الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع:

الدراسة

الميدانية

تمهيد

سلطت الفصول السابقة الضوء على الجانب النظري للدراسة من خلال عرض متغيرات الدراسة والتطرق إلى أهم جوانبها، في حين يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والذي سيتم من خلاله عرض لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، ودراسة إستقصائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة عنابة لمعرفة مدى إلتزام هذه الأخيرة بمبادئ ميثاق حوكمة الشركات، ودور هذا الإلتزام في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات. وهذا من خلال توزيع إستبيان يعالج متغيرات الدراسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة؛

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار فرضياتها.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي عبر تراب الوطن، وولاية عنابة على غرار غيرها من ولايات الجزائر، أصبحت تولي أهمية لهذا القطاع من خلال تشجيعه وتقديم هياكل الدعم اللازمة لبقاء وإستمرار هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة سنة 2017[1]

1- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة عند نهاية سنة 2017 إلى 10273 مؤسسة تشغل 48377 عامل. حيث توضح الجداول والأشكال الأتية توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة.

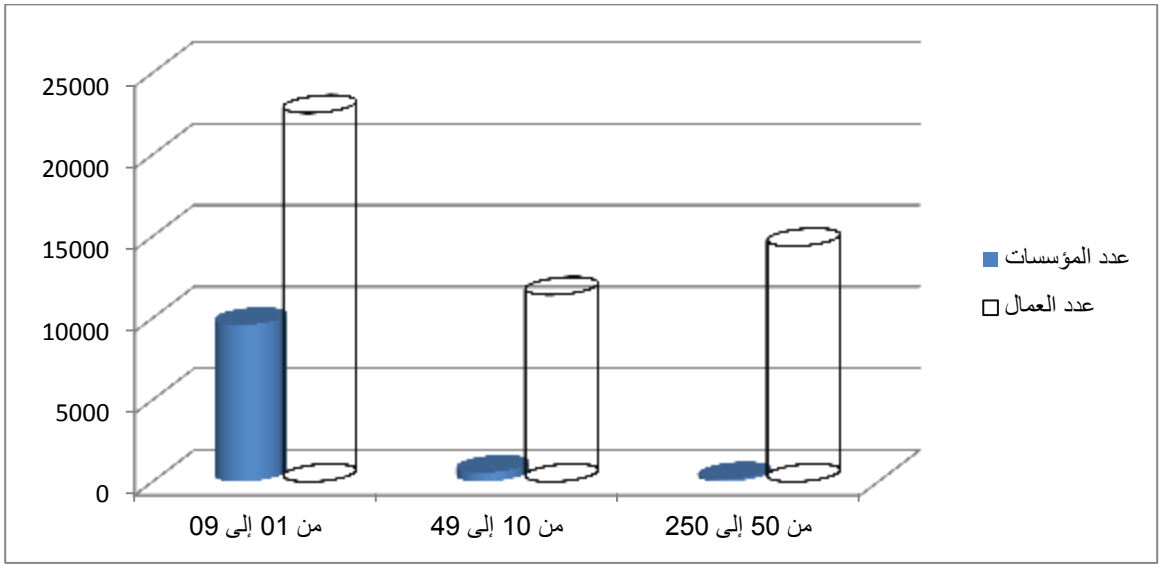
الجدول رقم (4-1) : توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب معيار عدد العمال

معيار عدد العمال	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %
من 01 إلى 09	9582	93.27	22547	46.61
من 10 إلى 49	553	5.38	11427	23.62
من 50 إلى 250	138	1.34	14403	29.77
المجموع	**10273**	**100**	**48377**	**100**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

[1] إقتصرت الدراسة على سنة 2017 لأنها السنة الوحيدة التي توفرت بشأنها الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى مديرية الصناعة والمناجم بولاية عنابة.

الشكل رقم (4-1): التمثيل البياني لتوزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب معيار عدد العمال



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-1).

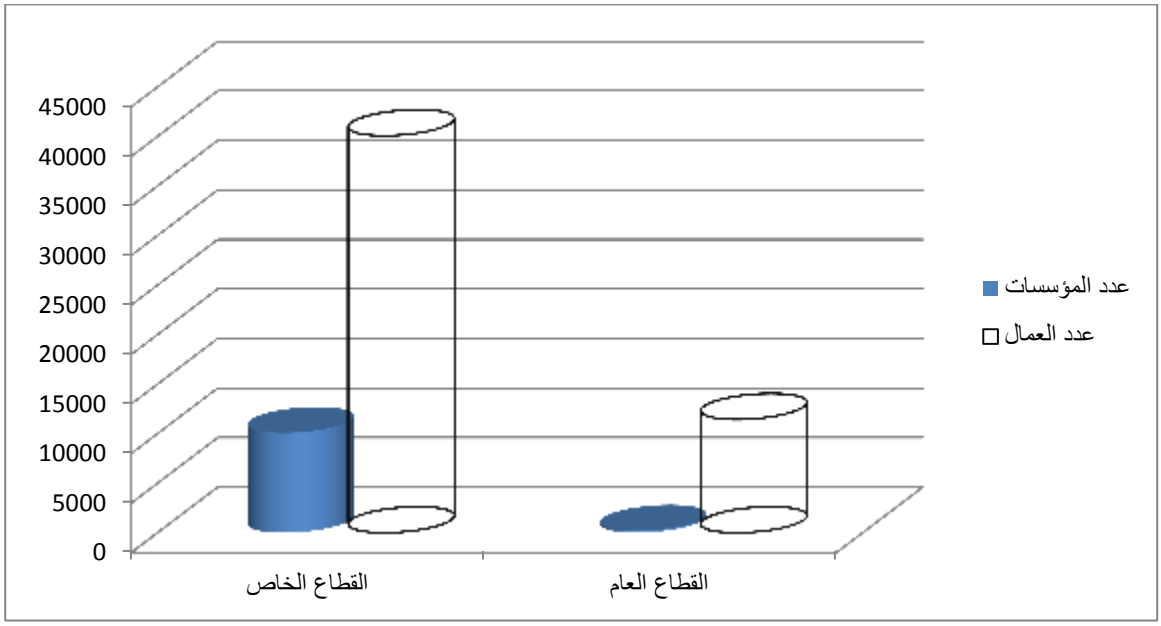
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة في شكل مؤسسات فردية أو جماعية لا يتجاوز عدد عمالها 9 يعكس طبيعة وحجم الأنشطة الممارسة من قبل هذه المؤسسات لتبقى أنشطة تحتاج للتوسع والتأثير أكثر في الجانب الإقتصادي في حين لا يتعدى عدد المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل 138 مؤسسة بمعدل 29.77% من حجم الإجمالي للعمال.

الجدول رقم (4-2): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب القطاع القانوني

	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %
القطاع الخاص	10079	98.11	40081	82.85
القطاع العام	194	1.89	8296	17.15
المجموع	**10273**	**100**	**48377**	**100**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

الشكل رقم (4-2): التمثيل البياني لتوزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة خلال سنة 2017 حسب القطاع القانوني



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-2).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن حصة الأسد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة هي للقطاع الخاص، حيث أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام لا تتعدى نسبة 2% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، الأمر الذي ينعكس بطبيعة الحال على عدد العمال، حيث لا تتعدى نسبة العمال في القطاع العمومي 18% من إجمالي العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، وهذا يتماشى مع الإتجاه العام في الدولة حيث أن عدد المؤسسات على المستوى الوطني لهذا النوع من المؤسسات في القطاع الخاص يفوق بكثير نسبته في القطاع العام.

2- حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

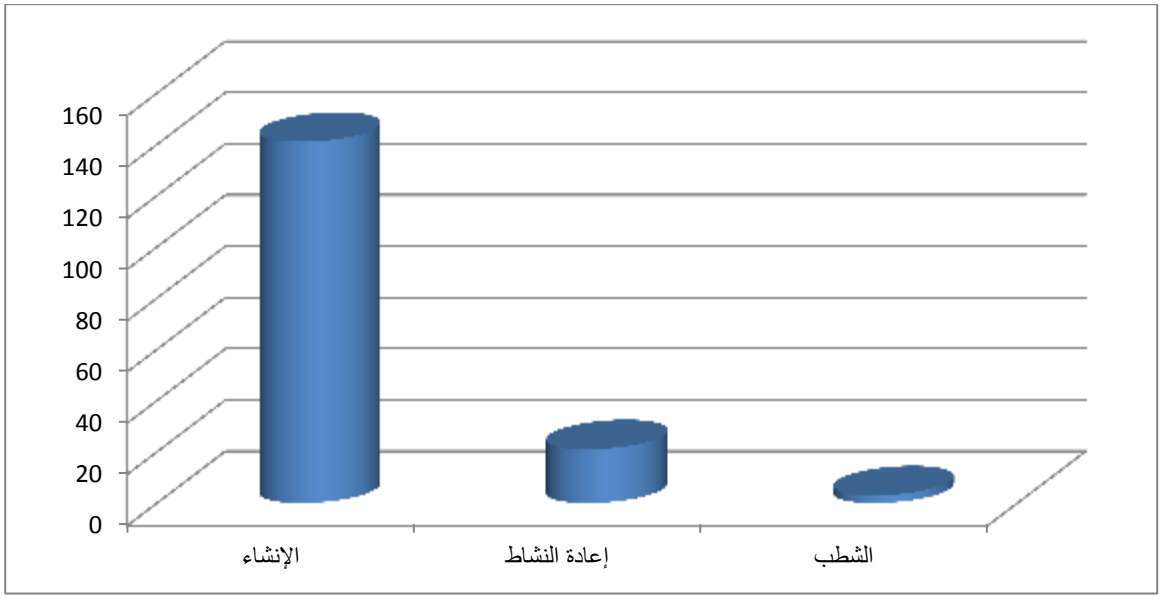
يوضح الجدول الموالي حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة خلال سنة 2017.

الجدول رقم (4-3): حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة خلال سنة 2017

حركية المؤسسات	الإنشاء	إعادة النشاط	الشطب
عدد المؤسسات	141	21	03

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

الشكل رقم (4-3): التمثيل البياني لحركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة خلال سنة 2017



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-3).

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشاؤها خلال سنة 2017 تشكل عدد معتبر، كما أنه تم إعادة تنشيط 21 مؤسسة وهذا بفضل هياكل الدعم المتوفرة بولاية عنابة وما تقدمه من مساعدات، وفي المقابل تم شطب 3 مؤسسات فقط وهي نسبة ضعيفة جدا إذا ما قورنت مع المؤسسات التي تم إنشاؤها وإعادة تنشيطها، وفي هذا إشارة واضحة إلى أن هذا النوع من المؤسسات في ولاية عنابة يعرف إنتعاشة ولا يعاني من مشاكل قد تحول دون نموه وإستمراره.

المطلب الثاني: التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة

توضح الجداول الموالية توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة حسب شعب النشاط وحسب القطاعات المهيمنة.

الجدول رقم (4-4): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاط خلال سنة 2017

مجموع الشعب	عدد م.ص.م	النسبة%	ملاحظات
خدمات	7143	%69,53	- الخدمات المقدمة للجماعات؛ - الخدمات المقدمة للمؤسسات؛ - الخدمات المقدمة للأشخاص؛ - المصالح العقارية؛ - النقل والإتصالات؛ - التجارة؛ - فندقه، مطاعم ومقاهي.
البناء والأشغال العمومية	1750	%17,03	- البناء والأشغال العمومية.
الصناعة	910	%8,86	- صناعة الحديد والصلب؛ - مواد البناء؛ - كيمياء، مطاط وبلاستيك؛ - صناعة المواد الغذائية؛ - صناعة الخشب، الورق والفلين؛ - صناعة الجلد والأحذية؛ - صناعة النسيج والملابس الجاهزة؛ - مناجم ومقالع.
الفلاحة والصيد البحري	464	%4,52	- الفلاحة والصيد البحري.
خدمات ذات صلة بالصناعة	06	%0,06	- المياه والطاقة؛ - المحروقات.
المجموع	**10273**	**%100**	

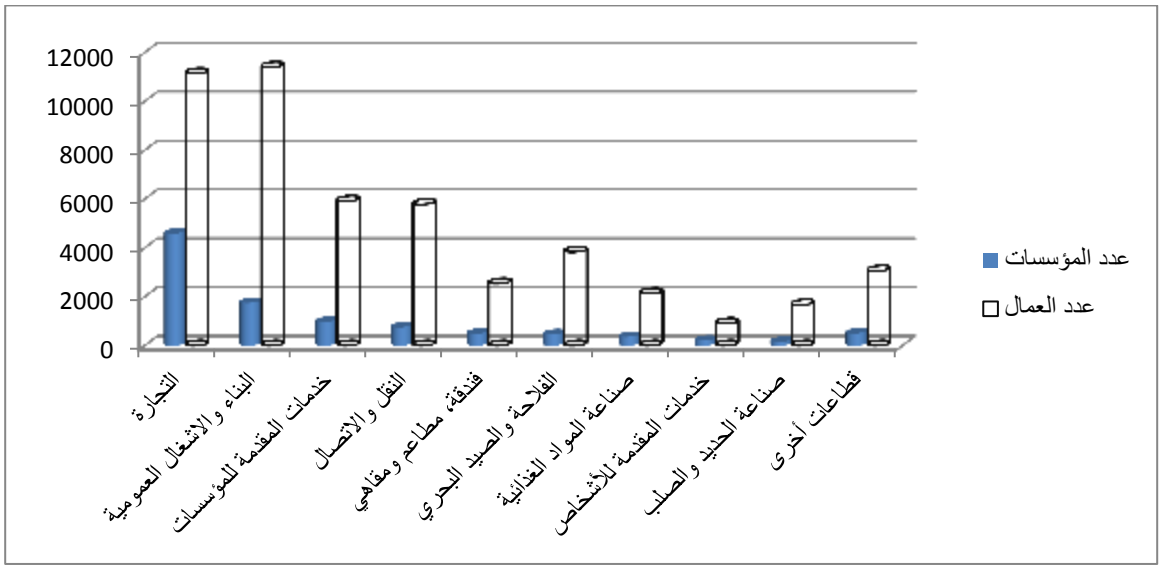
المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

الجدول رقم (4-5): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاطات المهيمنة بولاية عنابة خلال سنة 2017

قطاع النشاط	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %
التجارة	4592	44.70	11139	23,03
البناء والأشغال العمومية	1750	17.03	11400	23,56
خدمات المقدمة للمؤسسات	979	9.53	5916	12,23
النقل والإتصالات	756	7.36	5788	11,96
فندقة، مطاعم ومقاهي	496	4.83	2538	5,25
الفلاحة والصيد البحري	464	4.52	3838	7,93
صناعة المواد الغذائية	359	3.49	2132	4,41
خدمات المقدمة للأشخاص	214	2.08	904	1,87
صناعة الحديد والصلب	156	1.52	1668	3,45
قطاعات أخرى	507	4.94	3054	6,31
المجموع	**10273**	**100**	**48377**	**100**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

الشكل رقم (4-4): تمثيل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاطات المهيمنة بولاية عنابة خلال سنة 2017



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-5).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن قطاع التجارة يحتل المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات بحصة تقدر بـ 4592 مؤسسة أي بنسبة 44,70 % يليه في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 1750 مؤسسة بنسبة 17,03% وفي المرتبة الثالثة خدمات المقدمة للمؤسسات بـ 979 مؤسسة بنسبة . 9,53%، وترتب باقي القطاعات الواحدة تل والأخرى لكن بنسب قليلة.

ومن حيث عدد العمال نلاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية يحتل المرتبة الأولى بحصة تقدر بـ 11400عامل تقابلها نسبة تقدر بـ23,56% يليه في المرتبة الثانية قطاع التجارة بـ 11139عام تقابلها نسبة تقدر بـ 23,03% وفي المرتبة الثالثة الخدمات المقدمة للأشخاص بـ 5916 عامل تقابلها نسبة تقدر بـ 2,23%، في حين ترتب قطاعات حيوية ومولدة للثروة على غرار الصناعة والفلاحة في مراتب متأخرة فالصناعة الغذائية لم يتجاوز عددها 3.49% وصناعة الحديد والصلب 1.52% الأمر ذاته بالنسبة للفلاحة والصيد البحري بنسبة لا تتجاوز 4.52%.

المطلب الثالث: هياكل الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة

1- مشتلة المؤسسات

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 /2003/02 القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات. حيث أن مشتلة المؤسسات هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ومشتلة المؤسسات هي هيئة للإستقبال، الإيواء، المرافقة ودعم أصحاب المشاريع حديثة النشأة. هدفها توفير حظوظ النجاح والاستمرارية. [1]

والجدول الموالي يعرض حصيلة نشاطات المشتلة خلال سنة 2017.

الجدول رقم (4-6): حصيلة نشاطات المشتلة خلال سنة 2017

التأطير والمرافقة	التكوين
- استقبال و توجيه 110 حامل مشروع - عدد حاملي المشاريع الذين تم إيواؤهم داخل المشتلة: 12 - مؤسسات في انتظار قبول الإيواء: 03	- دورة تكوينية حول تسير المؤسسات. - دورة تكوينية حول تقنيات الاتصال التجاري. - دورة تكوينية حول التدقيق الداخلي.

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

ملاحظة : تقدر فترة الإيواء للمؤسسات المستفيدة بعامين.

[1] تقع مشتلة المؤسسات بولاية عنابة بالعنوان التالي: 03 شارع صيود عاشور، عنابة (مقر مديرية الصناعة والمناجم)، حيث بداية نشاطها كان في 2009/04/26، تضم هذه المشتلة 11 موظفا.

2-صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو جهاز عمومي تحت وصاية وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373-02 بتاريخ 2002/11/11. والجدول الموالي يوضح حصيلة نشاط صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017.

الجدول رقم (4-7): حصيلة نشاط صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017

عدد المشاريع المضمونة	المبلغ الإجمالي للمشاريع (دج)	مبلغ الضمانات الممنوحة (دج)	نسبة الضمان	عدد مناصب الشغل المتوقعة
32	2 717 712 324	1 757 912 292	49%	1614

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

والجدول الموالي يوضح توزيع المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط.

الجدول رقم (4-8): توزيع المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط خلال سنة 2017

نشاط المشاريع المضمونة	عددها
صياغة	02
النقل	02
صناعة الخشب و الورق	03
مواد البناء	03
كيمياء	04
صناعة كهر ومنزلية	01
الحديد والصلب	02
صناعة غذائية	06

خدمات	03
المناجم	02
البناء و الأشغال العمومية	01
معالجة النفايات	02
سياحة	01
المجموع	**32**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

3- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ذات الشخص المعنوي والإستقلالية المالية، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 بتاريخ 03 ماي 2005، بداية نشاطها كان في 2011/03/07 وبها 11 موظف.

والجداول الموالية توضح حصيلة الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017، وتوزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب قطاع النشاطات وحسب الطابع القانوني، وكذا حسب نوع الاستثمار.

الجدول رقم (4-9): حصيلة الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2017

قطاع النشاط	عدد المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل	عدد المؤسسات في طور تنفيذ البرنامج	عدد المؤسسات التي حققت برنامج التأهيل	عدد العمال	ملاحظات
بناء وأشغال عمومية	03	02	/	245	01 غير مقبول
خدمات	01	/	/	20	01 مؤجل
صناعة	01	01	/	12	/
المجموع	**05**	**03**	/	**277**	/

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة

الجدول رقم (4-10): توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب قطاع النشاطات خلال سنة 2017

قطاع النشاط	عدد المشاريع	مناصب الشغل المرتقبـة	القيمة التقديرية للمشاريع مليون/ دج
الفلاحة والصيد البحري	04	49	175
الأشغال العمومية-البناء و مواد البناء-	12	199	830
الصناعـــة	29	1291	8 608
الصحـــــة	02	424	1 466
النقـــل	22	453	3 896
السياحـــة	04	144	1 380
الخدمـــات	14	459	7 387
قطاعات أخر	/	/	/
المجمـــوع	**86**	**3 019**	**746 23**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب قطاع النشاطات، هي تابعة لقطاع الصناعة وهذا في ظل التوجه الجديد لتشجيع هذا القطاع، تليها النقل، الخدمات ثم الأشغال العمومية، لتأتي باقي القطاعات بأعداد قليلة. وهو نفس الشيء الذي ينعكس على مناصب الشغل المرتقبة، بإستثناء قطاع الصحة والذي عدد مشاريعه إثنين فقط ولكن عدد مناصب الشغل المرتقبة منها مرتفعة مقارنة بعدد باقي المشاريع في باقي القطاعات.

الجدول رقم (4-11): توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب الطابع القانوني خلال سنة 2017

الطابع القانوني	عدد المشاريع	مناصب الشغل المرتقبة	القيمة التقديرية للمشاريع مليون/ دج
الخاص	83	2 961	22 987
العام	03	58	759
مختلط	/	/	/
المجمـــوع	**86**	**3 019**	**23 746**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن حصة الأسد في عدد المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب الطابع القانوني، هي للقطاع الخاص بقيمة تقديرية 22 987 مليون دج.

الجدول رقم (4-12): توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب نوع الاستثمار خلال سنة 2017

مشاريع الإستثمار	عدد المشاريع	مناصب الشغل المرتقبة	القيمة التقديرية للمشاريع مليون/ دج
الإستثمار المحلي	83	2 844	18 988
الإستثمار الأجنبي	/	/	/
عن طريق الشراكة	03	175	4 758
المجمـــوع	**86**	**3 019**	**23 746**

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن غالبية المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار حسب نوع الإستثمار، هي إستثمارات محلية، حيث هناك ثلاث مشاريع فقط عن طريق الشراكة.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لتقديم طبيعة الدراسة الميدانية التي تم إنجازها، وهذا من خلال التعرف على منهجية الدراسة المستعملة عن طريق تحديد الغرض من الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم التطرق لإستبيان الدراسة من خلال عرض هيكله، ثباته وصدقه، ليتم في الأخير تقديم الخصائص العامة لعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المستعملة

1- الغرض من الدراسة

إن موضوع دور تطبيق ميثاق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعتبر من المواضيع الحديثة، حيث تناولت الدراسة مضمون ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر ودور الإلتزام بتطبيق مبادئه في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على إعتبار أن هذا الميثاق وجه بصورة خاصة لهذا النوع من المؤسسات.

2- مجتمع الدراسة الميدانية

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، والتي عدد العمال بها ما بين 50 إلى 250 عامل، وحسب المعلومات المقدمة من مديرية الصناعة والمناجم لولاية عنابة فإن عدد هذه المؤسسات هو 138 مؤسسة وهذا حسب إحصائيات نهاية سنة 2017.

3- عينة الدراسة

بمأن مجتمع الدراسة هو مجتمع معروف فسيتم حساب عينة الدراسة بالإعتماد على المعادلة التالية: [1]

$$\mathrm{n} = \frac{N * p(1-p)}{(N-1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)}$$

حيث:

n: عينة الدراسة؛

N: حجم المجتمع؛

[1] حولي محمد، (2017): **إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على مهنة المراجعة الخارجية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 421.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 والتي تساوي 1.96؛

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

$$n = \frac{138 * 0.50(1 - 0.50)}{(138 - 1) * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.50(1 - 0.50)} = 102$$

تم توزيع 102 إستبيان على 102 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية عنابة، عن طريق التسليم المباشر وعن طريق البريد الإلكتروني، وتم إسترجاع 83 إستبيان وبعد عملية الفرز إتضح أن 58 إستبيان فقط صالح للدراسة، نظرا لعدم إكتمال بعض الإجابات في الإستبيانات المسترجعة. والجدول الموالي يوضح نسبة إستجابة عينة الدراسة.

الجدول رقم (4-13): الإحصائيات المتعلقة بالإستبيانات الموزعة

البيان	العدد
عدد الإستبيانات الموزعة	102
عدد الإستبيانات المسترجعة	83
عدد الإستبيانات الملغاة	25
عدد الإستبيانات القابلة للدراسة	58
نسبة الإستجابة	**%56.86**

المصدر: من إعداد الباحث.

4- أساليب المعالجة الإحصائية

لإختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم إستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss20، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي وهذا بغرض جمع المعطيات ووصفها وإظهارها، وهذا بصورة مفهومة وذات دلالة.[1] ومن الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم إستخدامها:
  - الجداول الإحصائية: تكرارات ونسب مئوية؛

[1] نبيل جمعة صالح النجار، (2015): **الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 6.

- التمثيلات البيانية والتي أستخدمت لمعالجة البيانات العامة لعينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي: حيث يستخدم الوسط الحسابي في مجالات متعددة لوصف الظاهرات، ويتم حسابه بجمع قيم المشاهدات ومن ثم قسمة المجموع على عدد المشاهدات.[1]
- الإنحراف المعياري: من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وإستخداما، وهو إنحراف الدراجات عن متوسطها، ويساوي الجذع التربيعي لمجموع مربعات إنحرافات الدرجات المختلفة عن متوسطها الحسابي، مقسوما على عدد الدرجات.[2]

وتم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس ردود أفراد عينة الدراسة، ومعرفة إتجاه العينة والذي يتم تحديده من خلال المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول الموالي.

الجدول رقم (4-14): مقياس تحديد إتجاه الإجابة للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	إتجاه الإجابة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: صالحي محمد يزيد، (2016): أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة- دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2015/2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 193.

- **أساليب الإحصاء الإستدلالي**: الإحصاء الإستدلالي هو مجموعة من الطرق تستخدم للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية ومجتمع ذو توزيع طبيعي، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ إلا أنه يتسم في بعض الحالات بعدم التأكد لذا نعالج القياس في هذه الأحوال تحت

[1] رجاء وحيد دويدري، (2005): **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية**، الطبعة الثالثة، دار الفكر ، دمشق، سوريا، ص 264.
[2] عبد الرحمان محمد السعدني، ثناء مليجي السيد عودة، عبد الملك طه عبد الرحمان، (2010): **مدخل إلى البحث العلمي (المفاهيم، الأسس، الإجراءات، التقويم)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 131.

باب علم الإحتمالات، مما يعطي فكرة عن الخطأ المحتمل وقوعه من الباحث حال التعميم على المجتمع المحسوب منه العينة العشوائية محل الدراسة. [1] ومن الأساليب الإستدلالية المستعملة:

- صدق وثبات الإستبيان من خلال معامل آلفا كرونباخ؛
- معامل الإرتباط بيرسون؛
- إختبار K-S a échantillon؛
- إختبار One Sample T-Test.

المطلب الثاني: إستبيان الدراسة

1- هيكل إستبيان الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على إستبيان تم إعداده وفق منهجية البحث العلمي، وبالإعتماد على مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، قسم الإستبيان إلى جزئيين رئيسيين:

- **الجزء الاول:** خصص للمعلومات العامة حول عينة الدراسة، والتي كانت: المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة المهنية والوظيفة.
- **الجزء الثاني:** قسم إلى ثلاث محاور كما يلي:
  - المحور الأول حول تطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية من قبل المؤسسة، وقد إحتوى على 6 عبارات؛
  - المحور الثاني حول تطبيق مبادئي المساءلة والمحاسبة من قبل المؤسسة، وتضمن 7 عبارات؛
  - المحور الثالث حول الأداء المالي للمؤسسة، تضمن 10 عبارات.

تم الإعتماد على الأسئلة المغلقة في إعداد الإستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي بإعتباره من أكثر المقاييس إستخداما، والجدول الموالي يعرض سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (4-15): سلم ليكارت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدرج	1	2	3	4	5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، (2013): **تحليل البرنامج الاحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

[1] بن قارة ايمان، (2014): **واقع اخلاقيات مزاولة مهنة التدقيق الخارجي في الجزائر (دراسة استقصائية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر ، ص 182.

2-صدق الإستبيان

يُعرّف الصدق بأنه الإختبار الذي يقيس بدقة الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شئيا بدلا منها أو بالإضافة إليها[1]. وهناك نوعان من الصدق للتأكد من صدق الإستبيان:

- الصدق الظاهري: وهو مدى نجاح الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، وفي الإجابة عن التساؤلات التي قامت للإجابة عنها أو إختبار الفرضيات التي إستهدفت إختبارها [2]؛
- الصدق التجريبي: وهو أن يتم حساب درجة العلاقة بين نتائج عينة من المبحوثين طبق عليهم الإختبار أو أداة الدراسة [3].

تم التأكد من صدق الظاهري للإستبيان من خلال عرضه أولا على الأستاذة المشرفة والتي قامت بإبداء الملاحظات والتعديلات المطلوبة، بعد القيام بكل ما طلبته الأستاذة المشرفة تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، وبعد الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين تم تعديل الإستبيان وفقا لكل الملاحظات والتعديلات التي طلبها الأساتذة المحكمون.

كما تم التأكد من الصدق التجريبي من خلال حساب معامل إرتباط بيرسون بين دراجات كل عبارة من عبارات الاستبيان، والجداول الثلاث الموالية توضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (4-16): معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	تتوفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة.	0.514	0.000
02	يتم الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية ووضوح.	0.592	0.000
03	توجد إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة.	0.847	0.000
04	يتلقى جميع أعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب المعلومات حول الأحداث المالية الطارئة.	0.851	0.000

[1] عايد كريم عبدعون الكناني، (2014): **مقدمة في الاحصاء وتطبيقات spss**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 259.

[2] شيماء ذو الفقار زغيب، (2009): **مناهج البحث والاستخدامات الاحصائية في الدراسات الاعلامية**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ص 41.

[3] فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، **المصدر سبق ذكره**، ص 87

05	أجور الإداريين محددة بدقة.	0.622	0.000
06	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة.	0.602	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل قيم معامل الإرتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وكل القيم موجبة حيث الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط هو 0.514 والحد الأقصى هو 0.851، مما يدل على أن هذه الأسئلة تتمتع بالصدق مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4-17): معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.	0.588	0.000
02	يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى المؤسسة.	0.529	0.000
03	تقوم المؤسسة بشكل دوري بالرقابة عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية.	0.698	0.000
04	تنفذ الأجهزة الرقابية للمؤسسة مهامها بكل إستقلالية وموضوعية.	0.698	0.000
05	الأجهزة الرقابية للمؤسسة ترى بأن المعلومات المقدمة شاملة وتعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة.	0.557	0.000
06	هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.	0.563	0.000
07	ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد.	0.501	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

يوضح الجدول السابق أن كل قيم معامل الإرتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وكل القيم موجبة حيث الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط هو 0.501 والحد الأقصى هو 0.698، مما يدل على أن هذه الأسئلة تتمتع بالصدق مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4-18): معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	تتمتع المؤسسة بالتوازن المالي.	0.509	0.000
02	المؤسسة تشهد نموا مضطردا في مبيعاتها.	0.586	0.000
03	تحقق المؤسسة مستويات مردودية جيدة.	0.732	0.000
04	للمؤسسة القدرة على سداد إلتزاماتها.	0.691	0.000
05	معدل العائد على الأموال الخاصة مرتفع بالمؤسسة.	0.536	0.000
06	معدل العائد على الإستثمار مرتفع بالمؤسسة.	0.584	0.000
07	نسبة التمويل الدائم للإستخدامات المستقرة تتجاوز الواحد بإستمرار.	0.541	0.000
08	قيمة رأس مال العامل قادرة على تغطية الإحتياجات التمويلية للمؤسسة في غالب الأحيان.	0.683	0.000
09	تتمتع المؤسسة بالسيولة.	0.518	0.000
10	تتمتع المؤسسة باليسر المالي.	0.569	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الإرتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وكل القيم موجبة حيث الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط هو 0.509 والحد الأقصى هو 0.732، مما يدل على أن هذه الأسئلة تتمتع بالصدق مع المحور الذي تنتمي إليه.

3- ثبات الإستبيان

يعرف الثبات بأنه الإتساق في النتائج، ويعتبر الإختبار ثابتا إذا حصلنا منه على النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها[1]. وفي الغالب يعبر عن الثبات بمعاملات تتراوح من صفر إلى الواحد، حي يشير معامل الثبات واحد إلى ثبات تام بمعنى أن الدراجات على أداة القياس لا تتغير مع الزمن إطلاقا، وأن معامل الثبات صفر يشير إلى إنعدام الثبات. [2]

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000): **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص 42.
[2] سعيد التل، محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، (2007): **مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 134.

لتحديد ثبات الإستبيان تم إستخدام آلفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيّم آلفا كرونباخ التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (4-19): قيم آلفا كرونباخ

المحاور	آلفا كرونباخ
المحور الاول	0.764
المحور الثاني	0.661
المحور الثالث	0.792
جميع عبارات الإستبيان	**0.884**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة آلفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول هي 0.764 وهي قيمة جيدة، وبالنسبة للمحور الثاني قيمة آلفا كرونباخ كانت 0.661 وتعتبر كذلك قيمة مقبولة، أما بالنسبة للمحور الثالث فكانت قيمة آلفا كرونباخ 0.792 وهي قيمة جيدة إحصائيا، والملاحظ أن قيمة آلفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان هي 0.884 وهي نسبة جيدة إحصائياً، وهذا يدل على أن عبارات الإستبيان تتمتع بالإتساق الداخلي والثبات.

المطلب الثالث: تقديم خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص عينة الدراسة، وهذا حسب مؤهلهم العلمي، التخصص، سنوات الخبرة والوظيفة التي تشغلها عينة الدراسة.

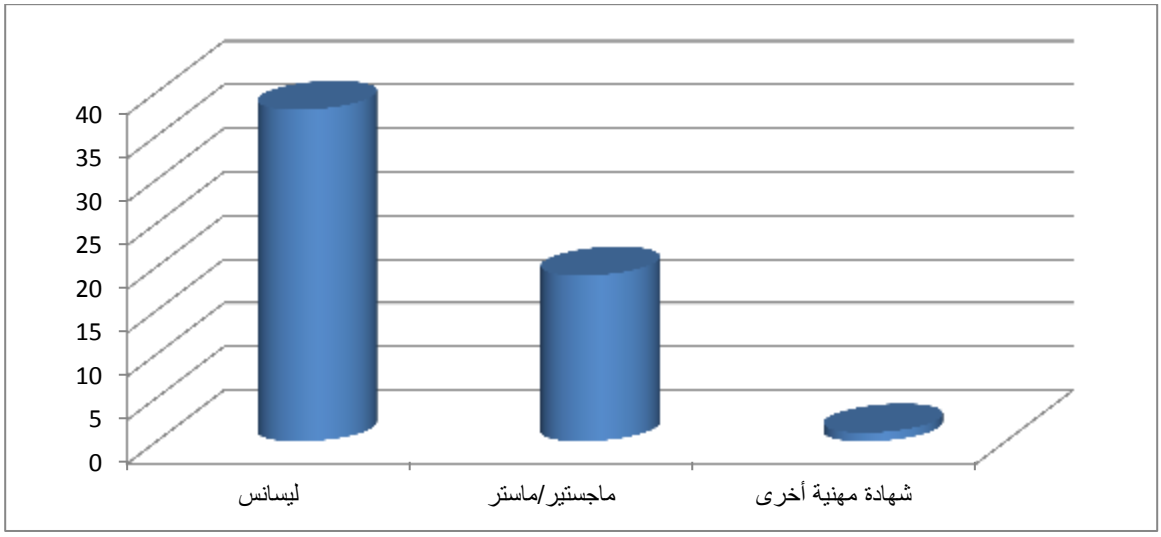
1- **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي.

الجدول رقم (4-20): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	38	%65.52
ماجستير/ماستر	19	%32.76
شهادة مهنية أخرى	01	%1.72

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

الشكل رقم (4-5): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق.

من الجدول والشكل السابقان يتضح أن المؤهل العلمي لعينة الدراسة يقتصر على شهادتي الليسانس والماجستير/ماستر، وعينة واحدة فقط تحمل شهادة أخرى، ويشكل حاملو شهادة ليسانس الفئة الأكبر في العينة، تليها فئة المتحصلين على شهادة ماجستير/ماستر. إلا أن كون جميع أفراد العينة من خرجي الجامعات فإن هذا يشكل بطبيعة الحال عاملا إيجابيا يضفي مصداقية أكبر على دقة النتائج المتوصل اليها.

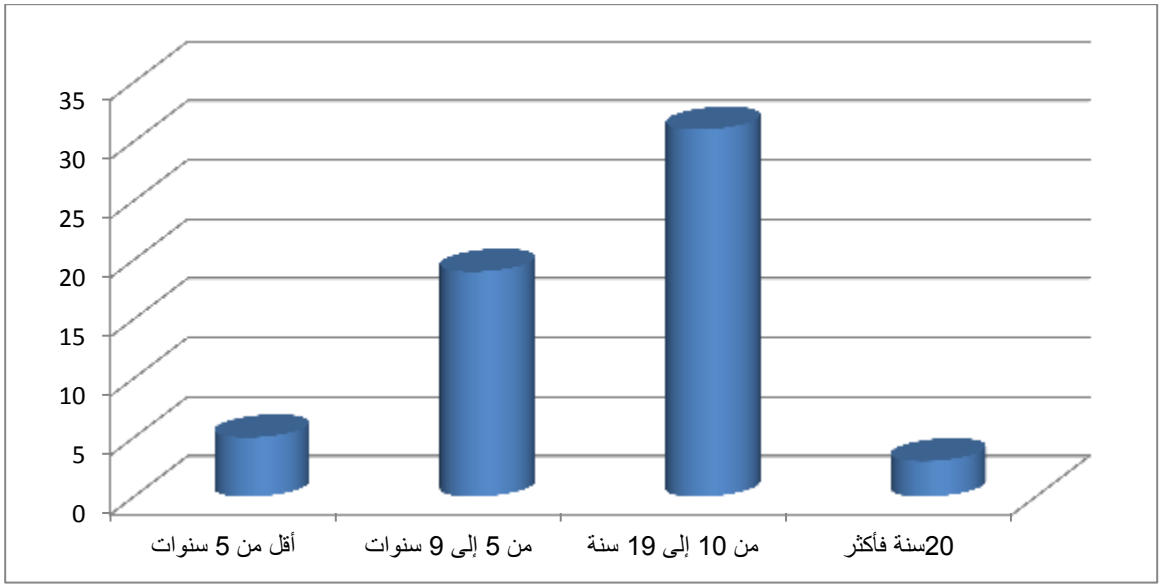
2-الخبرة المهنية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية.

الجدول رقم (4-21): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	%8.62
من 5 إلى 9 سنوات	19	%32.76
من 10 إلى 19 سنة	31	%53.45
20 سنة فأكثر	03	%5.17

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

الشكل رقم (4-6): تمثيل عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق.

من الجدول والشكل السابقان نلاحظ أن توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية يشير إلى أن الشريحة الأكبر من العينة هي بخبرة تتراوح بين 10 و19 سنة، تليها من 5 إلى 9 سنوات، ثم أقل من 5 سنوات، وفي الأخير نجد 3 أفراد فقط من عينة الدراسة خبرتهم المهنية 20 سنة فأكثر.

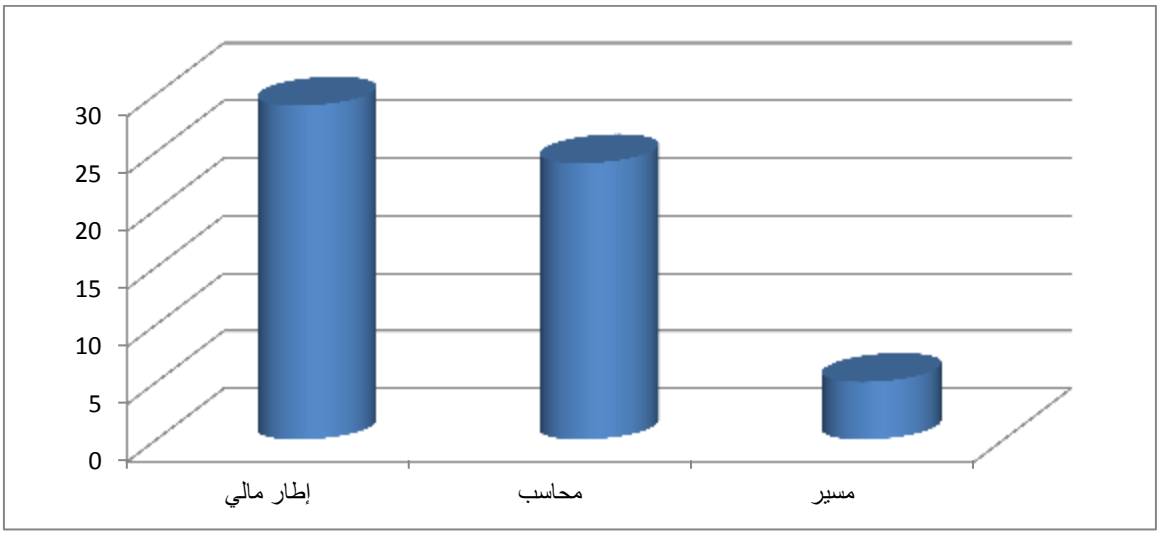
3- **الوظيفة:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتهم

الجدول رقم (4-22): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار مالي	29	%50
محاسب	24	%41.38
مسير	05	%8.62

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

الشكل رقم (4-7): تمثيل عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق.

من الجدول والشكل السابقان نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة تشغل منصب إطار مالي أو محاسب وخمس أفراد من العينة هم مسيرو هذه المؤسسات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار فرضياتها

سيتم خلال هذا المبحث عرض إجابات عينة الدراسة حول محاور الإستبيان، وتحلل هذه الإجابات عن طريق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة، كما سيتم إختبار فرضيات الدراسة بواسطة الإختبارات المناسبة وهذا بغرض التأكد من صحة هذه الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الدراسة

1- تحليل إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

يوضح الجدول التالي إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم (4-23): إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
01	تتوفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة.	العدد	18	37	2	1	4.241	0.601	موافق بشدة
		%	31	63.8	3.4	1.7			
02	يتم الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية ووضوح.	العدد	16	41	-	1	4.241	0.539	موافق بشدة
		%	27.6	70.7	-	1.7			
03	توجد إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة.	العدد	9	35	2	12	3.706	0.973	موافق
		%	15.5	60.3	3.4	20.7			

04	يتلقى جميع أعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب المعلومات حول الأحداث المالية الطارئة.	العدد	15	31	2	10	3.879	0.992	موافق
		%	25.9	53.4	3.4	17.2			
05	أجور الإداريين محددة بدقة.	العدد	18	29	3	8	3.982	0.964	موافق
		%	31	50	5.2	13.8			
06	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة.	العدد	28	27	–	3	4.379	0.745	موافق بشدة
		%	48.3	46.6	–	5.2			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة للعبارة الأولى والتي تعبر عن مدى توفر المعلومات بشكل كافي وفي الوقت المحدد لجميع الأطراف ودون تمييز، فقد كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.241 وهو ما يجعل إتجاه إجابات عينة الدراسة يكون موافق بشدة أي أن المؤسسات محل الدراسة توفر لجميع الأطراف ذات العلاقة كل المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبشكل عادل ودون أي تميز.
- بالنسبة للعبارة الثانية والتي تعبر عن مدى شفافية وعدالة الإفصاح، أغلب إجابات عينة الدراسة كانت بين موافق وموافق بشدة حيث قدر المتوسط الحسابي قدر بـ 4.241 وهو ما يجعل إتجاه إجابات عينة الدراسة يكون موافق بشدة، أي أن هذه المؤسسات تفصح عن معلوماتها بكل شفافية وعدالة دون أي تحيز.
- بالنسبة للعبارة الثالثة والتي تقيس مدى وجود إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة،

بمتوسط حسابي قدره 3.706، ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن أغلب المؤسسات محل الدراسة يوجد بها إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة.

- بالنسبة للعبارة الرابعة والتي تقيس مدى تلقى جميع أعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب المعلومات للأحداث المالية الطارئة، فقد كانت أغلب إجابات عينة الدراسة بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.879 جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن أغلب هذه المؤسسات جميع أعضاء مجلس إدارتها يتلقون المعلومات حول الأحداث المالية الطارئة في الوقت المناسب.
- بالنسبة للعبارة الخامسة والتي تعبر عن أجور الإداريين إن كان محددة بدقة أو لا، كانت أغلب الإجابات بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي بلغ 3.982 ما جعل إتجاه الإجابة يمون موافق أي أن أجور الإداريين في هذه المؤسسات محددة بدقة.
- بالنسبة للعبارة السادسة والتي تعبر عن نظام توزيع المكافآت والتعويضات في هذه المؤسسات إن كان يتم بطريقة عادلة، كانت إجابات عينة الدراسة ما بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 4.379 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن توزيع المكافآت في هذه المؤسسات يتم بطريقة عادلة دون أي تميز.

2- إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني للإستبيان.

الجدول رقم (4-24): إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
01	هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.	العدد	22	36	–	–	4.379	0.489	موافق بشدة
		%	37.9	62.1	–	–			
02	يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى المؤسسة.	العدد	18	40	–	–	4.310	0.466	موافق بشدة
		%	31	69	–	–			
03	تقوم المؤسسة بشكل دوري بالرقابة عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية.	العدد	6	40	2	10	3.724	0.874	موافق
		%	10.3	69	3.4	17.2			
04	تنفذ الأجهزة الرقابية للمؤسسة مهامها بكل إستقلالية وموضوعية.	العدد	6	40	2	10	3.724	0.874	موافق
		%	10.3	69	3.4	17.2			
05	الأجهزة الرقابية للمؤسسة ترى بأن المعلومات المقدمة شاملة وتعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة.	العدد	26	27	1	4	4.293	0.816	موافق بشدة
		%	44.8	46.6	1.7	6.9			

06	هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.	العدد	24	30	1	3	4.293	0.749	موافق بشدة
		%	41.4	51.7	1.7	5.2			
07	ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة وهذا حسب المنصب الذي يشغله الفرد.	العدد	20	23	5	10	3.913	1.064	موافق
		%	34.5	39.7	8.6	17.2			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة للعبارة الأولى والتي تعبر عن تحديد المسؤوليات على مستوى المؤسسات محل الدراسة، كانت إجابات العينة بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 4.379 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن هذه المؤسسات بها تحديد للمسؤوليات بدقة، فكل عامل على عاتقه مجموعة من المسؤوليات لا يسمح بتجاوزها.
- بالنسبة للعبارة الثانية والتي تعبر عن الفصل بين الوظائف، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق وموافق بشدة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.310 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن في هذه المؤسسات هناك فصل بين الوظائف، ولا يوجد إزدواجية في المناصب، فكل عامل بهذه المؤسسات يشغل وظيفة محددة ولا يسمح له بتجاوز حدود هذه الوظيفة أو التدخل في الوظائف الأخرى.
- بالنسبة للعبارة الثالثة والتي تعبر عن مدى قيام المؤسسات محل الدراسة بالرقابة عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.724 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن هذه المؤسسات تقوم بشكل دوري بالرقابة عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية والتي من أهمها التدقيق.

- بالنسبة للعبارة الرابعة والتي تعبر عن مدى تنفيذ الأجهزة الرقابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمهامها بكل إستقلالية وموضوعية، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.724 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن الأجهزة الرقابية بالمؤسسات محل الدراسة تقوم بمهامها بكل إستقلالية وموضوعية وبدون أي ضغط أو تدخل من أي جهة كانت.
- بالنسبة للعبارة الخامسة والتي تعبر عن آراء الأجهزة الرقابية للمؤسسة إن كانت ترى بأن المعلومات المقدمة شاملة وتعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، كانت أغلب الاجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.293 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة شاملة وتعكس الصورة الحقيقية للوضعية المالية للمؤسسة.
- بالنسبة للعبارة السادسة والتي تعبر عن مدى وجود إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 4.293 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن هناك اجراءات صارمة بهذه المؤسسات لمحاسبة الأفراد عن التقصير الذي يكون في مسؤولياتهم ومهامهم.
- بالنسبة للعبارة السابعة والتي تقيس إذا كانت محاسبة الأفراد داخل المؤسسة تتم دون تمييز، كانت أغلب الإجابات بين موافق وموافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.913 والذي جعل إتجاه إجابة عينة الدراسة يكون موافق أي أن محاسبة الأفراد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتم دون تمييز بين الأفراد وهذا بغض النظر عن المنصب الذي يشغله الفرد.

3- إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

يوضح الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث للاستبيان.

الجدول رقم (4-25): إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
01	تتمتع المؤسسة بالتوازن المالي.	العدد	23	33	-	2	4.327	0.659	موافق بشدة
		%	39.7	56.9	-	3.4			
02	المؤسسة تشهد نموا مضطردا في مبيعاتها.	العدد	17	38	-	3	4.189	0.687	موافق
		%	29.3	65.5	-	5.2			
03	تحقق المؤسسة مستويات مردودية جيدة.	العدد	6	37	4	11	3.655	0.909	موافق
		%	10.3	63.8	6.9	19			
04	للمؤسسة القدرة على سداد إلتزاماتها.	العدد	7	38	2	11	3.706	0.917	موافق
		%	12.1	65.5	3.4	19			
05	معدل العائد على الأموال الخاصة مرتفع بالمؤسسة	العدد	27	27	-	4	4.327	0.803	موافق بشدة
		%	46.6	46.6	-	6.9			
06	معدل العائد على الإستثمار مرتفع بالمؤسسة.	العدد	29	25	-	4	4.362	0.809	موافق بشدة
		%	50	43.1	-	6.9			
07	نسبة التمويل الدائم للإستخدامات المستقرة تتجاوز الواحد بإستمرار.	العدد	28	15	4	11	4.034	1.154	موافق
		%	48.3	25.9	6.9	19			
08	قيمة رأس مال العامل قادرة على تغطية	العدد	7	36	5	10	3.689	0.902	موافق

	الإحتياجات التمويلية المؤسسة في الغالب.	%	12.1	62.1	8.6	17.2		
09	تتمتع المؤسسة بالسيولة.	العدد	11	33	5	9	3.793	0.932	موافق
		%	19	56.9	8.6	15.5		
10	تتمتع المؤسسة باليسر المالي.	العدد	7	33	8	10	3.637	0.911	موافق
		%	12.1	56.9	13.8	17.2		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة للعبارة الأولى والتي تقيس مدى تمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتوازن المالي، كانت اجابات عينة الدراسة أغلبها بين موافق بشدة وموافق، في حين هناك مؤسستان فقط كانت إجابتهما غير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.327 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن جل المؤسسات محل الدراسة تتمتع بالتوازن المالي، وهذا ما يعني التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، أي توفير الإحتياجات المالية المطلوبة وإستخدام هذه الأموال وفق هيكل مالي يضمن لها تسديد إلتزاماتها حسب تواريخ إستحقاقها.
- بالنسبة للعبارة الثانية والتي تقيس نمو المبيعات، كانت إجابات عينة الدراسة أغلبها بين موافق وموافق بشدة، في حين هناك ثلاث مؤسسات فقط كانت إجابتها غير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.189 مما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تشهد نموا مضطردا في مبيعاتها.
- بالنسبة للعبارة الثالثة والتي تقيس مستويات المردودية، كانت إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.655 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن المؤسسات محل الدراسة تحقق مستويات مردودية جيدة. في إشارة إلى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في نشاطها.
- بالنسبة للعبارة الرابعة والتي تقيس مدى قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها، كانت إجابات عينة الدراسة تراوحت بين موافق بشدة، موافق، محايد وغير موافق، إلا أن أغلب الإجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.706 والذي يجعل إتجاه إجابة عينة الدراسة موافق أي أن هذه

المؤسسة لديها القدرة على تسديد إلتزاماتها، وهذا يؤكد صحة نتيجة العبارة التي تفيد بتمتع هذه المؤسسات بالتوازن المالي.

- بالنسبة للعبارة الخامسة والتي تقيس معدل العائد على الأموال الخاصة، وعلى غرار الإجابات السابقة تركزت الاجابات بين موافق وموافق بشدة، في حين هناك أربعة مؤسسات فقط كانت إجابتها غير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.327 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن أغلب هذه المؤسسات معدل العائد على الأموال الخاصة بها مرتفع، وهذا يبدو أمر طبيعي على اعتبار أن هذه المؤسسات تعود للخواص ولا يتصور أن يستمر هؤلاء في النشاط مع معدلات متدنية، وما يعكس ايضا كفاءة هذه المؤسسات في إستغلال أموال الملاك.
- بالنسبة للعبارة السادسة والتي تقيس معدل العائد على الإستثمار، تركزت أغلب الإجابات كذلك بين موافق بشدة وموافق، في حين هناك أربعة مؤسسات فقط كانت إجابتها غير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.362 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق بشدة أي أن أغلب هذه المؤسسات معدل العائد على الإستثمار بها المؤسسات مرتفع، وهو ما يعبر عن قدرة هذه المؤسسات على خلق الأرباح من خلال أموالها المستثمرة.
- بالنسبة للعبارة السابعة والتي تقيس نسبة التمويل الدائم، والتي كان الغرض منها هو إختبار الصلابة المالية لهذه المؤسسات بحيث أنها لا تتعرض لحالات عجز مالي بين الحين والآخر، كانت أغلب إجابات عينة الدراسة بين موافق بشدة وموافق، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.034 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق، ويبدو هذا أمر طبيعي لمؤسسات تحقق نتائج إيجابية وتنمو باستمرار ما يعزز قدراتها المالية الذاتية.
- بالنسبة للعبارة الثامنة والتي تقيس قدرة قيمة رأس مال العامل إن كانت قادرة على تغطية الإحتياجات التمويلية للمؤسسة في غالب الأحيان، لم يختلف الأمر بالنسبة لهذه العبارة فقد وافقت أغلب الإجابات على ذلك، حيث متوسط حسابي قدره 3.689 والذي يجعل إتجاه الإجابة يكون موافق أي أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تتمكن في العادة من تمويل احتياجاتها الاستغلالية بمواردها الدائمة وهو ما يؤكد تمتعها أيضا بالتوازن المالي.
- بالنسبة للعبارة التاسعة والتي تقيس مدى تمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسيولة، كانت أغلب الإجابات بين موافق وموافق بشدة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.793 ما جعل إتجاه الإجابة يكون موافق، أكدت اجابات عينة الدراسة المدى أي قدرتها على تحويل اصولها المتداولة إلى أموال متاحة

بسرعة، وهذا يبدو أمرا طبيعيا بالنظر الى قصر دورة الاستغلال لهذه المؤسسات التي تسمح بسرعة تحول أصولها إلى سيولة وبالنظر إلى نوعية النشاط الذي يتركز فيه نشاط هذه المؤسسات وهو النشاط الخدمي.

- بالنسبة للعبارة العاشرة والتي تقيس مدى تمتع المؤسسة باليسر المالي، لم يختلف الأمر كذلك بالنسبة لهذه العبارة أغلب الاجابات كانت بين موافق وموافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.637 والذي جعل إتجاه الإجابة يكون موافق، فلا غرابة أن مؤسسات تحقق فوائض مالية وتعمل في سوق مستقطب لمنتجاتها أن تتمتع باليسر المالي (الملاءة المالية) والتي تعني القدرة على سداد جميع ديونها، خاصة وأن هذا النوع من المؤسسات يعتمد عادة على إمكانياته المالية الخاصة وإستفادته من التمويل البنكي يبدو محدودا.

المطلب الثاني: إختبار إعتدالية التوزيع

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تم القيام بإختبار (K-S a échantillon)، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (4-26): إختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	قيمة z	مستوى الدلالة sig
الأول	الإلتزام بتطبيق مبدئي الانصاف والشفافية	1.317	0.062
الثاني	الإلتزام بتطبيق مبدئي المساءلة والمحاسبة	1.002	0.268
الثالث	الأداء المالي	0.949	0.328

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (sig) لكل محور من محاور الدراسة هي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

تم إختبار فرضيات الدراسة عن طريق إجراء إختبار T-Test للعينة الواحدة، وهذا عند مستوى معنوية 5%، حيث قيمة T الجدولية = 1.671، بحيث نقبل فرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية فإننا نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1

1-1- بالنسبة لفرضيات المحور الأول

H0: لا تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بتطبق مبدئي الإنصاف والشفافية

H1: تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بتطبق مبدئي الإنصاف والشفافية

الجدول رقم (4-27): نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الأول

المحور	T المحسوبة	Sig
المحور الأول	55.604	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

بمأن t المحسوبة = 55.604 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، و sig=0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة تطبق مبدئي الإنصاف والشفافية.

1-2- بالنسبة لفرضيات المحور الثاني

H0: لا تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بتطبق مبدئي المساءلة والمحاسبة

H1: تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بتطبق مبدئي المساءلة والمحاسبة

الجدول رقم (4-28): نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الثاني

المحور	T المحسوبة	Sig
المحور الثاني	60.885	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

بمأن t المحسوبة = 60.885 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، و sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة تطبق مبدئي المساءلة والمحاسبة.

1-3- بالنسبة لفرضيات المحور الثالث

H0: لا تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بأداء مالي جيد

H1: تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بأداء مالي جيد

الجدول رقم (4-29): نتائج إختبار t للعينة الواحدة للمحور الثالث

المحور	T المحسوبة	Sig
المحور الثالث	58.363	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

بمأن t المحسوبة = 58.363 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، و sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة تتمتع بأداء مالي جيد.

2- إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

من أجل معرفة علاقة حوكمة الشركات بتحسين الأداء المالي سنقوم بتوضيح علاقة بين المتغيرات المستقلة (الإنصاف والشفافية، المساءلة والمحاسبة) مع المتغير التابع (تحسين الأداء المالي)، وذلك بإستعمال تحليل الإرتباط.

يوضح الجدول الموالي معاملات الإرتباط بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع الأداء المالي.

الجدول رقم (4-30): معاملات الإرتباط بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات والأداء المالي

رقم المحور	عنوان المحور	الأداء المالي	
		معامل الإرتباط	مستوى الدلالة sig
01	الإلتزام بتطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية	0.626	0.000
02	الإلتزام بتطبيق مبدئي المساءلة والمحاسبة	0.597	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05، أي أن هناك إرتباط دال إحصائيا بين الإلتزام بتطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية ومبدئي المساءلة والمحاسبة وبين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. قيمة معامل الإرتباط موجبة وعليه العلاقة بين الإلتزام بتطبيق مبدئي الإنصاف والشفافية ومبدئي المساءلة والمحاسبة وبين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي علاقة طردية أي كلما زاد الإلتزام بتطبيق هذه المبادئ كلما تحسن الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **تحليل العلاقة بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بنموذج الإنحدار المتعدد**

لتحليل العلاقة بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بنموذج الإنحدار المتعدد، وذلك بوضع الفرضيات التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي.

وقد تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية، وذلك وفقا للنموذج التالي:

$$Y= a+b_1X_1+b_2X_2+e$$

حيث أن:

Y: الأداء المالي

X_1: مبدئي الانصاف والشفافية

X_2: مبدئي المساءلة والمحاسبة

a: الحد الثابت (مستوى الأداء المالي عند غياب ممارسة مبادئ ميثاق حوكمة الشركات)

b: الميل

e: مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (4-31): تحليل التباين للمتغير التابع (الأداء المالي)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	6.716	2	3.358	21.474	0.000
البواقي	8.600	55	0.156		
المجموع	15.316	57			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0.000 وبمأن مستوى Sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي.

والجدول الموالي يوضح نتائج العلاقة بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي.

الجدول رقم (4-32): إختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

متغيرات النموذج	b	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig
الثابت	0.990	0.481		2.058	0.044
X1	0.379	0.133	0.408	2.841	0.006
X2	0.352	0.165	0.307	2.137	0.037

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم Sig تساوي 0.000 وبمأن مستوى Sig أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي. ومنه يمكننا صياغة النموذج الذي يبين العلاقة بين مبادئ ميثاق حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

$$Y= 0.990 + 0.379X1 + 0.352\ X2+e$$

تم إستخلاص نموذج إحصائي يلخص إتجاه ودرجة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة (مبدئي الانصاف والشفافية ومبدئي المساءلة والمحاسبة) والمتغير التابع (الأداء المالي)، نموذج يُمكن أن يُؤكد النتائج المتوصل إليها من خلال إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، ويُعطي صورة عن الظاهرة المدروسة والتي كان ولابد من إبراز التأثير الذي ممكن أن تمارسه مبادئ الحكم الراشد في دفع الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة، حيث يؤكد هذا النموذج الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة بأنه تساهم مبادئ حوكمة الشركات بمستويات ضعيفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة الميدانية، ومن ثم إجراء الإختبارات اللازمة لمعرفة صدق وثبات الإستبيان، ليتم بعدها التطرق إلى تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة وإختبار فرضياتها.

ومن خلال النتائج المتوصل إليه نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة تلتزم بتطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات، كما أنها تتمتع بأداء مالي جيد، حيث يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمستويات ضعيفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم التوصل في الأخير إلى بناء نموذج يوضح هذه العلاقة.

خـــاتـمـــة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة والأداء المالي وسواء تعلق الأمر بإرتباطهما من عدمه تبقى دراستنا إمتداد لهذه الدراسات من خلال إعتمادنا على مبادئ حوكمة أقرتها هيئة وطنية تقوم على المساءلة والمحاسبة والشفافية وجميعها تندرج ضمن مفهوم الحكم الراشد، موجهة أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهو ما خلق الدافع والحاجة لمعرفة الدور الذي ممكن أن تلعبه هذه المبادئ في المؤسسة الإقتصادية، وبما أن السبيل أو المعيار الأساسي لمعرفة تطور أداء مؤسسة ومدى صلابتها وإستمراريتها هو متابعة أدائها المالي، فقد تم إعتماد بعض المؤشرات التي تشمل قياس هذا الأخير في عبارات صريحة وفّرت علينا عناء الخوض في غمار قياس أدائها المالي.

ليس تبني مبادئ ميثاق الحكم الراشد هو العامل الوحيد والكفيل بتخليص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كل مشاكلها وتدفعها لتحقيق مستويات مرضية لأدائها المالي، ولكن إسهامها في تحسين مستوى الأداء أمر لا يمكن إنكاره، وهو ما خلصت إليه دراستنا من خلال معدلات إرتباط لم تتجاوز 35% لكن تؤكد النظرية الإقتصادية، ولو نسبيا، بالتأثير الإيجابي لمبادئ الحكم الراشد والمتمثلة في المساءلة والمحاسبة والشفافية على مستويات الأداء المالي، تبلورت في الأخير في شكل معادلة مبنية على أساس إحصائي وبمساعدة برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، أثبتت العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.

قليلة هي الدراسات التي وافقت نتائجها النتائج المتوصل إليها في مثل هكذا مؤسسات، على إعتبار أن أغلب الدراسات السابقة تناولت مؤسسات مدرجة في السوق المالي مهيئة لبسط نظام حوكمة وملزمة بإصدار تقارير حول جودة نظامها الحوكمي بجميع تعاليمه، وبالتالي لا إشكال وبالإمكان الوصول لدراسة الحوكمة وعلاقتها الإيجابية بالأداء المالي بطريقة عادية، ولكن لما يتعلق الأمر بمؤسسات صغيرة ومتوسطة حديثة النشأة لا تزال تعاني من مشاكل تقليدية تحاول فرض نفسها في الساحة الإقتصادية، فإن مبادئ الحوكمة تنحصر عندها في المساءلة والشفافية والمحاسبة وكيفية تأثير هذه المبادئ على أدائها المالي وهو ما شكّل التحدي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

- هناك أهمية كبيرة لحوكمة الشركات، الأمر الذي أدى للإهتمام بها على الصعيد العالمي وكذلك الأمر في الجزائر؛
- إن حوكمة الشركات تكتسب أهميتها من الدور البارز الذي تلعبه على جميع الأصعدة فمنافعها لا تعود على المؤسسة فحسب، بل تتعدى إلى كل الأطراف ذات العلاقة بها وصولا إلى تحسين الإقتصاد الوطني، بالإضافة إلى دورها في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق؛
- يتمثل الأداء المالي في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وهذا من خلال إستغلالها للموارد المتاحة بطريقة مثلى وبأقل تكاليف ممكنة، حيث يتم تقييم الأداء المالي بمجموعة من المؤشرات منها التقليدية والحديثة، وتبقى للمؤسسات حرية إختيار المؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي؛
- هناك تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة بعد أخرى، كما يسمح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بإستمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- للحوكمة دور بارز في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال التطبيق السليم لمبادئها والذي سيسمح بزيادة ثقة المستثمرين، وتوفير معلومات على قدر كبير من الشفافية والموضوعية لكافة الأطراف ذات العلاقة. كما تضمن آليات الحوكمة قوة وسلامة الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة مبدئي الإنصاف والشفافية، وهذا من خلال توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسبة وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة، والإفصاح عن المعلومات بكل شفافية ووضوح، بالإضافة لوجود إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة، كما أن هناك عدالة في توزيع المكافآت والتعويضات داخل المؤسسة؛
- تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة مبدئي المساءلة والمحاسبة، ويتضح هذا من خلال وجود تحديد للمسؤوليات بدقة داخل المؤسسة، هناك فصل بين الوظائف، كما أن هناك أجهزة رقابية تقوم بالرقابة بشكل دوري وبكل استقلالية وموضوعية، بالإضافة لوجود إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في أداء مهامه، وهذا دون تمييز.
- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بمستوى أداء مقبول عموما؛

- هناك علاقة طردية بين تبني مبادئ ميثاق حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كلما كان هناك سعي لتطبيق هذه المبادئ كلما إنعكس ذلك إيجابا على الأداء المالي لهذه المؤسسات.

إن النتائج المتوصل إليها تبدو مبررة على إعتبار أن موضوع حوكمة الشركات في الجزائر حديث النشأة والتطبيق، ما يتطلب المزيد من الإهتمام في كيفية تكييف أو توفير بيئة ملائمة بإمكانها إستيعاب آليات حوكمة من شأنها أن تعطي دفعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الإقتراحات: تبعا للنتائج المتوصل اليها تمت صياغة جملة من الإقتراحات والتي من شأنها مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التطبيق والإلتزام بمبادئ الحوكمة بما ينعكس إيجابا على مستوى أدائها على غرار:

- ضرورة توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دليل مكتوب حول حوكمة الشركات يتناسب مع خصوصية المؤسسة؛
- وجوب تنظيم دورات إعلامية وتكونية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول حوكمة الشركات؛
- ضرورة الإسراع بالإلزام القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛
- ضرورة تعميم برامج التأهيل على المؤسسات كخطوة ضرورية لتمكينها من تبني مبادئ الحكم الراشد.

آفاق الدراسة: نأمل أن تشكل هذه الدراسة إنطلاقة للعديد من الدراسات التي تعالج موضوع الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تعالج دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي وذلك:

- على المستوى القطاعي وخاصة قطاع الخدمات ونركز هنا على القطاع السياحي بالنظر للإهتمام الذي بات يحضى به هذا القطاع كمحرك أساسي لتنويع الإقتصاد.
- بتوسيع المجال الجغرافي لتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة على التراب الوطني.

قائـــمـــــة

المـراجـــع

أولا: الكتب

- **باللغة العربية**

1- إيهاب عبد السلام محمود، (2013): **تحليل البرنامج الإحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- رجاء وحيد دويدري، (2005): **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية**، الطبعة الثالثة، دار الفكر، دمشق، سورية.

3- زاهرة عاطف سواد، (2009): **مراجعة الحسابات والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4- زياد عبد الحليم الذيبة، نضال محمود الرمحي، عمر عيد الجعيدي، (2011): **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5- سعاد نائف برنوطي، (2005): **إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

6- سعيد التل، محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، (2007): **مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7- شيماء ذو الفقار زغيب، (2009): **مناهج البحث والإستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

8- طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

9- عايد كريم عبدعون الكناني، (2014): **مقدمة في الإحصاء وتطبيقات spss**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10- عبد الرحمان محمد السعدني، ثناء مليجي السيد عودة، عبد الملك طه عبد الرحمان، (2010): **مدخل إلى البحث العلمي (المفاهيم، الأسس، الإجراءات، التقويم)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

11- عبد الستار الكبيسي، (2003): **الشامل في مبادئ المحاسبة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

12- عبد الغفار حنفي، (2005): **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.

13- علي أحمد أبو الحسن، (1996): **المحاسبة الإدارية المتقدمة (إتخاذ القرارات-تقارير الأداء- تقييم الأداء)**، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.

14- غضبان حسام الدين، (2015): **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

15- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، (2002): **أسس ومبادئ البحث العلمي**، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر.

16- كارم فاروق عبد الرسول صالح، (2015): **نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين اداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة**، دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

17- محمد محمود الخطيب، (2010): **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.

18- محمد مصطفى سليمان، (2008): **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

19- مدحت محمد محمود أبو النصر، (2015): **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

20- مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000): **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

21- مصطفى يوسف الكافي، (2013): **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها- أسبابها-تداعياتها-آفاقها)**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22- منى حسب الرسول محمد، (2015): **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على الحد من الفساد المالي والإداري**، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن.

23- ناصر عبد الحميد علي، (2014): **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

24- نبيل جمعة صالح النجار، (2015): **الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- **باللغة الفرنسية**

1- Abderraouf Yaich, (2003): **Ethique et compétences comptables**, Editions Raouf Yaich, Sfax, Tunisie.

2- Arnaud Thauvron, (2013): **Evaluation d'entreprise**, 3eme édition, Economica, Paris, France.

3- François Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Héléne Delmond, Pierre-Laurent Bescos, (2005): **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur EJA, paris, France.

4- Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, (2013): **Contrôle interne**, 4e éditions, Maxima laurent du mesnil éditeur, paris, France.

5- Gérard Valin, J.F.Gavanou, C.Guttmann, J.Le Vourc'h, (2006): **Controlor & auditor**, Dunod, Paris, France.

6- Jacques Renard, (2010): **Théorie et pratique de l'audit interne**, septième édition, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, France.

7- Kaouther Jouaber Snoussi, Marie-Josèphe Rigobert, (2016): **Finance d'entreprise**, Dunoud, Paris, France.

8- Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, (2002): **La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine**, HAL archives ouvertes, France.

9- Mokhtar Belaiboud, (2011): **Pratique de l'audit**, Berti éditions, Alger, L'Algérie.

10-Rachid Belkahia, Hassan Oudad, (2007): **Finance d'entreprise analyse et diagnostic financiers (concept, outils, cas corrigés)**, édit consulting, Maroc.

- **باللغة الإنجليزية**

1- Rich Hayes, Roger Dassen, Arnold Schilder, Philip Wallage, (2005): **Principles of auditing an introduction to international standards on auditing**, second edition, Pearson education limited, England.

ثانيا: الدوريات

- **باللغة العربية**

1- أحسن جميلة، (2018): **تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تطبيقية على عينة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، (العدد 4).

2- أحمد مداني، مداح عبد الهادي، (2016): **دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية – دراسة حالة سوق الامارات للأوراق المالية-**، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 2، (العدد1).

3- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، (2012): **دور التسيير على أساس الانشطة ABM تحسين أداء المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 27).

4- أمينة رقراقي، (2017): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من التسيير الخاص إلى التسيير الجواري**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 17).

5- إيمان عتارسية، محمد خميسي بن رجم، (2016): **المتاجرة بالملكية تحت تأثير ربحية المؤسسة ونشاطها الإستغلالي –دراسة حالة شركة NCA ROUIBA**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، (العدد 7).

6- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، (2014): **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (العدد 14).

7- بحري علي، (2018): **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011-2016**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 35).

8- بشيشي وليد، سليم مجلخ، حميد حملاوي، (2018): **أثر تغير سعر الصرف على المردودية الإقتصادية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (العدد 10).

9- بلاسكة صالح، (2017): **تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة –دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر–**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 17).

10- بلال ميتاني، حمدان الجمال، (2016): **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية –دراسة ميدانية اربد–**، مجلة الإقتصاد والمالية، (العدد 3).

11- بن زازة منصورية، (2016): **التدقيق المحاسبي ودوره في إرساء مفهوم الحوكمة في ظل قانون "sox"**، مجلة دفاتر بوادكس، (العدد5).

12- بن شهيدة فضيلة، رمضاني محمد، (2017): **العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات –دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2016/2014–**، مجلة دفاتر بوادكس، (العدد 7).

13- بن عواق شرف الدين أمين، (2015): **تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري – تجارب دولية رائدة–**، مجلة الباحث الإقتصادي، (العدد 3).

14- بن قصير إيمان، الطيب عبابو، (2016): **دور التسويق الإبتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، (العدد 01).

15- بوزيان عثمان، خراف مختارية، (2014): **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الإبتكار والتسويق، (العدد4).

16- بوشرف جيلالي، بوخبزة فوزية، (2014): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الإقتصاد الوطني**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، (العدد 06).

17- بوشلاغم عثمان، (2018): **دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة متوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد35).

18- بوفاتح بلقاسم، بلعربي عبد القادر، (2016): **التكامل بين التدقيق الخارجي والآليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة الشركات – دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي (الأغواط، غرداية، ورقلة)**-، مجلة الباحث الإقتصادي، (العدد 6).

19- بوفاسة سليمان، (2015): **سعيداني الرشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية،(العدد 3).

20- بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، (2018): **تقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 19).

21- تحريشي جمانة، (2012): **حوكمة الشركات المفهوم والمبادئ**، مجلة البدر، (العدد 6).

22- حسين أحمد دحدوح، (2008): **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، (العدد 1).

23- حسين محمد حسين سمحان، (2015): **أثر هيكل رأس المال والرفع المالي والربحية على قيمة شركات التعليم والإستثمار الأردنية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، (العدد 17).

24- حططاش عبد السلام، شوادر حمزة، (2016): **تحليل أثر معيار الرفع المالي لبازل 3 على التحكم في المخاطر المالية بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية**، مجلة تنمية الموارد البشرية، (العدد 2).

25- حمزة شوادر، (2018): **تحليل ظاهرة الرفع بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المتوافقة مع الشريعة، دراسة مقارنة حالة ماليزيا**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، (العدد 1).

26- حنيفي أمينة، بركيتي لخضر، (2017): **تجربة الجزائر في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 1962-2016**، المجلة المغربية للإقتصاد والإدارة، (العدد2).

27- خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، (2012): **دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الإستثمارية وإجتذاب الإستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق**، مجلة جامعة نوروز، العدد(0).

28- دادن عبد الغني، (2006): **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الباحث، (العدد 4).

29- داود خيرة، (2016): **قياس مستوى تطبيق الحوكمة في عينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة الإقتصاد والتنمية، (العدد 6).

30- دبي علي، برهوم أسماء، (2018): **خصوصية الإبتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 35).

31- دداش أمنة، بوزيان عثمان، (2017): **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق**، (العدد 6).

32- دراجي كريمو، العسالي جمال، (2017): **مبدأ الإفصاح والشفافية كآلية لتسهيل عملية إدراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بورصة الجزائر**، مجلة دفاتر إقتصادية، (العدد 15).

33- رابح خوني، رامي حريد، (2016): **عوائق الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الحقوق والحريات، (العدد 03).

34- رابح خوني، سليمة هالم، (2016): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال،(العدد 01).

35- زهرة حسن العامري، (2007): السيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)**، مجلة الإدارة والإقتصاد، (العدد 63).

36- سباع أحمد صالح، محمد البشير بن عمر، (2018): **فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، (العدد 1).

37- سبتي إسماعيل، (2018): **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF- دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 33).

38- سطم صالح حسين، محمود سامي محمود، (2019): **حوكمة الشركات ودورها في الإفصاح عن المعلومات المستقبلية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العدد 45)، الجزء الأول.

39- السعيد بريبش، نعيمة يحياوي، (2012): **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 1).

40- سليم مجلخ، وليد بشيشي، (2017): **الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة قياسية بإستخدام شعاع الإنحدار الذاتي VAR خلال الفترة 2015/2009**، مجلة المالية والأسواق، (العدد 1).

41- سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، (2016): **محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر**، مجلة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 16).

42- سندية مروان سلطان الحيالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، (2015): **دور الحوكمة في دعم قرارات الإستثمار –دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الإقتصاد والمالية، (العدد 1).

43- سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، (2017): **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية**، المجلد 2، (العدد7).

44- الشيخ الداوي، (2010): **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، (العدد7).

45- صالح إلياس، بن أحمد سعدية، (2014): **دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة**، مجلة الإبتكار والتسويق، (العدد 01).

46- صالحي صالح، (2004): **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، (العدد03).

47- الصالحين محمد العيش، (2016): **حوكمة الشركات بين القانون واللائحة**، المجلة الدولة للقانون، (العدد4).

48- صديقي خضرة، (2016): **مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة – دراسة NCA رويبة الجزائر–**، مجلة البشائر الإقتصادية، (العدد 7).

49- صديقي خضرة، لخديمي عبد الحميد، (2015): **حوكمة الشركات ودورها في النمو الإقتصادي مقاربة قياسية للفترة 2003–2012**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 5، (العدد 8).

50- الطيب داودي، (2011): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات – حالة الجزائر–**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، (العدد 11).

51- عابي خليدة، فاتح سردوك، (2017): **دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية –دراسة تحليلية لعينة من المراجعيين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر–**، مجلة رؤى إقتصادية، (العدد 12).

52- عبد المالك مزهودة، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد1).

53- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، (2014): **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (العدد 2).

54- عبدلي مباركة،(2016): **تطور مفهوم الأداء و دور وكالات التقييم في قياسه: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة البشائر الإقتصادية، (العدد 5).

55- عثمان مباركة، بجقينة مصطفى، (2018): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –الواقع والتحديات–**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 35).

56- عريوة محاد، خاوي محمد، (2017): **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، (العدد 4).

57- عطاالله ياسين، (2018): **دراسة تقييمية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 35).

58- عطية عز الدين، (2016): **المبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3، (العدد 6).

59- علي باكرية، مليكة حفيظ شبايكي، (2018): **مساهمة الحوكمة في ترشيد سياسة توزيع الأرباح – حالة مؤسسة مطاحن الجلفة–**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، (العدد 9).

60- علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، (2017): **تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، (العدد28)، الجزء الأول.

61- عمر شريف، العياشي زرزار، (2013): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار إستراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 10).

62- عناني عبد الله، (2017): **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**، مجلة الباحث الإقتصادي، (العدد7).

63- عياش زبير، برحايلي أحلام، (2018): **أثر الحوكمة في تفعيل القرار الإستثماري في أسواق رؤوس الأموال**، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 4، (العدد 1).

64- العيد عماد، (2015): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيواقتصادية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (العدد 01).

65- عيسى آيت عيسى، (2009): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –افاق وقيود–**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 6).

66- عيسى قروش، (2018): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل فعال لتحقيق التنمية الإقتصادية، التجربة الماليزية نموذجا**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد35).

67- غبولي أحمد، (2017): **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –دراسة تحليلية للبرامج بين الأهداف والنتائج–**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، (العدد 26).

68-فطم عبد القادر، (2018): **إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (35).

69-قارة إبتسام، (2012): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر دراسة حالة ولاية مستغانم**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، (العدد 2).

70-قبايلي محمد، (2018): **نظام المعلومات المحاسبية كمحدد لميكانيزمات قياس الأداء على مستوى المؤسسة**، مجلة الأبحاث الإقتصادية، (العدد 19).

71-كبلوتي حمزة، سعيداني محمد السعيد، (2018): **أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، (لعدد 1).

72-لعراف زاهية، فرحات عباس، (2018): **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 33).

73-محمد العيفة، وليد بشيشي، (2018): **أثر تغير سعر الصرف على المردودية المالية للمؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، (العدد 12).

74-محمد لمين ميرة، الأزهر عزه، (2017): **دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، (العدد 10)، الجزء 1.

75-مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة، (2013): **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 9).

76- معاليم سعاد، بوحفص سميحة، (2017): **إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة EVA**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (العدد 30).

77- معمري نارجس، آيت عكاش سمير، (2018): **إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات إتفاقية بازل 3**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، (العدد 2).

78- منير لواج، (2013):**آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية: دراسة مقارنة تجربة الهند، اليابان والجزائر**، مجلة دراسات، (العدد الإقتصادي رقم 20 أ).

79- نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، (2017): **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الإقتصاد، (العدد 12).

80- هواري سويسي، (2010): **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 7.

81- وئام ملاح، (2016): **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية**، الآفاق للدراسات الإقتصادية، (العدد 1).

82- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، (2018): **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات**، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، (العدد 03).

83- يحياوي الهام، بوحديد ليلى، (2014): **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب (NCA) بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 5).

- **باللغة الفرنسية**

1- Abdelli Mébarka, (2010): **L'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise (approche théorique)**, Al bashaer economic journal,(N° 02).

2- Ait Sahed Imene, Ait Mohammed Mourad, (2018): **l'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise**, Revue études économique et financières, (N° 01).

3- Amal Hamhami, Ahmed Smahi, (2012): **Management de la performance et mesure de la performance glibale des entreprises**, Les cahiers du MCAS, (N°08).

4- Dominique Jacquet, (1997): **Rentabilité et valeur: EVA & MVA**, La revue analyse financière.

5- Farida Nemeri Yaici, (2014): **Les PME et l'emploi en Algérie, Une diversité de dispositifs d'appui pour quels résultats**, Les cahiers du CREAD, (N° 110).

- باللغة الإنجليزية

1- Anil K.Issues, Satish Kumar, (2010): **Economic Value Added (EVA)-Literature Review**, International journal of economic and finance, (N° 02).

2- Boufateh Belkacem, Fellag Nourredine, (2016): **Evaluation of corporate governance practices in Algerian small and medium sized enterprise: case of an industry SME in Chlef**, journal of excellence for economics and management research, (N° 3).

3- Farah Naz, Farrukh Ijaz and Faizan Naqvi, (2016): **Financial performance of firms : evidence from Pakistan cement industry**, journal of teaching and education, (N°01).

4- Stoyu I.Ivanov, Kenneth Leong, Janis K.Zaima, (2014): **An empirical examination of negative economic value added firms**, The international journal of Business and finance research, (N°01).

5- T. Sobhba Rani, (2013): **A study on Economic Value Added and Market Value Added with reference to Kesoram Cement**, International journal of exclusive management research (IJEMR), (N° 04).

ثالثا: الملتقيات

- **باللغة العربية**

1- براق محمد، قمان عمر، (2012): **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي.

2- بروش زين الدين، دهيمي جابر، (2012): **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، المنعقد يومي 6 و7 ماي 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

3- بن نذير نصر الدين، شملال أيوب، (2017): **لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE–**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

4- جميل أحمد، سفير محمد، (2012): **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي.

5- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، (2012): **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، المنعقد يومي 06 و07 ماي 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

6- رايس حدة، نوي فطيمة الزهراء، (2012): **دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة –دراسة حالة الجزائر–**، ملتقى وطني حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أفريل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر.

7- طرشي محمد، يخلف صفية، (2017): **أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

8- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري،(2013): **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ماي 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الوادي، الجزائر.

9- مناور حداد، (2006): **دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن والجزائر)**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

10-نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، (2012): **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي.

- **باللغة الإنجليزية**

1- Dimitros I.Maditinos, Zeljko Sevic, (2006): **The introduction of Economic Value Added (EVA) in the corporate world**, international conference: Innovation, Entrepreneurship and Competitiveness in Balkan and Black Sea Countries, November 2-4, Kavala, Greece.

رابعا: الأطروحات

1- امحمد فرعون، (2017): **الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

2- بن قارة ايمان، (2014): **واقع اخلاقيات مزاولة مهنة التدقيق الخارجي في الجزائر (دراسة إستقصائية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر

3- بن مكرلوف خالد، (2017): **تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بين الواقع والآفاق**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

4- بن وسعد زينة، (2018): **إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

5- حجاج نفيسة، (2017): **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي –دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

6- حداد بختة، (2009): **ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر وبروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي الجزائري، دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.

7- حولي محمد، (2017): **إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على مهنة المراجعة الخارجية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

8- خليدة عابي، (2016): **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية –دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

9- دادان عبد الغني، (2007): **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية – حالة بورصتي الجزائر وباريس–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

10- راشدي أمين، (2018): **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي –دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.

11- زبيدي البشير، (2017): **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

12- زرفة بولقواس، (2012): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

13- سامية عزيز، (2014): **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

14- سعد مرزق، (2016): **دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات العالمية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في الصناعات الغذائية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

15- سمية زعيم، (2018): **التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: درجته، أشكاله ومحدداته، دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في منطقة شمال شرق الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

16- صالحي محمد يزيد، (2016): **أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة –دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2015/2010–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

17- صبايحي نوال، (2016): **حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية – حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

18- ضويفي حمزة، (2015): **فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي –دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

19- العابدي دلال، (2016): **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية –دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

20- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، (2016): **تطور مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

21- عبد الله مايو، (2004): **محاسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

22- عبد الوهاب محمد جبين، (2009): **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.

23- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، (2008): **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

24- علي بن يحي عبد القادر، (2015): **تأثير نظام الحوكمة على التنمية الإقتصادية للبلدان العربية – دراسة تحليلية قياسية للفترة 1996–2012–**، أطروحة، دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.

25- عمر الفاروق زرقون، (2017): **محاولة قياس أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي لمؤسسات القطاع البترولي في الجزائر– دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2006–2013**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

26- فتحي مولود، (2017): **الممارسات المحاسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضوء المعايير المحاسبية الدولية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

27- قدري شهلة، (2017): **الشراكة الأورو متوسطية وانعكاساتها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة الجزائر، تونس-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

28- قرفي عبد العزيز، (2016): **التحالف كخيار إستراتيجي لمرافقة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية، قراءة في تجارب دولية والدروس المستفادة منها**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

29- قروش عيسى، (2017): **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

30- قويدر الواحد عبد الله، (2015): **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

31- كرمية نسرين، (2015): **دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة – دراسة ميدانية** -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

32- كريمة حبيب، (2018): **تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية- دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2008-2015**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

33- كليبات بسمة، (2017): **دور التحفيزات الضريبية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعة الناشطة في ولاية عنابة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

34- لخضر أوصيف، (2017): **نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات – دراسة عينة لشركات مساهمة (SPA)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

35- محمد البشير بن عمر، (2017): **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013**-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

36- محمد سفير، (2015): **أهمية إعتماد معايير المحاسبة الدولية ISA/IFRS في إرساء مبادئ حوكمة الشركات -دراسة ميدانية لحالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

37- مصطفى الباهي، (2014): **مراقبة التسيير في المستشفيات: دراسة إستكشافية لمؤشرات قياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

38- مصطفى العثماني، **نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجمع صيدال خلال 2010-2014**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

39- مناد علي، (2014): **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية – حالة S.P.A الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

40- نبيل قبلي، (2017): **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة-** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

41- نجمة عباس، (2011): **واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة في ولاية باتنة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

42- نساب عائشة، (2017): **مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

43- نسيمة سابق، (2016): **أثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الإقتصادي، دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2000-2014)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر.

44- هالم سليمة، (2017): **هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2004-2014**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

45- الواحشي وردة، (2016): **محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية –دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

46- ولد عابد عمر، (2017): **دور الذكاء الإقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر.

خامسا: المواقع الالكترونية

https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/principes-de-gouvernance-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde_9789264269514-fr

سادسا: المنشورات

- **باللغة العربية**

1- بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الوضع الراهن والتحديات، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، دولة الامارات العربية المتحدة، أكتوبر 2017.

2- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد2.

3- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، (2009).

- **باللغة الفرنسية**

1- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°16, année 2009.

2- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°18, année 2010.

3- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°20, édition Mars 2012.

4- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°22, édition Avril 2013.

5- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°24, édition Avril 2014.

6- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°26, édition Avril 2015.

7- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°27, édition Septembre 2015.

8- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°30, édition Mai 2017.

9- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°31, édition Novembre 2017.

10- Ministère de l'industrie et des mines, les bulletins d'information statistiques, N°32, édition Mai 2018.

11- Ministère de l'industrie et des mines, bulletins d'information statistiques, N°33, édition Novembre 2018.

الملحـق

رقـم 01

جامعة باجي مختار – عنابة –

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية

إستبيـــــــان الـــدراســـــــــــة

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه تحت عنوان "**دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة إستقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة–**".

يسعدنا سيدتي، سيدي، إختياركم ضمن الدراسة الميدانية للمشاركة وإثراء هذا الموضوع قناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الإهتمام لأسئلة الإستبيان.

مع شكرنا المسبق، نتعهد لكم أن تحاط مساهمتكم بالسرية التامة وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

الباحث: زعيش محمد **المشرفة: الدكتورة خياري زهية**

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

أولا: معلومات عامة

المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماجستير/ماستر ☐ دكتوراه ☐ شهادة مهنية أخرى ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9سنوات ☐ من 10 إلى 19 سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

الوظيفة:.....

ثانيا: محـــــاور الدراســـــة

المحـور الأول: تطبيــق مبدئـــي الإنصـــــاف والشفـــافيـــــة

الرقم	العـــبـــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة.					
02	يتم الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية ووضوح.					
03	توجد إجراءات مكتوبة تحدد صلاحيات الإدارة.					
04	يتلقى جميع أعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب المعلومات حول الأحداث المالية الطارئة.					
05	أجور الإداريين محددة بدقة.					
06	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة.					

المحـــور الثـــانـــي: تطبيـــق مبـدئـــي المسـاءلـــة والمحـــاسبـــــة

الرقم	العـــبـــــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.					
02	يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى المؤسسة.					
03	تقوم المؤسسة بشكل دوري بالرقابة عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية.					
04	تنفذ الأجهزة الرقابية للمؤسسة مهامها بكل إستقلالية وموضوعية.					
05	الأجهزة الرقابية للمؤسسة ترى بأن المعلومات المقدمة شاملة وتعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة.					
06	هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.					
07	ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد.					

المحـــور الثـالـــث: الأداء المـــالـــــــــي

الرقم	العـــبـــــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتمتع المؤسسة بالتوازن المالي.					
02	المؤسسة تشهد نموا مضطردا في مبيعاتها.					
03	تحقق المؤسسة مستويات مردودية جيدة.					
04	للمؤسسة القدرة على سداد إلتزاماتها.					
05	معدل العائد على الأموال الخاصة مرتفع بالمؤسسة.					
06	معدل العائد على الإستثمار مرتفع بالمؤسسة.					
07	نسبة التمويل الدائم للإستخدامات المستقرة تتجاوز الواحد بإستمرار.					
08	قيمة رأس مال العامل قادرة على تغطية الإحتياجات التمويلية للمؤسسة في غالب الأحيان.					
09	تتمتع المؤسسة بالسيولة.					
10	تتمتع المؤسسة باليسر المالي.					

الملحـق

رقـم 02

إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.د.جاوحدو رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار –عنابة–
أ.د. هوام جمعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار –عنابة–
د.سماش كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار –عنابة–
د.بومزايد ابراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار –عنابة–
د.خولوفي وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد –الطارف–

الملحـق

رقـم 03

Tabuler

Qualification			
licence	master	doctorat	autre
Effectif	Effectif	Effectif	Effectif
38	19	0	1

spécialité			
comptabilité et finance	audit	management	autre
Effectif	Effectif	Effectif	Effectif
23	5	19	11

expérience			
moins de 5 ans	de 5 ans à 9 ans	de 10 ans à 19 ans	20 ans et plus
Effectif	Effectif	Effectif	Effectif
5	19	31	3

Corrélations

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6
q1	Corrélation de Pearson	1	,682**	,333*	,167	,159	,144
	Sig. (bilatérale)		,000	,011	,210	,234	,279
	N	58	58	58	58	58	58
q2	Corrélation de Pearson	,682**	1	,437**	,317*	,143	,204
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,015	,284	,124
	N	58	58	58	58	58	58
q3	Corrélation de Pearson	,333*	,437**	1	,871**	,312*	,349**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001		,000	,017	,007
	N	58	58	58	58	58	58
q4	Corrélation de Pearson	,167	,317*	,871**	1	,419**	,442**
	Sig. (bilatérale)	,210	,015	,000		,001	,001
	N	58	58	58	58	58	58
q5	Corrélation de Pearson	,159	,143	,312*	,419**	1	,302*
	Sig. (bilatérale)	,234	,284	,017	,001		,021
	N	58	58	58	58	58	58
q6	Corrélation de Pearson	,144	,204	,349**	,442**	,302*	1
	Sig. (bilatérale)	,279	,124	,007	,001	,021	
	N	58	58	58	58	58	58
t1	Corrélation de Pearson	,514**	,592**	,847**	,851**	,622**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58

Corrélations

		t1
q1	Corrélation de Pearson	,514
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
q2	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
q3	Corrélation de Pearson	,847*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
q4	Corrélation de Pearson	,851
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
q5	Corrélation de Pearson	,622
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
q6	Corrélation de Pearson	,602
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
t1	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	58

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

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

Corrélations

		q7	q8	q9	q10	q11	q12
q7	Corrélation de Pearson	1	,858**	,249	,249	,200	,218
	Sig. (bilatérale)		,000	,060	,060	,133	,101
	N	58	58	58	58	58	58
q8	Corrélation de Pearson	,858**	1	,213	,213	,171	,187
	Sig. (bilatérale)	,000		,108	,108	,198	,160
	N	58	58	58	58	58	58
q9	Corrélation de Pearson	,249	,213	1	1,000**	,213	,099
	Sig. (bilatérale)	,060	,108		,000	,108	,461
	N	58	58	58	58	58	58
q10	Corrélation de Pearson	,249	,213	1,000**	1	,213	,099
	Sig. (bilatérale)	,060	,108	,000		,108	,461
	N	58	58	58	58	58	58
q11	Corrélation de Pearson	,200	,171	,213	,213	1	,344**
	Sig. (bilatérale)	,133	,198	,108	,108		,008
	N	58	58	58	58	58	58
q12	Corrélation de Pearson	,218	,187	,099	,099	,344**	1

	Sig. (bilatérale)	,101	,160	,461	,461	,008	
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,199	,125	-,007	-,007	,130	,362**
q13	Sig. (bilatérale)	,135	,348	,958	,958	,329	,005
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,588**	,529**	,698**	,698**	,557**	,563**
t2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58

Corrélations

		q13	t2
	Corrélation de Pearson	,199	,588**
q7	Sig. (bilatérale)	,135	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	,125**	,529
q8	Sig. (bilatérale)	,348	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	-,007	,698
q9	Sig. (bilatérale)	,958	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	-,007	,698
q10	Sig. (bilatérale)	,958	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	,130	,557
q11	Sig. (bilatérale)	,329	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	,362	,563
q12	Sig. (bilatérale)	,005	,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	1	,501
q13	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
	Corrélation de Pearson	,501**	1**
t2	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

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

Corrélations

		q14	q15	q16	q17	q18	q19
	Corrélation de Pearson	1	,596**	,221	,248	,125	,168
q14	Sig. (bilatérale)		,000	,095	,060	,349	,207
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,596**	1	,303*	,312*	,330*	,410**
q15	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,017	,011	,001
	N	58	58	58	58	58	58

	Corrélation de Pearson	,221	,303*	1	,970**	,109	,292*
q16	Sig. (bilatérale)	,095	,021		,000	,414	,026
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,248	,312*	,970**	1	,109	,287*
q17	Sig. (bilatérale)	,060	,017	,000		,417	,029
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,125	,330*	,109	,109	1	,650**
q18	Sig. (bilatérale)	,349	,011	,414	,417		,000
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,168	,410**	,292*	,287*	,650**	1
q19	Sig. (bilatérale)	,207	,001	,026	,029	,000	
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,123	,169	,346**	,275*	,196	,193
q20	Sig. (bilatérale)	,357	,206	,008	,037	,141	,147
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,321*	,295*	,509**	,481**	,240	,084
q21	Sig. (bilatérale)	,014	,025	,000	,000	,070	,529
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,255	,172	,121	,051	,350**	,264*
q22	Sig. (bilatérale)	,053	,197	,364	,704	,007	,046
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,259*	,196	,376**	,311*	,189	,252
q23	Sig. (bilatérale)	,050	,141	,004	,017	,156	,056
	N	58	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,509**	,586**	,732**	,691**	,536**	,584**
t3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58

Corrélations

		q20	q21	q22	q23	t3
	Corrélation de Pearson	,123	,321**	,255	,259	,509
q14	Sig. (bilatérale)	,357	,014	,053	,050	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,169**	,295	,172*	,196*	,586*
q15	Sig. (bilatérale)	,206	,025	,197	,141	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,346	,509*	,121	,376**	,732
q16	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,364	,004	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,275	,481*	,051**	,311	,691
q17	Sig. (bilatérale)	,037	,000	,704	,017	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,196	,240*	,350	,189	,536
q18	Sig. (bilatérale)	,141	,070	,007	,156	,000
	N	58	58	58	58	58

	Corrélation de Pearson	,193	,084**	,264*	,252*	,584**
q19	Sig. (bilatérale)	,147	,529	,046	,056	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	1	,331	,154**	,145*	,541
q20	Sig. (bilatérale)		,011	,250	,276	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,331*	1*	,402**	,330**	,683
q21	Sig. (bilatérale)	,011		,002	,011	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,154	,402	1	,303	,518**
q22	Sig. (bilatérale)	,250	,002		,021	,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,145*	,330	,303**	1*	,569
q23	Sig. (bilatérale)	,276	,011	,021		,000
	N	58	58	58	58	58
	Corrélation de Pearson	,541**	,683**	,518**	,569**	1**
t3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58

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

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

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	23

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	88,5517	98,953	,429	,881
q2	88,5517	98,322	,545	,879
q3	89,0862	89,729	,747	,870
q4	88,9138	89,975	,716	,871
q5	88,8103	97,139	,336	,884
q6	88,4138	97,475	,436	,880
q7	88,4138	99,510	,481	,880
q8	88,4828	99,833	,471	,881
q9	89,0690	91,328	,739	,871
q10	89,0690	91,328	,739	,871
q11	88,5000	98,289	,339	,883
q12	88,5000	100,500	,225	,885
q13	88,8793	100,003	,156	,890

q14	88,4655	98,850	,394	,881
q15	88,6034	97,121	,506	,879
q16	89,1379	89,560	,817	,868
q17	89,0862	89,905	,787	,869
q18	88,4655	98,815	,312	,883
q19	88,4310	96,951	,429	,880
q20	88,7586	95,274	,348	,885
q21	89,1034	94,094	,545	,877
q22	89,0000	99,298	,230	,886
q23	89,1552	97,291	,352	,883

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	20,1897	9,490	,363	,761
q2	20,1897	9,349	,471	,745
q3	20,7241	6,624	,723	,661
q4	20,5517	6,532	,725	,659
q5	20,4483	8,111	,393	,766
q6	20,0517	8,752	,429	,748

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q7	24,2586	8,441	,473	,616
q8	24,3276	8,680	,410	,629
q9	24,9138	6,922	,508	,579
q10	24,9138	6,922	,508	,579
q11	24,3448	7,809	,339	,634
q12	24,3448	7,914	,367	,626

q13	24,7241	7,782	,187	,704

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q14	35,3966	23,822	,406	,781
q15	35,5345	23,165	,489	,773
q16	36,0690	20,802	,632	,752
q17	36,0172	21,140	,579	,759
q18	35,3966	23,051	,412	,780
q19	35,3621	22,621	,466	,774
q20	35,6897	21,727	,354	,794
q21	36,0345	21,297	,571	,760
q22	35,9310	22,732	,368	,786
q23	36,0862	22,326	,431	,778

Effectifs

q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	neutre	2	3,4	3,4	5,2
	d'accord	37	63,8	63,8	69,0
	entiérement d'accord	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	d'accord	41	70,7	70,7	72,4
	entiérement d'accord	16	27,6	27,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	12	20,7	20,7	20,7

	neutre	2	3,4	3,4	24,1
	d'accord	35	60,3	60,3	84,5
	entiérement d'accord	9	15,5	15,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	2	3,4	3,4	20,7
	d'accord	31	53,4	53,4	74,1
	entiérement d'accord	15	25,9	25,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	8	13,8	13,8	13,8
	neutre	3	5,2	5,2	19,0
	d'accord	29	50,0	50,0	69,0
	entiérement d'accord	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	3	5,2	5,2	5,2
	d'accord	27	46,6	46,6	51,7
	entiérement d'accord	28	48,3	48,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	36	62,1	62,1	62,1
	entiérement d'accord	22	37,9	37,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	40	69,0	69,0	69,0
	entiérement d'accord	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	2	3,4	3,4	20,7
	d'accord	40	69,0	69,0	89,7
	entiérement d'accord	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	2	3,4	3,4	20,7
	d'accord	40	69,0	69,0	89,7
	entiérement d'accord	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	4	6,9	6,9	6,9
	neutre	1	1,7	1,7	8,6
	d'accord	27	46,6	46,6	55,2
	entiérement d'accord	26	44,8	44,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	3	5,2	5,2	5,2
	neutre	1	1,7	1,7	6,9
	d'accord	30	51,7	51,7	58,6
	entiérement d'accord	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	5	8,6	8,6	25,9
	d'accord	23	39,7	39,7	65,5
	entiérement d'accord	20	34,5	34,5	100,0

	Total	58	100,0	100,0	

q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	2	3,4	3,4	3,4
	d'accord	33	56,9	56,9	60,3
	entiérement d'accord	23	39,7	39,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	3	5,2	5,2	5,2
	d'accord	38	65,5	65,5	70,7
	entiérement d'accord	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	11	19,0	19,0	19,0
	neutre	4	6,9	6,9	25,9
	d'accord	37	63,8	63,8	89,7
	entiérement d'accord	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	11	19,0	19,0	19,0
	neutre	2	3,4	3,4	22,4
	d'accord	38	65,5	65,5	87,9
	entiérement d'accord	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	4	6,9	6,9	6,9
	d'accord	27	46,6	46,6	53,4
	entiérement d'accord	27	46,6	46,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	4	6,9	6,9	6,9
	d'accord	25	43,1	43,1	50,0
	entiérement d'accord	29	50,0	50,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	11	19,0	19,0	19,0
	neutre	4	6,9	6,9	25,9
	d'accord	15	25,9	25,9	51,7
	entiérement d'accord	28	48,3	48,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	5	8,6	8,6	25,9
	d'accord	36	62,1	62,1	87,9
	entiérement d'accord	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	9	15,5	15,5	15,5
	neutre	5	8,6	8,6	24,1
	d'accord	33	56,9	56,9	81,0
	entiérement d'accord	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

q23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	10	17,2	17,2	17,2
	neutre	8	13,8	13,8	31,0
	d'accord	33	56,9	56,9	87,9
	entiérement d'accord	7	12,1	12,1	100,0

Total	58	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	58	2,00	5,00	4,2414	,60147
q2	58	2,00	5,00	4,2414	,53999
q3	58	2,00	5,00	3,7069	,97348
q4	58	2,00	5,00	3,8793	,99256
q5	58	2,00	5,00	3,9828	,96412
q6	58	2,00	5,00	4,3793	,74522
t1	58	2,67	5,00	4,0718	,55770
N valide (listwise)	58				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q7	58	4,00	5,00	4,3793	,48945
q8	58	4,00	5,00	4,3103	,46668
q9	58	2,00	5,00	3,7241	,87445
q10	58	2,00	5,00	3,7241	,87445
q11	58	2,00	5,00	4,2931	,81668
q12	58	2,00	5,00	4,2931	,74947
q13	58	2,00	5,00	3,9138	1,06433
t2	58	3,14	5,00	4,0911	,45231
N valide (listwise)	58				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q14	58	2,00	5,00	4,3276	,65929
q15	58	2,00	5,00	4,1897	,68715
q16	58	2,00	5,00	3,6552	,90905
q17	58	2,00	5,00	3,7069	,91783
q18	58	2,00	5,00	4,3276	,80324
q19	58	2,00	5,00	4,3621	,80999
q20	58	2,00	5,00	4,0345	1,15418
q21	58	2,00	5,00	3,6897	,90237
q22	58	2,00	5,00	3,7931	,93205
q23	58	2,00	5,00	3,6379	,91188
t3	58	2,00	5,00	3,9724	,51836
N valide (listwise)	58				

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		t1	t2	t3
N		58	58	58
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,0718	4,0911	3,9724
	Ecart-type	,55770	,45231	,51836
Différences les plus extrêmes	Absolue	,173	,132	,125
	Positive	,101	,132	,101
	Négative	-,173	-,081	-,125
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,317	1,002	,949
Signification asymptotique (bilatérale)		,062	,268	,328

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
t1	58	4,0718	,55770	,07323

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
t1	55,604	57	,000	4,07184	3,9252	4,2185

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
t2	58	4,0911	,45231	,05939

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
t2	68,885	57	,000	4,09113	3,9722	4,2101

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
t3	58	3,9724	,51836	,06806

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
t3	58,363	57	,000	3,97241	3,8361	4,1087

Corrélations

Corrélations

		t1	t2	t3
t1	Corrélation de Pearson	1	,710**	,626**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
t2	Corrélation de Pearson	,710**	1	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	58	58	58
t3	Corrélation de Pearson	,626**	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	58	58	58

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

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	t2, t1[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : t3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662[a]	,438	,418	,39543

a. Valeurs prédites : (constantes), t2, t1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,716	2	3,358	21,474	,000[b]
	Résidu	8,600	55	,156		
	Total	15,316	57			

a. Variable dépendante : t3

b. Valeurs prédites : (constantes), t2, t1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,990	,481		2,058	,044
	t1	,379	,133	,408	2,841	,006
	t2	,352	,165	,307	2,137	,037

a. Variable dépendante : t3