

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات

### الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة مديغة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: محاسبة وإدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ:

جمال قدام

إعداد الطالبة:

صونيا غرزي

لجنة المناقشة:

|                  |               |            |         |
|------------------|---------------|------------|---------|
| أ. محمد بولعلل   | أستاذ مساعد   | جامعة جيجل | رئيسا.  |
| أ. جمال قدام     | أستاذ مساعد   | جامعة جيجل | مشرفا.  |
| أ. كريمة شابونية | أستاذة مساعدة | جامعة جيجل | مناقشا. |

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إهداء

أهدي بحثي هذا إلى:

الذي قال تعالى فيهم " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة والحنان وقل ربي ارحمهما كما

ربياني صغيرا" الإسراء الآية 24.

نبع الحنان التي ساندتني ووقفت بجانبي حتى وصلت إلى ما أنا عليه من التقدم والنجاح

إليك أُمي الحنونة

نبع العطاء الذي علمني بأن الحياة علم وأخلاق، وأن الصبر مفتاح النجاح

إليك أبي الغالي

إلى أخواتي وكل أفراد العائلة حيثما وجدوا

إلى أروع وأحب وأنبل من عرفت، صديقاتي العزيزات

إلى رفقاء الدرب المنير، زملائي وزميلاتي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل طالب علم.

## شكر وتقدير

بعد الشناء والحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه"، أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف الأستاذ \*قدام جمال\*

الذي لم يذخر جهداً لمساعدتي في إنجاز هذا العمل، وعلى المجهودات التي بذلها معي طيلة السنة من خلال متابعته للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم مناقشة هذه المذكرة من أجل تقييمها وتصحيحها

كذلك أوجه شكري واحترامي لكل إدارات مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل وأخص بالذكر السيد فتوسي عماد

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى كل

أساتذة المشوار

الأصدقاء والزملاء

عمال إدارة علوم التسيير وأخص بالذكر السيد بشلم كمال

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء شكراً جزيلاً...

| الصفحة    | البيان   |
|-----------|--|
| .II       | الإهداء  |
| .III      | شكر و تقدير  |
| .IV       | قائمة المحتويات  |
| .VII      | ملخص الدراسة   |
| ب-ج       | المقدمة  |
| <b>01</b> | <b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات</b>              |
| 02        | تمهيد  |
| 03        | المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات                             |
| 03        | المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات                             |
| 06        | المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات                     |
| 09        | المطلب الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات                           |
| 13        | المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات ومجال تطبيقها              |
| 13        | المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات                             |
| 20        | المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة                  |
| 21        | المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات         |
| 23        | المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وتبنيها في العالم          |
| 23        | المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات                             |
| 28        | المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق حوكمة المؤسسات |
| 31        | المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في تطبيق حوكمة المؤسسات |
| 33        | خلاصة  |
| <b>34</b> | <b>الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>          |
| 35        | تمهيد  |
| 36        | المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                 |
| 36        | المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                 |
| 41        | المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                |
| 43        | المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة   |
| 45        | المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في الجزائر                       |
| 45        | المطلب الأول: الجهود الجزائرية في مجال حوكمة المؤسسات          |

|     |   |
|-----|---|
| 47  | المطلب الثاني: خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                   |
| 50  | المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                    |
| 52  | المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات بتحسين الأداء   |
| 53  | المطلب الأول: مقاييس إدارة الأداء   |
| 54  | المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بالأداء المالي   |
| 55  | المطلب الثالث: أثر آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 57  | خلاصة   |
| 58  | <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين الأداء المالي</b>          |
| 59  | تمهيد   |
| 60  | المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة   |
| 60  | المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة  |
| 61  | المطلب الثاني: موقع وتعريف مدبغة جيجل   |
| 63  | المطلب الثالث: الدور الوظيفي لمؤسسة مدبغة جيجل وأهدافها                                   |
| 64  | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل  |
| 68  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية   |
| 69  | المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة  |
| 70  | المطلب الثاني: أساليب المحاسبة الإحصائية  |
| 72  | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة  |
| 77  | المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات   |
| 77  | المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة                                       |
| 83  | المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي   |
| 83  | المطلب الثالث: تحليل فقرات وفرضيات الدراسة  |
| 98  | خلاصة   |
| 100 | الخاتمة   |
|     | قائمة المراجع   |
|     | قائمة الجداول   |
|     | قائمة الأشكال   |
|     | قائمة الملاحق   |

| الصفحة    | البيان   |
|-----------|--|
| .II       | الإهداء  |
| .III      | شكر و تقدير  |
| .IV       | قائمة المحتويات  |
| .VII      | ملخص الدراسة   |
| ب-ج       | المقدمة  |
| <b>01</b> | <b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات</b>              |
| 02        | تمهيد  |
| 03        | المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات                             |
| 03        | المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات                             |
| 06        | المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات                     |
| 09        | المطلب الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات                           |
| 13        | المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات ومجال تطبيقها              |
| 13        | المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات                             |
| 20        | المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة                  |
| 21        | المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات         |
| 23        | المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وتبنيها في العالم          |
| 23        | المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات                             |
| 28        | المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق حوكمة المؤسسات |
| 31        | المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في تطبيق حوكمة المؤسسات |
| 33        | خلاصة  |
| <b>34</b> | <b>الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>          |
| 35        | تمهيد  |
| 36        | المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                 |
| 36        | المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                 |
| 41        | المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                |
| 43        | المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة   |
| 45        | المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في الجزائر                       |
| 45        | المطلب الأول: الجهود الجزائرية في مجال حوكمة المؤسسات          |

|     |   |
|-----|---|
| 47  | المطلب الثاني: خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                   |
| 50  | المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                    |
| 52  | المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات بتحسين الأداء   |
| 53  | المطلب الأول: مقاييس إدارة الأداء   |
| 54  | المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بالأداء المالي   |
| 55  | المطلب الثالث: أثر آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 57  | خلاصة   |
| 58  | <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين الأداء المالي</b>          |
| 59  | تمهيد   |
| 60  | المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة   |
| 60  | المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة  |
| 61  | المطلب الثاني: موقع وتعريف مدبغة جيجل   |
| 63  | المطلب الثالث: الدور الوظيفي لمؤسسة مدبغة جيجل وأهدافها                                   |
| 64  | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل  |
| 68  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية   |
| 69  | المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة  |
| 70  | المطلب الثاني: أساليب المحاسبة الإحصائية  |
| 72  | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة  |
| 77  | المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات   |
| 77  | المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة                                       |
| 83  | المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي   |
| 83  | المطلب الثالث: تحليل فقرات وفرضيات الدراسة  |
| 98  | خلاصة   |
| 100 | الخاتمة   |
|     | قائمة المراجع   |
|     | قائمة الجداول   |
|     | قائمة الأشكال   |
|     | قائمة الملاحق   |



أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا و الولايات المتحدة الأمريكية، والتي فجرها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرية التنفيذيين في الشركات، وبين الأداء المالي لتلك الشركات إلى صعوبة جذب المستويات الكافية من رأى المال. حيث تكبد المساهمين -وخاصة المؤسسات الاستثمارية- خسائر مالية فادحة دفعتهم إلى الإعلان بوضوح أنهم ليسو على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال، والتي تضمن تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. ويطلق على هذه الممارسات السليمة أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات مفهوم الحوكمة المؤسسية.

ويلعب مفهوم حوكمة المؤسسات دورا هاما في التأكيد على الإلتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية، وكذلك جذب الإستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح، بالشكل الذي يؤدي إلى شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الإنهيارات المالية في المستقبل، وأصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يحدد مصير الشركات واقتصاديات الدول في عصر العولمة.

ونظرا لأن مفهوم الحوكمة ليس قاصرا فقط على المؤسسات الكبيرة، وإدراكا لأهميته سعت الجزائر لإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 تحت إشراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يشكل الحكم الراشد للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن إذ أصبح أولوية وطنية واستراتيجية.

## 2. التساؤل الرئيسي

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفق التساؤل الرئيسي التالي:

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

## 3. الأسئلة الفرعية

وللإجابة على السؤال الرئيسي السابق تمت تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بحوكمة المؤسسات، وفيما تتمثل أهميتها؟
- كيف يمكن لحوكمة المؤسسات أن تساهم في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- إلى أي مدى تساهم حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مذبغة جيغل؟

## 4. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين هيكل مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

## 5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في كونها محاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، نظرا لتحقيقها منافع لتلك المؤسسات وبشكل أكثر تحديد ماذا يتوقع أن ينتج عن تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

## 6. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

### الأهداف النظرية

تشمل النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها والمبادئ وخصائصها؛
- محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين أداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إبراز أهم الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة ومتطلباتها؛

### الأهداف التطبيقية

وتتمثل في النقاط التالية:

- قياس مدى مساهمة الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في قياس الأداء المالي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل؛
- محاولة الخروج باقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

## 7. أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار الموضوع لم تكن صدفة ولكن كان نتيجة تضافر عدة اعتبارات تمثلت فيمايلي:

## أ. الأسباب الموضوعية

– الإهتمام الكبير والمتزايد بهذا الموضوع في معظم دول العالم خاصة في ظل الأزمات الإقتصادية في السنوات الأخيرة؛

– قلة الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ب. الأسباب الموضوعية

- الإهتمام الشخصي بموضوع حوكمة المؤسسات؛
- إمكانية مواصلة البحث في الموضوع؛
- موضوع الدراسة له علاقة بمجال التخصص.

## 8. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **حدود نظرية:** تهتم هذه الدراسة بتوضيح دور حوكمة المؤسسات كألية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فإن الإهتمام الأساسي سوف ينصب حول الحوكمة على المستوى الجزئي- حوكمة المؤسسات-؛
- **حدود مكانية:** سوف تكون الدراسة على مستوى شركة مذبغة الجلود بجيجل، وهذا في الفصل التطبيقي؛
- **حدود زمانية:** تتمثل الحدود الزمانية في الفترة التي تمت فيها الدراسة الميدانية وهي ماي 2015.

## 9. منهجية الدراسة وأدواتها

تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسة الإقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالتأصيل العلمي للحوكمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتاريخيًا في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي للحوكمة، وتحليليًا في الجوانب المرتبطة بآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي، كما تم المزج بين الوصف والتحليل لدراسة التجارب الدولية للحوكمة، بالإضافة للمنهج الإحصائي من أجل دراسة العلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي.

أما فيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم إعداد وتصميم استبانة لعرض الدراسة، وتم توزيعها على جميع إدارات المؤسسة محل الدراسة، كما تمت معالجة وتحليل الإستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وإجراء الإختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة.

## – أدوات الدراسة

المدى، الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي، اختبار التوزيع الطبيعي، التباين... الخ

## - برامج معلوماتية

برنامج spss الإصدار 20 وبرنامج Excel لتحليل وعرض البيانات.

## 10. هيكل الدراسة

بغية الإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين نظريين حيث نتطرق في الفصل الأول للإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات، والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، إذ خصص المبحث الأول لدراسة ماهية حوكمة المؤسسات، فيما خصص المبحث الثاني لدراسة آليات الحوكمة ومجال تطبيقها، أما المبحث الثالث فتناول كل من مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقها في العالم.

أما الفصل الثاني فنبرز فيه حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتفرع بدوره إلى ثلاث مباحث. الأول تناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني خصص لدراسة خصوصيات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الثالث فدرس علاقة الحوكمة بتحسين الأداء.

أما الفصل الثالث فيتمثل في الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة مدبغة الجلود بجيجل، حيث تطرقنا إلى مدى تأثير آليات حوكمة المؤسسات بها.

## 11. الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى:** خير الدين بن دادة، حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

هذه الدراسة أعدت لمعرفة واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادية الجزائرية، إذ تم تشخيص مسار الحوكمة بالمؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي بغرداية، وتم التوصل إلى أنه يجب على المؤسسة الجزائرية الأخذ وبشكل جدي بهذا المفهوم، قصد تعزيز قدرتها التنافسية وأدائها في ظل الانفتاح على الأسواق الإقليمية والدولية.

- **الدراسة الثانية:** محمد العبعوبي، تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

ركزت هذه الدراسة اهتمامها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة وأنها أضحت تعد المكون الرئيسي لقطاع الأعمال، لا سيما في ظل تباطؤ وتيرة تطبيق الحوكمة وتفعيل آلياتها وتواضع نتائجها. وقد تم تشخيص الدراسة بشركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية-طولقة-، وتم التوصل إلى ضرورة وجود

إطار للحوكمة بالشركة محل الدراسة، حتى يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة المعروفة والموضوعية اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية، وتفعيل آليات الحوكمة بما يسمح ببلوغ مستويات أداء عالية المردودية.

- **الدراسة الثالثة:** عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والتمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة من أبرزها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جهة وبين العائد على حق الملكية والعائد على الإستثمار وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، و  $Tobin's\ q$  من جهة أخرى، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وتباين سعر السهم اليومي، لهذا فإن هذه الدراسة تضيف إلى ما هو قائم دليلا علميا على أن لفاعلية الحاكمية المؤسسية أثرا لا يستهان به على الأداء المالي للشركات.

## تمهيد

لقد ازداد الإهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات (corporate governance)، وأصبح يحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، وهذا في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة، وذلك في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية وسلسلة الأزمات المالية التي حدثت في كثير من الشركات.

أدت هذه الأحداث إلى اهتمام العديد من الإقتصاديين والمحللين والخبراء بدراسة أهمية ومدى تأثير حوكمة المؤسسات في العديد من النواحي الإقتصادية والقانونية، بما يحقق المصلحة العامة للأفراد والمؤسسات واقتصاديات الدول ككل.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: آليات الحوكمة ومجال تطبيقها؛

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقها في العالم.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

إن الحوكمة عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات، حيث تزايد استخدامه بشكل واسع في المراحل الأخيرة من هذا العقد وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة بشكل عام، وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى حوكمة المؤسسات كمفهوم في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد خصص لعرض أهمية وأهداف الحوكمة، فيما خصص المطلب الثالث لدراسة والتعرف على أهم نظريات حوكمة المؤسسات.

## المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

يعتبر مصطلح الحوكمة\* (governance) من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضا الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبدأ الإستقلالية والنزاهة والإنضباط والمساءلة والعدالة، وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، من خلال تصرفات إدارة الشركة اتجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف وبضمن تحقيق العدالة وتحفظ للمساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق ذلك من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والإستمرار<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: نشأة حوكمة المؤسسات

بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات "Corporate Governance" يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد منذ عام 1932م، حيث كان كل من Means and Berle أول من تناولوا فصل الملكية عن الإدارة، والتي هي أهم آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات

\*- يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي يتعرض لها أثناء الإبحار... فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد من مهمته سالما، أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوم جيدا Good Governer"، ومن ثم فقد نمت وترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب، وكذلك القوانين البحرية، وكانت الحوكمة تعني في هذه البدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة، والأعراف والتقاليد البحرية، والتي تحدد طريق الصواب والخطأ، وتوضيح حقوق والتزامات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة وتحديد مسؤولية والإجراءات التي يمارسها كل منهم، ومن هنا اهتمت الحوكمة بوضع القيود المتحكمة وصياغة الضوابط المتحكمة... سواء للقائد الإداري ممثلا في قبطان السفينة وواجبات البحارة والعاملين والركاب... الخ، ومن ثم كان يتم وصف القباطنة الجيدين بأنهم يمارسون حوكمة جيدة راقية... للمزيد أنظر: محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 07.

1\_ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص ص 13، 14.

السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. ويمكن رصد أهم محطات تطور الحوكمة في الآتي<sup>1</sup>:

تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1932 في مقال بعنوان "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure": حيث تم تعريفها على أنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (the principal(s) ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر وهو الوكيل (the agent) لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل"، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة<sup>2</sup>.

في عام 1980 م تطرق فاما "Fama" إلى مشكلة الوكالة، حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة<sup>3</sup>.

أما في عام 1987م قام المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة التريداوي (Threadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات المؤسسات<sup>4</sup>.

في ديسمبر 1992 أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية سنة 2001<sup>5</sup>.

## الفرع الثاني: تعرف حوكمة المؤسسات

قبل التطرق إلى تعريف الحوكمة تجدر الإشارة هنا إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد

- 1- ممدوح محمد العزائبية، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحكمة المصارف في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص17.
- 2- زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010، ص04.
- 3- ممدوح محمد العزائبية، مرجع سبق ذكره، ص18.
- 4- رقية حساني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص04.
- 5- حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، ص03.



يتفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحليلين لمفهوم حوكمة المؤسسات، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Governance Encyclopedie Corporate من حيث الإفتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم. ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

في عام 1991 عرف نادي روما الحوكمة على أنها: "ميكانيزم Mécanisme de Commande لقيادة النظام النظام الإجتماعي وتطبيقاته من أجل تطبيق الأمن، الرفاهية والإزدهار، التناسق التنظيم والإستمرار لهذا النظام"<sup>2</sup>.

وعرفها كل من Coleman and Biekpe على أنها: "مجموعة من النظم والإجراءات التي تنظم المناخ التنظيمي للشركة، بما يعظم الأداء المالي ويقوي المركز التنافسي للشركة.

ويضيف جامس روسنو James Rosneau إلى ذلك في سنة 1997 أن الحوكمة: "هي نظام رقابة وقيادة"<sup>3</sup>.

وعرفها Pierre Vernimmen وآخرون بأنها: "مجموعة من الآليات والإجراءات التي تأطر في القرار والمشاركة في إنشاء القيمة"<sup>4</sup>.

أما Gilles Paquet فيعرفها على أنها: "التنسيق الفعال بين توزيع السلطة، الموارد والمعلومات بين العديد من الأيدي، وهي في آن واحد أداة للرؤية والتشخيص والمعالجة، بحيث أنها تساعد على كشف وتحديد النزاعات وفهمها، وبالتالي وضع الإجراءات المناسبة"<sup>5</sup>.

أما مؤسسة التمويل الدولية IFC فعرفت الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>6</sup>؛

1- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص03.

2- ساعد بن فرحات، بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين وشركة للتأمين - ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص06

3- مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعيا في ظل الإفتتاح الخارجي، الملتقى العالمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة والإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص04

4 - Pierre Vernimmen et les autres, Finance D'entreprise, Alleze, 9 ème édition, 2011, P:966.

5- عزيزة بن سميثة، طيني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول العربية-، المنعقد يومي 03-04 ديسمبر 2012، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص04.

6 - حامد نور الدين، ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص04.

بينما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"<sup>1</sup>.

وعليه وبناءً عما سبق يمكن إعطاء التعريف الشامل التالي:

حوكمة المؤسسات هي: "مجموعة من الآليات والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة ومراقبتها".

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

أصبحت حوكمة المؤسسات اليوم موضوع العديد من المناقشات في المؤسسات والملتقيات والمنديات الإقليمية التي تعنتي بالجانب الإقتصادي والمالي على الخصوص، فقد حظيت حوكمة المؤسسات بقدر من الإهتمام لم تكن لتحضى به في العادة، وذلك لعدد من حالات الفشل التي منيت بها العديد من المؤسسات.

### الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات عدة منافع يمكن أن تستفد منها المؤسسات، وتتمثل هذه المنافع في العناصر التالية:

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول<sup>2</sup>؛
  2. الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين، قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين اللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية<sup>3</sup>؛
  3. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائياً<sup>4</sup>؛
  4. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات<sup>5</sup>؛
  5. جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي للتوجه نحو الإستثمار في المشروعات الوطنية<sup>6</sup>.
- كما أن هناك أهمية لحوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين وتتمثل فيما يلي<sup>7</sup>:

1- أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ص05. متاح على الموقع:

Www.Shatarat.net/vb/Showthread.php، تاريخ الإطلاع: 2015/06/01 على 20:21.

2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص15.

3- جمعة هوام، نوال عاشور، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، ملتقى وطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع،

رهانات وآفاق)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص07.

4- محمد براق، عمر قمان، 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، المنعقد يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص03.

5- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 15، 16.

6- سيد عبد الرحمن عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد

12، 2012، ص58.

7- يحيى سعدي، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 05، 2012، ص

ص 187، 186.

1. ضمان حقوق كافة المساهمين (كبارا وصغارا) مثل حقوق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل؛
  2. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن اتخاذ قرار الإستثمار أولا في مشاريع معينة؛
  3. محاربة الفساد الداخلي وتحقيق النزاهة والإستقامة لكافة العاملين في الشركة، والعمل على تقليل الأخطار إلى أدنى قدر ممكن باستخدام نظام الرقابة الداخلية؛
  4. ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بسوء استخدام السلطات المخولة إليه للإضرار بمصالح المساهمين، أو أي من الأطراف التي لها علاقة بالشركة كالموردين، حملة السندات، المقرضين، العملاء.
- أما أهمية المؤسسة بالنسبة للمجتمع فتتمثل في:<sup>1</sup>

1. كفاءة تخصيص الموارد؛
2. تحفيز الإستثمار؛
3. ضمان عدالة توزيع الثروة والدخل؛
4. القضاء على الفساد والفقير؛
5. الحفاظ على مستوى معين من التوظيف؛
6. زيادة الإنتاجية.

### الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

يعد مفهوم حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، وسنظهر ذلك من خلال إيضاح الأهداف التي تصبو الحوكمة إلى تحقيقها من خلال مايلي:<sup>2</sup>

1. العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الإدارة؛
2. حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
3. منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة.

كما تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

1. حماية حقوق أصحاب المصالح ومصالحهم وخاصة الأعضاء بشكل مستمر وعلى المدى الطويل،

1- ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص13.

2- بنك الإسكندرية، "النشرة الإقتصادية"، المجلد الخامس والثلاثون، القاهرة، 2003، ص50.

3- إياد محمد وليد جبير، مدى التزام النقابات الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص ص31،30.

بحيث يتم تحقيق أفضل منافع إقتصادية لهم، وأن يحصل كل عضو على حقه بالتصويت على قرارات الشركة؛

2. المحافظة على السمعة الإقتصادية لل نقابات أمام أصحاب المصالح، كالأعضاء والموظفين والدائنين والنقابات الأخرى؛

3. تحقيق المسؤولية الإجتماعية للنقابات بواسطة تطوير سياسات واجراءات مناسبة لنشاطات النقابة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة بالمجتمع؛

كما أن الحوكمة الجيدة تحقق العديد من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

1. محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فسادا ماليا أو محاسبيا أو سياسيا؛
  2. جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
  3. تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة، وضمان إتخاذ قرارات الدمج والسيطرة، وبناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
  4. تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة ، حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية.
- وبتحليل الآراء السابقة نخلص إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيقها<sup>2</sup>.

### أولاً: أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الأفراد

وتشمل مايلي:

1. حماية حقوق المساهمين سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
2. تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة الشركة؛
3. زيادة ثقة المستثمرين بأسواق رأس المال.

### ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة

1. تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها الإقتصادية؛
2. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال؛

1- ليلي ريمة هيدوب، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 19، 18.

2- محمد سمير بلال، دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية، الجزء الثالث، الإسكندرية، المنعقد خلال الفترة 08-10 ديسمبر، 2005، ص 03.

3. تحسين الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية في المؤسسة؛
4. منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة تأكيد المسؤوليات وتعزيز المساءلة.

### ثالثاً: أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة

1. تشجيع جذب الإستثمارات وتدفق الأموال المحلية والأجنبية؛
2. مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
3. تحسين الكفاءة الإقتصادية وزيادة معدلات النمو الإقتصادي؛
4. دعم استقرار ومصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات وانهيارات مالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسة لتكمل النقصان والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين ملاك المؤسسة ومديروها، وأهم النظريات التي أدت إلى وجود الحوكمة بالمؤسسات هي ثلاث:

1. نظرية الوكالة؛

2. نظرية تكلفة الصقات؛

3. نظرية تجذر.

### الفرع الأول: نظرية الوكالة

ترتبط المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى حد كبير بالمفاهيم التي تقوم عليها نظرية المباريات، تختلف عنها فقط في توصيف طبيعة العلاقة القائمة بين أطراف اللعبة، ففي حين تعكس نظرية المباريات سلوك المتبارين غير المتعاونين، تعكس نظرية الوكالة سلوك أطراف متعاونة ترتبط ببعضها ضمن علاقة تعاقدية تكرسها شروط عقد التوظيف المبرم بين ملاك المؤسسة (المساهمين)، من جهة و إدارة المؤسسة من جهة أخرى<sup>2</sup>. و يعتبر كل من (جانسن و ماكلينغ (jensen et mackling)) أول من تطرق لنظرية الوكالة بهذا المصطلح إذ عرفت بأنها: "تعاقد بين عدة أطراف و فيه المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، و بالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> - محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس، العرض، الإفصاح، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص100.

3 - M.c Jensen end W.h Meckling, "Theory Of The Firm:managerial Behavior,Agency Costs and Ownerchip Structur", Journal Of Financial Economics, (on line), October, 1976, P:05 [Http://Papers.Ssm.Com /](http://Papers.Ssm.Com / sol3/results.cfm? request timeout=50000000)

sol3/results.cfm? request timeout=50000000>, Consulter le 23-01-2015, à 18:20.

وتتركز هذه النظرية على مجموعة من النظريات الأساسية من أهمها<sup>1</sup>:

1. يتميز كل من الموكل والوكيل بالرشد الإقتصادي، لذا يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعة الذاتية والتي تعتبر المحرك لتصرفاته وقراراته؛
2. تأسيساً على ما تقدم سيسعى الوكيل إلى تعظيم منفعة ولو على حساب الموكل، وهنا ينشأ نوع من تضارب المصالح بينهما؛
3. عدم تماثل المعلومات بين الموكل والوكيل.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الوكالة تنشأ من تعرض المالك أو الموكل لخسارة نتيجة عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائده، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الشكوك أو عدم التأكد الذي ينتاب سلوكيات المتعاقدين.

### أولاً: مشكلة الإختيار العكسي (المتناقص) Selection Adverse

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ من العقد المبرم بين المساهم والمسير وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل". وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين، أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالإختيار العكسي"<sup>2</sup>، وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات مضللة في الحالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة.

### ثانياً: مشكلة الخطر المعنوي Hazzard Moral

وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بان الوكيل سيعمل على تحقي مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

ومن هنا تظهر تكاليف الوكالة، وحسب Jenson et Mecmling مشاكل الوكالة تولد ثلاث أنواع من التكاليف:

- **تكاليف المراقبة:** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة؛
- **تكاليف الإلتزام:** وهي تنتج من الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 67،68.

2- نبيل حمادي وآخرون، التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسات أخلاقيات العمل والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، تلمسان، 2007، ص 07.

تعتبر الأساس؛

- الخسائر المتبقية: وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء والمساهمين (علاقة ضعيفة، اختيار استراتيجية غير ملائمة)<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: نظرية تكلفة الصفقات

تأسست نظرية تكاليف الصفقات من خلال أبحاث كوز وآرو "COASE & AREW" وطورت على يد الباحث الأمريكي الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 2010 وويليامسون "WILLIAMSON.O" تعتمد هذه النظرية على شرط ابتدائي يعتمد التساؤل الذي يطرح من أجل تحقيق صفقة مالية أو تجارية في السوق. تتمثل الإجابة على هذا التساؤل في تكاليف تحقيق هذه الصفقة أي "تكاليف الصفقة" و إن كانت صفقات متعددة " فتكاليف الصفقات والتي يمكن أن تأخذ السمات التالية:<sup>2</sup>

- تكاليف الحصول على المعلومة الإستراتيجية من أجل وضع التخطيط الملائم؛
- تكاليف المفاوضات من أجل تحديد قيمة تحصيل الصفقة؛
- تكاليف الاكتتاب ما بين الأطراف الفاعلة في الصفقة المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- تكاليف التحفيز المالي للمفوضين والمشرفين على تحقيق المشروع الاقتصادي للمؤسسة؛
- تكاليف تفعيل الإبداع التنظيمي في هيكل الحوكمة؛
- تكاليف ضبط و تنظيم النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

وقد عرف وليمسن O.E. Williamson تكلفة الصفقة على أنها: "التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع والخدمات بين المؤسسات"<sup>3</sup>.

يمكن أن نصنف تكاليف الصفقات حسب دراسة أ. وويليامسون "WILLIAMSON.O" إلى:

- **تكاليف صفقات مسبقة:** و المتمثلة في تكاليف إنشاء العقود كتكاليف التحرير و التفاوض و التوثيق...الخ؛
- **تكاليف صفقات لاحقة :** و المتمثلة في تكاليف إدارة العقود كتكاليف تجسيد الصفقة و تكاليف المراقبة و تكاليف الرقابة.

1- نعيمة عبيدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص ص 29,30.

2- هشام سفيان صلواتشي، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 37.

3- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

النظرة التحليلية لتكاليف الصفقات التي قام بها الباحث أ.ويليامسون "WILLIAMSON.O" أصبحت تمثل حقلا نظريا و المتمثل في نظرية تكاليف الصفقات، و يعود أصل و مصدر دراسة تكاليف الصفقات إلى العوامل التالية:

- العقلانية المحدودة ← اختيار حل مقنع و ليس أمثل؛
- عدم تماثل المعلومات ← طبيعة العقود غير كاملة؛
- السلوك الانتهازي ← خطر الاختيار المعاكس و الخطر المعنوي؛
- تخصص الأنشطة الشركاء ← كلما كان النشاط متخصص كلما كانت درجة عدم الاستقلال بين الشركاء كبيرة مما قد يؤدي إلى ظهور بعض السلوكات الانتهازية<sup>1</sup>.

وإجمالي القول فإن نظرية تكلفة الصفقات ساهمت في توسيع الإطار النظري للحوكمة، من حيث تناولها للعلاقة بين المساهمين والمسيرين كإحدى العقود العديدة المبرمة بين المؤسسة وباقي الأطراف<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: نظرية التجذر

إن نظرية تجذر المسيرين تقترح إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري، وهي تفسر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية الغير ناجعة تستمر في الوجود في ظل أسواق تنافسية؟ أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاعة بصفة طبيعية؟ ومن خلالها يمكن أن نلاحظ أن بعض الاختيارات الإستراتيجية للمسيرين تتخذ من اجل تدعيم مواقفهم و مكانتهم ضمن المؤسسة، وإضعاف مكانة منافسيهم بحيث لا يمكن التخلي عليهم أو تعويضهم.

إن ظهور حوكمة الشركات مرتبط بتقبل الانتقادات الموجهة لفرضية العقلانية المطلقة، أي أن لهذه الفرضية حدود، فلو اعتبرنا أن هناك تشغيل كامل للطاقات داخل المؤسسة فليس هناك داعي لوضع ميكانزمات تعديل داخلها.

بصفة عامة تصرفات المسيرين داخل المؤسسة يمكن أن تأخذ صفتين، فإما أن تكون ايجابية أو سلبية و يتم التعامل معها وفقا لما تحمله من تطوير للمؤسسة في حالة ما إذا كانت ناجعة و فعالة، أو إعاقته في بعض حالات وجود التلاعب و الغش. كما أن هناك دورة حياة المسير وهي كما يلي:

- **مرحلة التثمين:** المسير المعين حديثا في المؤسسة تكون معلوماته عن المؤسسة محدودة والقرارات

التي يتخذها يمكن أن تكون مع متطلبات المالكين، لأن المسير يحاول حماية نفسه من بعض التصرفات الغير لائقة كالتهميش أو العزل،

1- هشام سفيان صلواتشي، مرجع سبق ذكره، ص ص19،20.

2- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص33.



- **مرحلة تخفيف الرقابة:** حيث تصبح للمسیر سلطات تقديرية واسعة و بالتالي فهو يحاول التجذر داخل المؤسسة من خلال خلق علاقات قوة مع أهم الأطراف الفاعلة داخل أو خارج المؤسسة.
- **مرحلة نمو الاستهلاك:** أين يتمكن المسیر من تسيير المؤسسة كما يرغب و باستقلالية تامة، بشرط أن يقدم للمساهمين و لباقي الأطراف الفاعلة المردودية المقبولة، و خلال هذه المرحلة يتمكن المسیر من العمل لمصلحته الشخصية كتكوين استثمارات خاصة به<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات ومجال تطبيقها

إن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقة فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات، ففي الوقت الحالي تزايدت مطالب المستثمرين المؤسسيين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات، وهنا يظهر مصطلح هذه الأخيرة كآلية لضمان الإنضباط والشفافية والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف من أجل تحقيق هدف المؤسسة. وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف آليات الحوكمة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فخصص لدراسة الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، أما المحددات سيتم دراستها في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات

تعني آليات حوكمة المؤسسات الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم، كما تعرف على أنها مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى المؤسسات لحل مشاكلها. ويمكن القول بأنه هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات على تصنيف آلياتها إلى فئتين: خارجية وداخلية.

### الفرع الأول: الآليات الخارجية

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق الحوكمة.

### أولاً: آلية رقابة المؤسسات عن طريق الأسواق المالية

في عام 1956 أظهر مان H MANNE أن حرية وعدم تقييد سير الأسواق المالية يؤسس لرقابة أكثر ديموقراطية وأكثر فعالية بالنسبة لأكبر المؤسسات في الحالات التي تكون فيها انتهازية المسيرين عالية

1- مراد سكاك، هاني هباش، مرجع سبق ذكره، ص ص04.05.

وتسبب أضرار للمؤسسة، وهنا يستطيع المساهمون أن يقرروه بانتهازية هؤلاء المسيرين الذين ينسب لهم سوء تسيير المؤسسة، وذلك بالإقبال على بيع ما يملكون من أسهم وسندات تعبيرا عن استيائهم. فهذا الضغط الممارس من طرف السوق المالي يجبر المسيرين على إدارة المؤسسة طبقا لمصالح المساهمين، لكن في المؤسسات الكبيرة أين تشتت المساهمين له وزن كبير يجعل من كل مساهم صغير أو من كل حامل سهم من مصلحته ترك الآخرين يقومون بمهمة الرقابة عوضا عنه، في الوقت الذي تكون فيه تكاليف هذه العملية مرتفعة ومشاركة بين جميع المساهمين، وهذا ما قد يؤدي في الأخير إلى التخفيض في الفعالية الحقيقية للسوق المالي<sup>1</sup>.

### ثانيا: التشريع والقوانين

تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم، بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي أنها تحدد العلاقة بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإدارة ومجلس الإدارة<sup>2</sup>.

### ثالثا: مراجعة الحسابات المستقلة

من أجل الحصول على نظرة خارجية (حيادية) لسير المؤسسة وأدائها الحالي، أصبحت مختلف التشريعات تفرض على المؤسسة ذات حجم معين، (عدد العمال، رقم الأعمال...) أو المؤسسات المسجلة بالبورصة، بضرورة إجراء تدقيق على حساباتها السنوية بواسطة مؤسسات مستقلة.

إن الفضائح المالية المشار إليها سابقا مثل حالة enron قد أظهرت للعالم حدود آلية الرقابة إذا لم يتم احترام استقلالية المراقب (صراع المصالح)، فقام مجلس الشيوخ الأمريكي بإعداد قانون 2002 sarbane-oxley (SOX)، يفرض هذا القانون إجراءات محاسبية وجبائية أكثر تشديدا مما كانت عليه سابقا، مما ستنهي من الرقابة الذاتية للمهنة المحاسبية وتفرض مسؤولية جنائية خاصة بالمديرين المسؤولين عن الإفصاح بالمعلومات المالية.

كما يتضمن هذا القانون إعادة تنظيم مكاتب التدقيق وخاصة الوظائف التي تقدمها هذه المكاتب للمؤسسات، من بين هذه الوظائف التي لا يمكن تأديتها من طرف مكاتب التدقيق نجد: خدمات بنوك الإستثمارات، تصميم وإعداد خدمات المعلومات المالية، مجلس المعايير لمجلس الإدارة يجب أن يتكون أساسا من أعضاء خارجيين (مستقلين)، ومسؤولين عن توظيف ومتابعة خدمات التدقيق. إذ يجب أن يحتوي على خبير مالي على الأقل، الأعضاء المسيرين والمساهمين ذوي الأغلبية يجب إبلاغهم بكل عملية تخص شراء وبيع الأسهم. يفرض كذلك القانون فترات يمكن فيها إجراء تفاوض في سعر السهم بالنسبة لأعضاء مجلس

1- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2- رقية حساني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الإدارة والمسيرين، هذه الحالة المطبقة في أمريكا يتم إتباعها في أغلب دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) <sup>1</sup>.

#### رابعاً: المنافسة على سوق السلع والخدمات

حسب دمستز H.DEMSETZ فإن الإنتهازية العالية للمسيرين قد تضر بالمساهمين والجهات الأخرى ذات المصلحة، من حيث ارتفاع تكاليف الإنتاج وانعكاسها على البيع المعروضة في السوق، نتيجة اختيار المسير من بين الإستراتيجيات المعروضة الإستراتيجية التي تحقق مصالحه الخاصة والتي قد تضر بمصالح المؤسسة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل وهذا ما يقلل من قابلية المؤسسة للمنافسة لأنها لاتعيش في بيئة تنافسية وبالتالي ظهور مخاطر التدهور التي توجد لها هذه الأخيرة، مما يوجب التقليل من هذه الإنتهازية لأن المؤسسة التي لا تدار بصفة جيدة فإن مصيرها هو الفناء، هذا ما يؤكد أنه كلما كان الضغط التنافسي قوي داخل الأسواق كلما كانت فعالية هذه الآلية كبيرة، حيث يؤكد جيسن JENSEN هذه الفكرة ويظهر أنها حتمية طالما أنها ستضع أسواق السلع والخدمات في محيط تنافسي <sup>2</sup>.

#### خامساً: سوق رأس المال البشري (سوق العمل)

يعتبر سوق العمل أداة مهمة لإخضاع المسيرين للإنضباط والتي يبادر بها عادة مجلس الإدارة، حيث يلتزم هذا السوق بتقييم أداء المسيرين بصفة مستمرة، كما يجبر هذا الأخير على ممارسة بعض السلوكات التي تحول دون اكتشاف هذا السوق للإنتهازات الممارسة من طرفه، إلا أن هذه السلوكات الإنتهازية من المفروض أن تزول بوجود المنافسة بين المسيرين التي تسمح باختبار الأفضل وابتعاد الأسوء، عن طريق الضغط الممارس من طرف هذا السوق والذي يحث المسيرين على الأداء الجيد <sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: الآليات الداخلية

تنصب الآليات الداخلية حوكمة المؤسسات على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.

#### أولاً: مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما

1 – Emma Felipe Fenandez, **L'Avenir De La Gouvernance D'Entreprise En China. Une Réflexion Liée à L'Internationalisation Des Entreprise Chinoises**, These De Doctorat, En Sciace De Gestion, Universite De Pau Et Des Pays De L'Adour, Ecole Doctorale 481 Sciences Sociale Et Humanites, P :55.

2 –Frédéric Parrat, **Le Gouvernement D'entreprise**, Paris, 1997, P :41.

3 – نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

حددتها الجمعية العامة السنوية، ويعتبر المجلس مسؤولاً أمام المساهمين وكوكيل عنهم، وبالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة، كما أنه مسؤول مسؤولية جنائية عن أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>، وتقوم الجمعية العامة السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وللمدة المنصوص عليها في قانون المؤسسة، حيث يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين\*، مسؤولين مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم تقرير عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل سنة بشكل تقرير سنوي. ولمجلس الإدارة مسؤوليات منها:

1. مراجعة واعتماد الخطط المالية السنوية والتقرير السنوي لإدارة المخاطر، والوضع الضريبي للشركة والتقارير المتعلقة به، ومراجعة مدى التزام المؤسسة بتطبيق اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة بالتعاون مع لجنة المراجعة؛
2. التأكد من مدى التزام المؤسسة بتطبيق المتطلبات الخاصة بإعداد القوائم المالية السنوية والفترية؛
3. المراجعة والإشراف على إنشاء وتقييم هيكل نظام الرقابة الداخلية الذي أنشأته الإدارة والمتعلق بإعداد القوائم المالية<sup>2</sup>.

ونشير إلى أنه تختلف تشكيلة مجالس الإدارة من دولة لأخرى، وهذا يرجع للقوانين والأنظمة المتبعة وللوصول إلى تشكيلة مثلى لمجلس الإدارة لابد لكل مجتمع اقتصادي أن يدرس أوضاعه وتطبيقاته على ضوء تجارب الآخرين وتجنب نقائص تلك التجارب.

وحسب القانون الجزائري يتألف مجلس إدارة شركة المساهمة من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضواً على الأكثر حسب المادة 827، حيث يتم انتخابهم من طرف الجمعية العامة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك 8 سنوات حسب المادة 822 من القانون التجاري الجزائري، نظراً لكمية حجم الأعمال التي يقوم مجلس الإدارة بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعدد مهامها ويترتب على ذلك قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان، كما أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقريرها للمجلس وهو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، ومن أكثر اللجان شيوعاً ما يلي:

1- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة المؤسسات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع CIPE القاهرة، 2003، ص 31.

\*- العضو التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

- العضو غير التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

نقلاً من: <http://www.cma.org.sa>

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد الإداري والمالي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

1. **لجنة المراجعة:** لقد حظيت لجنة المراجعة (التدقيق) في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
2. **لجنة الأجور أو المكافآت:** تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافآت المناسبة للمديرين والتنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية؛
3. **لجنة التعيينات:** تقوم بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة وأن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعي<sup>1</sup>.

### ثانيا: الجمعية العامة للمساهمين

تتكون الجمعية العامة من كل ممثلي المساهمين (أصحاب الأسهم)، عندما يكون المساهمون غير راضين عن العمل المنجز من طرف المجلس، يمكنهم استعمال حقهم في انتخاب واستبدالهم بأعضاء آخرين في الجمعية العامة. يكون الانتخاب مبنيا على الأغلبية الكافية باقتراح من أحد أو من عدة أعضاء مساهمين على أساس مدى مساهمتهم وحسب القانون الاجتماعي للمجتمع.

مرة أخرى الجمعيات العامة تدرس وتواجه المشكل بعد أن تمت دراسته دراسة اقتصادية "Class Action". هذا يعني أن تكلفه المشروع تكون على عائق أحد أو عدة مساهمين، ولكن الأرباح أو الفائدة المحققة للمؤسسة توزع بالتساوي على كل المساهمين حتى الذين لم يتحملوا أعباء التكاليف.

لهذا السبب كل مساهم مع العلم أنه يستطيع الاستفادة من الفائدة دون تحمله التكلفة، يبقى غير فعال في انتظار مساهم آخر يقوم بذلك. هذه العملية في ما تعرف باسم (passge sans billée) يكون الهدف منها: أن الجمعية العامة تترك الأمور على ما هي عليه دون ممارسة أي مراقبة على المجلس، ما يحفز طاقم الإدارة ويحرره من كل مراقبة، من جهة أخرى بهدف التقليل من خطر العمل الجماعي المسند لجمعيات المساهمين من الممكن تفعيل دور المساهمين المرجعيين في معناه التركيز على سندات المالكين.

إن حضور هؤلاء المساهمين المرجعيين ينقص من الفجوة الموجودة بين الملكية و تسيير المؤسسة، لأن ملكية الأسهم تنحصر بين عدد ضئيل من المساهمين.

1- زلاسي رياض، مرجع سبق ذكره، ص ص 84،85.

تبقى حالة المساهم المرجعي عندما يكون ذو شخصية معنوية، في هذه الحالة يظهر مشكل الوكالة وعلى المؤسسة أن تعين ممثل يمارس حقوقها في المجلس، هذا الأخير يتصرف حسب مصالحه الشخصية على حساب مصالح المؤسسة التي يمتلكها<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظام المكافآت

لاحظ جان سان، و مورفي 1990 علاقة إيجابية بين دفع الرواتب و المردودية، الإختلافات الكبرى في الرواتب بين رؤساء المؤسسات الأمريكية والأوربية و اليابانية (بالأخص الأمريكية) استنتجنا منها شكوك في فعالية مجالس الإدارة لهذه البلدان في 1990. مورفي في مقال له حول أجور رواتب المسيرين لاحظ أن أجر الإطارات (الكوارر) تضاعفت منذ 1970 قد اختلفت بإضافة أنواع أخرى من الرواتب مثل العمل الإختياري، قيمة الأجر والرواتب تضاعفت أربع مرات في نفس الفترة.

في الواقع نسبة تغير الرواتب والأجور بالمقارنة مع المردودية ارتفعت مع مرور الوقت بفضل دفع أسهم مجموعة الإختيارات، ازدياد النسبة المئوية للأسهم المتحكم فيها من طرف المسيرين، يمكن أن يكون لها نتائج سلبية إضافية بشرط تزايد ملكية المسيرين، هؤلاء باستطاعتهم البقاء بنجاح في حالة محاولتهم الممكنة للإنقاذ والتي يمكن أن تعود بالفائدة على مساهمين آخرين.

في وقت قريب أي زيادة في تساهم المسيرين في المؤسسة تتماشى مع زيادة فعالية المؤسسة وهذا يتماشى مع تضارب المصالح. ولكن الزيادات المتتابة تنقص من الفعالية، هذا ما يدفعنا إلى اقتراح أن ظاهرة تقسيم الحصص تسيطر على التوازن في الأرباح.

جان سان في 1993، المدافع الأساسي عن نظرية الأجر والمردودية يقول، الحل هو حذف التحفيز التي تمنح فيها نتائج على المدى القصير، من بين أنواع التحفيز والتي على العكس يمكن أن تكون فعالة، توجد عقود ضمان نوع الدفع على المدى الطويل مثل القروض ذات فوائد، أموال المعاشات<sup>2</sup>.

### رابعاً: هيكل الملكية

هناك نوعان شائعان لهياكل الشركات: هيكل مركز (نظام الداخلين insider) أو هيكل مشتت (نظام الخارجيين outsider).

وفي هياكل الملكية المركزة تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة أو البنوك، أو الشركات غير المالية. ونظراً لأن هؤلاء الأفراد أو الشركات غالباً ما يتولون الإدارة والسيطرة، أو يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة

1 – Emma Felipe Fernandez, Op.cit, PP :61,62.

2 – Ibid, P :62.

يطلق عليهم "الداخليون insiders"، ومن ثم فإن هياكل الإدارة المركزة يشار إليها بأنظمة الداخليين، ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة.

ويقوم "الداخليون" في هياكل الإدارة المركزة، بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق، والمشهد المألوف لذلك هو ملكية الداخليين لأغلبية أسهم الشركة وحقوق التصويت (وغالبا ما يقدم المساهمون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم)، وأصحاب حقوق التصويت الضخمة أيضا بالتحكم في الإدارة عن طرق التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدد قليلا من الأسهم، لكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، (في بعض الحالات لا تتمتع أسهم معينة بحقوق تصويت على الإطلاق). ويحدث هذا أيضا عندما يمكن التصويت عن طريق التوكيل ومن خلال اتحادات التصويت، وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإنه سيتمكنون فعلا أن يتحكموا بالشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.

أما في هياكل الملكية المشتتة، فيكون هنالك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك)، يملك كل واحد منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة، وعادة ما لا يكون هنالك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، ومن ثم يطلق عليهم "الخارجيون outside" ويشار إلى نظم الملكية المشتتة بنظام الخارجيين، وتميل الدول ذات القوانين القائمة على

العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات<sup>1</sup>.

## خامسا: الديون

المنطق الذي يسود الديون كميكانيزمات التحكم عادي هي عندما لا تكون الديون فرص لاستعمال تدفق الخزينة بطريقة غير فعالة، بغض النظر على أن جزءا مهما من هذه الأموال إلى تسديد هذه الديون وفوائدها، كما يوجد منطق آخر يقول أنه عندما تكون هناك ديون كثيرة على المؤسسة، ذلك يضعها في خطر مثل قبول مشاريع تكون فيها القيمة الصافية سلبية.

مايرز 1977 يشير إلى عامل آخر سلبي هو أن كثرة الديون على عاتق المؤسسة تعيق إنجازها لمشاريع كبرى، مع العلم أن الأرباح المحققة توجد لتسديد هذه الديون.

1- حسين القاضي، حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية السوري: دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية، مقدمة لمؤتمر الأسواق المالية،

2008، ص ص 12، 13.

إن تبرير الديون على أنه ميكانيزم فعال يعود إلى المكتسبة وإلى إعادة التمويل العنيف الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات، ويمكن أن تكون الديون ميكانيزم انتقالي للتحكم. الذي قد يكون مساعد للمؤسسات التي هي بحاجة إلى تغيير جذري وسريع في القرارات الإدارية، وهذه الظاهرة استفعلت عن طريق مواردها التمويلية التي تأتي عن طريق التمويل الذاتي لنشاطاتها الفعلية

أما فيما يخص المستثمرون فإنهم يقدمون مساهمات عينية على شكل أسهم أو قروض مضمونة، والقرض الممنوح يقدم معدل فائدة مضمونة مسبقاً، والذي يقدم لأصحاب الأسهم ربحاً مضموناً، على العكس من ذلك لا يشارك الدائنون في إدارة المؤسسة إلا إذا قررو تحويل هذا الدين المضمون إلى رأس المال الإجتماعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحاكمية المؤسسية، وتحدد لدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأطراف.

#### الفرع الأول: المساهمون Shareholders

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقه<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: مجلس الإدارة Board of Derectors

وهم من يمثلون الشركات وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين<sup>3</sup>.

#### الفرع الثالث: الإدارة Management

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بأداء العمال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

1 – Emma Felipe Fenandez, Op.cit, P :63.

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص20.

3- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص16.



وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: أصحاب المصالح stakeholders

وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الإستمرار.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعية للشركة. فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج وبدونهم لا ذاعي لوجود الشركة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه، و أن يرسخ في الشركة أهمية العميل وكذلك أهمية باقي الأطراف الأخرى. والشكل التالي يلخص الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة<sup>2</sup>.

الشكل (1-1): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات السابقة.

### المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الإستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات

1- ماجد إسماعيل أوحاتم، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص27.

2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص17.

والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتشمل هذه المحددات على مجموعتين، خارجية وداخلية.

### الفرع الأول: المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام الإستثماري في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العامة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الإئتماني والإستشارات المالية والإستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المحددات الداخلية

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية مثل مجلس الإدارة، الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل<sup>2</sup>.

و الشكل الموالي يوضح المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

1- مركز المشروعات الدولية، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الإقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، القاهرة، 2002، ص 06.

2- عدنان عبد المجيد عبد الرحيم قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، 2008، ص 45.

الشكل (1-2): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها في العالم

أدى الإهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة المؤسسات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال المؤسسات الرسمية لها. وعملت هذه المؤسسات والهيئات على تطبيق حوكمة المؤسسات ونظرا للاختلافات الإقتصادية، السياسية والثقافية للدول سوف يتم في هذا المبحث التطرق إلى العناصر التالية:

1. مبادئ حوكمة المؤسسات؛
2. تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات؛
3. تجارب بعض الدول العربية في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.

#### المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لحوكمة المؤسسات، فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، بنك التسويات الدولي (BIS) المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثرها قبولا واتماما هي مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)<sup>1</sup>، باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بالحاكمية المؤسسية والذي تم إصداره في عام 2004.

1- ليلي ريمة هيدوب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وتنقسم الوثيقة الخاصة بمبادئ الحاكمية المؤسسية حسب (OECD) إلى قسمين حيث يغطي الجزء الأول منها مبادئ الحاكمية المؤسسية، أما الجزء الثاني من الوثيقة فيضم تعليقات على المبادئ، ويقصد بها مساعدة القارئ لفهم مبرراتها وتضم هذه الشروح أوصافاً للإتجاهات السائدة، وتقدم طرقاً بديلة وأمثلة قد تكون مفيدة في جعل المبادئ قابلة للتطبيق عملياً<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: ضمان وجود أساس فعال للحاكمية المؤسسية

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن الحاكمية المؤسسية على التالي: "ينبغي على إطار الحاكمية المؤسسية أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوازماً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية<sup>2</sup>.

فلكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يتيح لكافة المشاركين في السوق الإعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والإلتزامات الإختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدول وتاريخها وتقاليدها. ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الإعتبار وهي:

1. ينبغي وضع إطار لحوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، في ظل قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية المؤثرة في ممارسة حوكمة المؤسسات، في نطاق اختصاص تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلية للتنفيذ؛
3. ينبغي توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد، بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريق متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية وتوفير الشرح الكافي لها<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين

ينص المبدأ الثاني من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن الحاكمية المؤسسية على:

1- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباچه، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - OECD, Principe de Gouvernance D'entreprise de l'OECD, Paris, 2004, P:17.

3- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"<sup>1</sup>، ويتم حماية حقوق المساهمين في إطار حوكمة المؤسسات كما يلي:

1. تتضمن الحقوق الأساسية للأعضاء الحصول على المعلومات الخاصة بأنشطة جمعية الأعمال وأوضاعها في التوقيت الملائم، وبصورة منتظمة والمشاركة في اجتماعات الهيئة العامة والتصويت فيها، والمشاركة في إتخاذ القرارات. هذا بالإضافة إلى تأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل ملكية الأسهم أو تحويلها والحصول على حصص من الأرباح، وانتخاب مجلس الإدارة؛
2. يجب أن تتضمن اللوائح الخاصة بالجمعية تحديدا واضحا لحقوق الأعضاء ومسؤولياتها، وأن يكون ذلك متاحا للأعضاء جميعهم دون استثناء، ولكي يكون المساهمون ملمين بذلك؛
3. يحق للمساهمين الحصول على معلومات كافية بشأن القرارات التي تتخذ، والتي تتعلق بهيكله الجمعية العامة والشركة، مثل تعديل اللوائح والأنظمة الأساسية وغيرها؛
4. أن تتاح الفرصة للمساهمين جميعا للمشاركة الفاعلة في اجتماعات الهيئة العامة والتصويت فيها، وتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، وإضافة موضوعات إلى جدول اجتماع الهيئة العامة، وأن يزود المساهمين بالمعلومات الكافية عن اجتماعات الهيئة العامة، مثل مكان انعقاد الاجتماع وموعده والأمور المهمة التي سوف تطرح فيه<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

ينص المبدأ الثالث من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على مايلي:

"ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم"<sup>3</sup>. وعليه:

- يجب أن يعمل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت. فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكافة الفئات، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم. كما يجب أن تعلن أي تغييرات في حقوق التصويت مبكرا وفي الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين؛
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة المفوضين بطريقة متفق عليها من أصحاب الأسهم؛

1 – OECD, Principe de Gouvernance D'entreprise de l'OECD, Op. cit, p :18.

2 – [WWW.cipe\\_arabia.org/index\\_php/contry\\_article\\_and](http://WWW.cipe_arabia.org/index_php/contry_article_and)

activit/itenalist/category/8\_corporate\_governance/thermes/democratie\_governance, 26/01/2015 à 18:20.

3- خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها - حالة الأردن والجزائر، دمشق، ص06.

- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالإجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب أن لا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة التصويت؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية؛
- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن جودة أية مصالح خاصة بهم، قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على ما يلي:

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وتنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة، وأن تعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة ماليا"<sup>2</sup>.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالإلتزام بحقوق أصحاب المصالح وهي:

- إحترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون؛
- عندما يكفل القانون أصحاب المصالح، ينبغي أن تكون لهم فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛
- السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين؛
- أن يتمكن أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم من الإلتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وينبغي عدم الإنقاص من حقوقهم إذا فعلوا ذلك<sup>3</sup>.

### الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ الخامس من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على:

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات".

1- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشموي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص41،42.

2- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص25.

3- عدنان عبد الحميد عبد الرحمن قباجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 51،52.

ويتضمن هذا المبدأ عدد من الإيضاحات الفرعية أهمها:

1. يجب ان يتضمن الإفصاح في الشركة على المعلومات التالية:
  - النتائج المالية ونتائج العمليات وأهداف الشركة،
  - ملكيات الأسهم وحقوق التصويت؛
  - أهداف الشركة؛
  - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيدين الرئيسيين؛
  - العمليات المتصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم؛
  - عوامل المخاطرة المتوقعة،
  - الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
  - هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها؛
2. إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي،
3. القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفاء مؤهل حتى يمكنه تقديم تأكيدات موضوعية من جهة خارجية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية،
4. أن يكون المراجعون الخارجيون قابلون للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين في ضوء القيام بمهام المراجعة، والتي تقتضي واجبا من المراجع يتمثل في بذل العناية والجهد الكافي ومراعاة الأصول المهنية في عملية المراجعة،
5. استكمال إطار حوكمة المؤسسات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات المنشورة عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من منشورات<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ السادس من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على:

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات والإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين"<sup>2</sup>.

1 - OECD, Principe de Gouvernance D'entreprise de l'OECD, Op. cit, p :22.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

حيث ينص هذا المبدأ على إرشادات عامة إل حد ما، ومن ثم يمكن التوفيق بينها وبين كل من النظم المختلفة للحوكمة ( مختلف هياكل مجالس الإدارة)، وعلى أية حال فإن هناك ضغط متزايد لوضع آليات سهلة التنفيذ لتلك الإرشادات، وسيكون التحدي متمثلاً في كيفية القيام بذلك بطريقة تتوافق مع إجراءات التوجه نحو السوق عن طريق إنشاء إجراءات تنفذ ذاتها بذاتها، ولا تفرض تكاليف ضخمة جديدة على المؤسسات<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤولية مجلس الإدارة وهي:

- على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الإعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين<sup>2</sup>.
- إلزام الشركات بتشكيل لجنة للمراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- إلزام الشركات بالإفصاح عن هياكل الملكية والمساهمين الرئيسيين و تقرير مجلس الإدارة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

أدى الإهتمام الكبير بمصطلح حوكمة المؤسسات إلى قيام العديد من الدول بإصدار تقارير وتوصيات متعلقة بتطبيقها عن طريق شركاتها المحلية أو بورصاتها للأوراق المالية، وسنطرق في هذا المطلب إلى بعض تجارب الدول الغربية بخصوص هذا المصطلح كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وفرنسا.

### الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

لقد أدى تطور كفاءة سوق المال الأمريكي ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على الموافقة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (SEC)، بالإضافة للتطور الذي وصلت إليه مهمة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث ظهر هذا المفهوم

1- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 53.

3- محمد بن إبراهيم التويجري، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص ص



بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (CAL RERS) بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين<sup>1</sup>.

ففي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم National Commission on Fraudulent Financial Reporting، والتابعة لـ (SEC) بإصدار تقريرها المسمى (Commission)، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

وفي عام 1999 أصدرت كل من New York Stock Exchange و National Association of Securities Dealers تقريرها المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمة الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية<sup>2</sup>.

أما في عام 2002 فقد أدت الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية إلى إصدار قانون Sarbanes-Oxley Act، الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي تواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: تجربة المملكة المتحدة (انجلترا)

قبل أن يوشك عقد الثمانينات على الإنتهاء انخفض تماما تأثير الرأسمالية الشخصية وملكية الأسرة للشركات، ثم تحولت بريطانيا إلى النمط الأمريكي ونظام قواعد إدارة الشركات والفصل بين ملكية لاشركات من جهة وبين السيطرة عليها من جهة أخرى.

ففي عام 1991 قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن، وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) بالبدء

1- فريد محرم فريد ابراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010، ص110.

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 96،95.

3- فريد محرم فريد ابراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010، ص50.

دراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات<sup>4</sup>؛

أما في عام 1992 صدر تقرير "Cadbury Report" تحت عنوان: "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" "Governance Report of Committee of the Financial Aspects of Corporate"، حيث نص على الحاجة لتشكيل لجنة برئاسة "Sir Adrian Cadbury" بع إخفاق مجموعة من الشركات العامة مثل ( Max Well, BCCI) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية التي هزت أسواق لندن<sup>1</sup>؛

في عام 1993 عدلت بورصة Stok Exchange قواعد مراقبة السوق وطالبت الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردتها تقرير Cadbury والإفصاح عن مدى الإلتزام بها، وذلك اعتباراً من يوليو 1993؛

أما في عام 1995 فقد صدرت توجيهات Green Bury بأفضل القواعد لوضع مكافآت أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين، مع تأكيد أهمية الإفصاح عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لهم ضمن التقرير السنوي؛

في عام 1998 أصدرت لجنة Hampel Committee مجموعة من القواعد والإجراءات للتشديد على المسؤوليات والواجبات والإستقلالية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة المعروف بـ "Committee The Hampel Combined Code"، كما أصدر مجلس معايير المراجعة البريطاني APB إرشادات للمراجعين لبيان كيفية إعداد تقاريرهم للتأكد من الإجراءات الحاكمة للشركات؛

وفي عام 2000 صدر في المملكة المتحدة تقرير "الكود الموحد" لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، مرتكزا على تقرير Cadbury لعام 1992<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: تجربة فرنسا

برزت عدة عوامل جعلت السوق أكثر اهتماماً بقواعد حوكمة المؤسسات في فرنسا، من بينها وجود المستثمرين الأجانب والرغبة في تحديث سوق المال في باريس، فقد قام كل أعضاء المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة بإنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات عن طريق إصدار تقرير فينو (VENOT) سنة 1995، والذي تضمن مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب على المؤسسة أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين دامت خدمتهم للمؤسسة أكثر من خمسة سنوات؛

4-محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

1- محمد المطيري، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز ونفعيل الحكم المؤسسي، المؤتمر العلمي المهني الخامس، عمان، جمعية المحاسبين الأردنيين، 2003، ص 283.

2-ممدوح محمد العزايزة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى المؤسسة أن تفصح كل سنة عن كيفية صنعها للقرارات؛
- يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين وغير المستقلين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

أصبح مفهوم حوكمة المؤسسات ذو أهمية بالنسبة لمعظم الدول العربية، وسيتم خلال هذا المطلب التطرق لتجارب بعض الدول العربية بخصوص مفهوم حوكمة المؤسسات، وقد تم إلقاء الضوء على التجربة الجزائرية والمصرية.

#### الفرع الأول: تجربة مصر

تم وضع مجموعة من القواعد تمثل مبادئ الحوكمة في مصر رغم أن هذه القواعد لا تمثل نصوص قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي فقط تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير والأساليب العالمية والتي تحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة<sup>2</sup>، حيث طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة بها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق 62% من معايير الحوكمة، فبدأت مصر تشريع القوانين التي تزيد من التزام الشركات بمعايير الحوكمة<sup>3</sup>.

سنة 2004 تم تقييم مصر مرة أخرى وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق % 82 من معايير الحوكمة، وقد أعدت مصر لحوكمة المؤسسات دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات الصادر سنة 2005، والذي يسري على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، كما تسري على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي، فضلا عن ذلك فقد تضمن الدليل مجالات تطبيقه على بعض الشركات الأخرى غير المساهمة وغير المسجلة في البورصة<sup>4</sup>.

#### سادسا: تجربة السعودية

أما في المملكة العربية السعودية شهدت تحركا جادا فعلا من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح

1- ميروك قدوري، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص36.

2- زياد بهاء الدين، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، منشورات بورصتي القاهرة والإسكندرية، مصر، 2005، ص04.

3- أشرف جمال الدين، حوكمة الشركات في مصر: خطوات نحو التطبيق، منشورات مركز المديرين، مصر، 2005، ص04

4- عصام قريط، خالد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص12.

والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة المؤسسات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال<sup>1</sup>:

1. عقدت العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003 وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة المؤسسات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.
2. قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.
3. صدور قرار مجلس الوزراء رقم 235 بتاريخ 1425/08/20 هـ الذي نصت الفقرة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد استخداماته.
4. قامت مجلة المحاسبة وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بشرح ومناقشة مفهوم (corporate governance) من قبل أكاديميين متخصصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه.
5. صدور القرار الوزاري رقم 2217 بتاريخ 1423/11/01 هـ والذي ينص على:

- أن يقدم المديرين الرئيسيون في الشركة إقرار يؤكدون بموجبه أن القوائم المالية للشركة لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تضليل للقوائم المالية.

- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربع سنوي، تؤكد بموجبه أن كلا من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين والموظفين التنفيذيين في الشركة وزوجاتهم وأقربائهم من الدرجة الثالثة، قد التزموا خلال هذا الربع بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.

- أن يقوم المحاسب القانوني الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير (فحص تأكيدات) يؤيد بموجبه التأكيد المذكور في الفقرة الثانية أعلاه.

6. صدر عن مجلس هيئة السوق المالية قرار في 2006/11/12 الذي يقضي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، وجاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها.

1- فهم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول يوليو 2012، ص 53.

## خلاصة

يلعب مفهوم حوكمة المؤسسات دورا هاما في التأكيد على الإلتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية، وبعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري لحوكمة المؤسسات يمكن أن نستنتج ما يلي:

1. ظهرت حوكمة المؤسسات كمصطلح جديد وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات التي ضربت أكبر

الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية؛

2. تحتاج حوكمة المؤسسات إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة،

وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين؛

3. ساهمت الظروف والعوامل السابقة في وضع مجموعة من المبادئ تعتبر الدليل العلمي للمؤسسات،

للإسترشاد بها في التطبيق السليم للحوكمة؛

4. كما أن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة،

ونلاحظ توجه الجزائر نحو تهيئة بيئتها لتطبيق حوكمة المؤسسات باعتبارها كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال.

## تمهيد

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، وقد أهلتها هذه الخصائص لكي تحتل مكانة هامة في اقتصاديات الدول، وأن تلعب دورا رائدا في عملية التنمية، إلا أنها تواجه مجموعة من المشكلات والمعوقات تعرقل نشاطها ومسيرتها نحو التطور.

ولأن هذه المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب وظيفتها في تحديد أهدافها وسلوكياتها، حيث أن الإدارة الرشيدة تلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق، من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الإستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء، مع العلم أنه تم التطرق لدراسة الأداء المالي فقط.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: خصوصيات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها الإقتصاد الوطني، حيث أنها تتميز بخصائص تتسم بها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، ومكنتها من دفع عجلة التنمية الإقتصادية، إلا أنها تواجه مجموعة من المشاكل تعرقل سير نشاطها نحو التطور.

وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المطلب الثالث: المشاكل المعوقة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذا المطلب عرض مختلف التعاريف التي تبنتها بعض الدول والهيئات الدولية بخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى أهميتها.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى.

### الفرع الأول: تعريف بريطانيا

تتبنى المملكة المتحدة إتجاها آخر في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم على استخدام مجموعة من المعايير المتمثلة في:

1. ألا يزيد حجم المبيعات السنوي عن 1,4 مليون جنيه إسترليني ( 2,2 مليون دولار)؛
2. ألا يزيد حجم الأموال المستثمرة عن ثمانية مليون جنيه إسترليني، ويمكن أن تصل إلى سبعة ملين جنيه إسترليني؛
3. أن يقل عدد العاملين في المشروع عن 50 عاملا أسبوعيا؛
4. أن يكون نصيب المشروع من السوق محدودا؛
5. استقلالية المشروع عن أية تكتلات اقتصادية؛
6. أن تتم إدارة المشروع من طرف أصحابه.<sup>1</sup>

1- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص

### ثانيا: تعريف اليابان

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بأنها: الوحدات التي تضم عددا من العمال يصل إلى 100 عامل بصفة دائمة، ولا يزيد رأسمالها عن 10 ملايين ين ياباني وذلك قبل الحرب العالمية الثانية، وقد ازداد هذا بعد الحرب العالمية الثانية إلى 300 عامل، أما الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها صغيرة جدا، ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعة<sup>1</sup>.

### ثالثا: تعريف ألمانيا

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا على أنها: "مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل، وتحقيق مبيعات إضافية أقل من 100 مليون دولار في السنة"<sup>2</sup>.

### رابعا: تعريف مصر

تعرف وزارة التخطيط المصرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "المنشآت التي بها أقل من 50 عامل، على أن يؤخذ في الاعتبار أسلوب الإنتاج المستخدم"<sup>3</sup>.

### خامسا: تعريف الجزائر

إن التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو التعريف الوارد في المادة الخامسة من القانون 18/01 المؤرخ 2001/12/12، والمتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ينص على مايلي:<sup>4</sup> تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

1. تشغل من 01 إلى 250 شخصا؛
  2. لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2 مليار) دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار؛
  3. تستوفي معايير الإستقلالية.
- وتفصيل ذلك كما يلي:

### 1. تعريف المؤسسة المتوسطة

1- شعيب أنشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص12.

2- رياض ريمي، عقبة ريمي، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول، واقع وآفاق النظام المحاسبي

المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 5-6 ماي 2013، الوادي، ص 05.

3- رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

4- القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن ترقية المؤسسات المتوسطة.



تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل، ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 02 مليار دينار، أو تتراوح مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 200 مليون دينار<sup>1</sup>.

### 2. تعريف المؤسسة الصغيرة

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

### 3. تعريف المؤسسة المتوسطة

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دينار، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح التصنيفات السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب (عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية).

| المعايير         | العمالة الموظفة | رقم الأعمال السنوي/مليون دينار  | الحصيلة السنوية/مليون دينار |
|------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------|
| المؤسسة المصغرة  | 01 - 09         | أقل من 20                       | 10                          |
| المؤسسة الصغيرة  | 10 - 49         | أقل من 200                      | 100                         |
| المؤسسة المتوسطة | 50 - 250        | من 200 مليون إلى 02 مليار دينار | 100 - 500                   |

المصدر: القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001/12/12، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المنظمات الدولية

نعطي فيما يلي تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الهيئات الدولية.

#### أولاً: تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

حيث تعرفها لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية :

1. المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 15 إلى 19 فرداً،

1- رياض ريمي، عقبة ريمي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001/12/12، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 20 الى 99 فردا،
3. المؤسسة الكبيرة التي يعمل بها أكثر من 99 فردا<sup>1</sup>.

### ثانيا: تعريف منظمة العمل الدولية للصغيرة

لقد عرفت منظمة العمل الدولية للصناعة الصغيرة على أنها: " وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعاً وخدمات تتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة، والبعض الآخر قد يستأجر عمال أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأسمال ثابت صغير جداً أو ربما بدون رأسمال ثابت، وتستخدم كفاءة ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة، وتوفر مناصب عمل غير مستقرة، وهي تدخل في القطاع الرسمي يعني أنها غير مسجلة لدى الأجهزة الحكومية ولا تتوفر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية<sup>2</sup>.

### ثالثا: تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير

يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً بأنها تلك المنشآت التي توظف أقل من 50 عاملاً. ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر. والتي بها ما بين 10 - 50 عاملاً تعتبر مؤسسات صغيرة، ما بين 50 - 100 عاملاً فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة<sup>3</sup>.

### رابعا: تعريف الإتحاد الأوروبي

إعتمد الإتحاد الأوروبي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في أبريل 1996 على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، إستقلالية المؤسسة. وقد فرق الإتحاد الأوروبي في تعريفه بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، حيث يضم النوع الأول ما بين 01-09 عاملاً أما النوع الثاني فيضم ما بين 10-49 عاملاً، في حين تضم المؤسسة المتوسطة ما بين 50-250 عاملاً<sup>4</sup>. كما يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو والتي تراعي

1- شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2- نوال بن عمارة، التمويل المصرفي الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، جامعة الوادي، ص 42.

3- آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - آفاق وقبود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، تيارت، ص 279.

4- رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

مبدأ الاستقلالية، وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو نسبة التصويت 25%<sup>1</sup>.

### خامسا: دول جنوب شرق آسيا

دول جنوب شرق آسيا أوجدت تعريفات ومعايير لقياس المشروع الصغير تختلف عن تلك المعمول بها في بريطانيا ولا تتلاءم مع واقع الحال عندنا.

الجدول (2-2): التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

| الرقم | الدولة    | معيار القياس كحد أقصى |
|-------|-----------|-----------------------|
| 01    | أندونيسيا | أقل من 19 عامل        |
| 02    | ماليزيا   | أقل من 25 عامل        |
| 03    | الفلبين   | أقل من 99 عامل        |
| 04    | سنغافورة  | أقل من 50 عامل        |
| 05    | تايلاندا  | أقل من 05 عامل        |

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص 27.

### الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية والتي من أهمها تخفيض حجم البطالة، والمساهمة في التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي، وكذا دورها الاجتماعي في تحقيق الرفاهية واتباع حاجات ورغبات الأفراد<sup>2</sup>. وسيتم التطرق فيما يلي إلى كل من الأهمية الاقتصادية والأهمية الاجتماعية.

#### أولاً: الأهمية الاقتصادية

تتبع الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأدوار التي تقوم بها على المستويات

1- إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية، المنعقد خلال الفترة 24-27 ربيع الأول، 1424، الموافق لـ 25-27 ماي، 2003، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، ص ص 63،64.

2- جواهر بوزيان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 41.

التالية:

- توفير مناصب الشغل؛
- تكوين الإطارات المحلية؛
- توزيع الصناعة وتوزيع الهيكل الصناعي؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة<sup>1</sup>؛
- توفير إحتياجات المشروعات الكبيرة، حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات، إذن فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الإقتصادية العملاقة؛
- استخدام التكنولوجيا الملائمة؛
- المحافظة على استمرار المنافسة من خلال الابتكار والتحسين؛
- تحقيق التطور الإقتصادي والقدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية<sup>2</sup>.

### ثانيا: الأهمية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى جانب الأهمية والدور الاقتصادي تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدوارا أعلى المستوى الاجتماعي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تغطي المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزءا كبيرا من إحتياجات السوق المحلي؛
- تساهم إلى حد كبير في إعادة العمالة الماهرة؛
- تشارك في حل مشكلة البطالة، حيث أنها تستوعب الجزء الأكبر من العمالة مختلف المجتمعات؛
- المساهمة في التوزيع العادل للدخول؛
- زيادة إحساس الأفراد بالحرية والإستقلالية؛
- تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الإقتصاد الوطني؛
- تكوين نسق قيمي متكامل في أداء الأعمال<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها:

#### 1. الملكية الفردية

جرت العادة أن تكون المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع

1- رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2- جواهر بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص ص 41،42..

3- صوراية قشيدة، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص ص 62،63.

المحلي وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، مما يؤدي بدوره إلى خلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي<sup>1</sup>.

## 2. سهولة الإنشاء والتشغيل

حيث تتطلب الم ص م وبالأخص الصغيرة منها حجم صغير لرأس المال من أجل الإنشاء والبدء في التشغيل، وكذلك صغر حجم القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عنها بالإضافة إلى سهولة إقامة المباني وتركيب خطوط الإنتاج وتحضير مستلزمات التشغيل من مواد خام وغيرها.

## 3. الجمع بين الملكية والتسيير

ففي المؤسسات الصغيرة عادة ما يكون المسير هو المالك، وهذا ما يكسبها نوعا من الاستقلالية في التسيير، وكذلك المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف أكثر مع التغيرات البيئية، غير أنه في كثير من الحالات نجد أن هذا المسير - المالك (*Le dirigeant–propriétaire*) يفتقد للخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية الكافية مما ينعكس ذلك سلباً على الأداء، وبالتالي على استمرارية المؤسسة وتطورها في المدى المتوسط والبعيد<sup>2</sup>.

## 4. انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تستخدم نمطا تكنولوجيا بسيطا جدا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ويعتبر هذا النمط أكثر ملاءمة لطبيعة عمل الدول النامية، فالتقنيات المستخدمة مكثفة للعمل نسبيا وبسيطة، الأولوية المرتبطة بهذه التقنيات غالبا ما تكون متوافرة واليد العاملة بها بسيطة.

## 5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكتملة وداعمة للمؤسسات الكبيرة

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل الإنتاج ذات الوفورات الكبيرة، من خلال التخصص في بعض منها والعمل على نطاق اقتصادي مناسب<sup>3</sup>.

## 6. الإعتماد على السوق المحلي

غالبا ما تكون المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اتصال وثيق مع المجتمع المحلي، حيث تأخذ هذه المشروعات في المجتمع المحلي موقعا لعملياتها الإنتاجية<sup>4</sup>.

كما تمتاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص التالية:

1- الطاهر بن يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص ص 70،71.

3- نوال بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4- خير الدين بن دادة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- غالبا ما تقوم بإنتاج نوع واحد من المنتج أو الخدمة، وهذا ما يجعلها تتعرض للخطورة في حالة تعرض هذا المنتج للكساد أو طرح بدائل له؛
- هيكلها التنظيمي غير معقد ويمتاز بالبساطة<sup>1</sup>؛
- تهتم باستمرار على انجاز أهدافها وأداء مهامها وفقا لفسلفة الكفاءة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة؛
- تتصف باستمرار في بحثها عن الريادة والتميز، ولذلك فهي تسعى إلى تطوير أدائها وعملياتها لتدعيم مركزها التنافسي في البيئة التي تعمل فيها؛
- تستمد مشروعية إقامتها من إمكانية قيامها بدور محدد ضمن إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولها مسؤولية أخلاقية واجتماعية بارزة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشاكل، تختلف من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المؤسسات، ويعتبر التعرف عليها أمر ضروريا لايجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها.

#### الفرع الأول: المشكلات الإدارية

كثير ما تتزاوّل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أعمالها دون أن تكون لها أفكار واضحة عن تقنيات التسيير، إذ أن المالك يخلط بين أعمال المشروع والأعمال الخاصة مما يؤدي إلى محدودية الأرباح الخاصة به، بسبب خط الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية الخاصة به.

كما أن الملكية الفردية أو العائلية وجودها مرتبط بحياة الملاك وقدرتهم على العمل. من جهة أخرى فإن الإعتماد على الموارد الذاتية يضطر أصحاب المشروع الى تعيين الأبناء والأقارب بصفة عامة لإدارة النشاط ومنه ممارسة الصلاحية بشكل مركزي وبالتالي يؤثر على نمو وتوسع المشروع<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: مشاكل السياسية والتوجيهات الاقتصادية والسياسية

أولى مخطو أو واضعوا السياسات الاقتصادية للبلدان النامية اهتماما متزايدا للمؤسسات الكبيرة وبالقطاع العام عموما، كخيار استراتيجي لعملية التنمية الاقتصادية ومقارنة بذلك أهملت هذه السياسة أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الخاص ككل، ولم تقدم هذه الحكومات في البلدان النامية أية برامج

1- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص ص 97، 98.

2- ملاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 23، 24.

3- لرقط فريدة وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، بحوث وأوراق عمل الدورة المنعقدة خلال الفترة 24-27 ربيع الأول، مرجع سبق ذكره، ص 124.

منظمة وطويلة الأجل لتوجيه وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أثر في تأدية هذه المؤسسات لدورها في تطوير الاقتصاد والمساهمة بشكل ايجابي وفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مشكلات التمويل والإقراض

إن أغلب هذه المؤسسات تعتمد على التمويل الحكومي أي الإقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع في الطور الأول لا يملكون ذلك، كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم<sup>2</sup>.

كما تحجم البنوك التجارية عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره تمويلًا بمخاطر عالية، خاصة وأن البنوك تفضل إقراض مبالغ مالية كبيرة إلى عدد محدود من العملاء على إقراض أعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومجمل القول هو أن مشكلة التمويل تعتبر أولى وأهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من قلة رأس المال، فضلًا عن عجزها على توفير الضمانات الكافية واللازمة للحصول على الائتمان وعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: مشاكل تسويقية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من المشاكل التسويقية يمكن إيجازها فيما يلي<sup>4</sup>:

1. الإفتقار إلى التخطيط الإستراتيجي، ومعرفة ما الذي يرغب به المستهلك وما الذي يتمكن من شراءه وكيفية جذب والمحافظة على المستهلكين؛
2. المنافسة وهذا عيب آخر يورده أصحاب الأعمال الفاشلة وهي قيام المنافسين بعرض منتجات مغايرة أو القيام بحملات ترويج شرسة أو تقليص الأسعار أو دخول منافسين جدد مما يؤدي إلى تغيير مهم للسوق؛
3. مشكل الكساد الإقتصادي الناجم عن عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتصاص آثار الكساد؛
4. سوء اختيار موقع البيع بدون دراسة كافية للسوق والحجم المتوقع للمبيعات ضمن ذلك الموقع فهو يقام في منطقة لا يصلها الزبائن؛
5. عدم قدرتها على مسايرة التغيرات في اتجاهات السوق مما يعرضها لخسائر مفاجئة.

1- رابح خوني، رقية حسانتني، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2- آيت عيسى عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 276.

3- شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 25-27.

4- سهام بن عبد النبي، دراسة عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنك تجاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحيى بن فارس، المدينة، ص 33.

**الفرع الخامس: مشكل العقار**

يعتبر العقار من أهم العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه يواجهها خلال المراحل الأولى من نشأتها، إذ أن المؤسسة قد تتوقف خلال تلك الحدود نظرا لعدم تمكنها من الحصول على قطعة أرض داخل منطقة صناعية أو منطقة نشاط، ولقد أرجع المجلس الاقتصادي والاجتماعي القيود المتعلقة بالحصول على عقار إلى عوامل بيروقراطية بحتة، حيث أن العقار يخضع لعدة نصوص تشريعية وتنظيمية، وتشتت سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بتزيجه بين عدة هيئات لا تملك الحسم كالوكالة العقارية المحلية والوكالة الوطنية لترقية الإستثمار<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في الجزائر**

لقد دفعت الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عديد المختصين إلى محاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة عليها. غير أن الخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات، لا سيما منها المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية تحتم توليد خصوصيات لنظام الحوكمة.

**المطلب الأول: الجهود الجزائرية في مجال حوكمة المؤسسات**

تشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام الجزائر في الوقت الحالي حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية، نظرا لحاجة مؤسساتها لها قصد الرفع من قدرتها التنافسية محليا ودوليا، وخاصة على صعيد توطيد علاقاتها بالشريك الأجنبي.

وقد بذلت الجزائر في هذا المجال عدة جهود من أجل وضع إطار مناسب لممارسة الحوكمة.

**الفرع الأول: الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات في 2007**

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي للحكم الراشد للمؤسسات سنة 2007، حيث كان فضاء لتلاقي جميع الأطراف الفعلة في عالم المؤسسة، وقد تمثل الهدف الأساسي لهذا الملتقى في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات في الجزائر وكذا الإستفادة من التجارب الدولية، كما تبلورت خلال هذا الملتقى فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية وخطوة تتخذ.

**الفرع الثاني: برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة لسنة 2008**

منذ انضمامها للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، سعت الجزائر إلى تحسين نوعية الحوكمة على

1- ياسين العايب، **حوكمة العناقد المتكونة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص 56.



المستويات السياسية والمؤسسية والإقتصادية والإجتماعية، وبالنسبة لحوكمة المؤسسات فقد خُطت الجزائر خطوات في هذا المجال وهو الأمر الذي يوضحه تقريرها حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة المنجز في نوفمبر 2008، والذي تم عرضه على الآلية الإفريقية في فيفري 2009، حيث يستعرض إنجازات الجزائر المحققة في مجال حوكمة المؤسسات من خلال تحقيقها للأهداف التالية:

1. خلق بيئة مواتية وإطار للتنظيم والمراقبة فيما يخص الأنشطة الإقتصادية وذلك بـ:
  - تحسين مناخ الأعمال وعوامل جذب الإستثمار؛
  - تحسين شروط تنظيم المؤسسة؛
  - زيادة فعالية النقل البري والهيكل القاعدية؛
  - تحسين وضعية الهياكل القاعدية والنقل البحري والملاحة البحرية والجوية؛
  - تسريع إصلاحات المؤسسة؛
  - الحرص على أن تتصرف المؤسسات بوطنية في مجال حقوق الإنسان والمسؤولية الإجتماعية واستدامة المحيط وذلك بإسهام المؤسسات في الحفاظ على البيئة.
2. تشجيع تبني قانون لأخلاقيات المهنة في مجال الأعمال يضمن استمرار أهداف المؤسسة وذلك بإصدار قانون لأخلاقيات مهنة الأعمال؛
3. السهر على أن تعامل كل المؤسسات كل المتعاملين معها بإنصاف وعدل، وذلك بمكافحة الفساد وحماية حقوق الملكية؛
4. إقرار مسؤولية المؤسسات ومسؤولية الأشخاص الذين يسيرونها والإطارات العاملين بها وذلك بدعم كفاية المعلومات الصادرة عن المؤسسة والواردة إليها.

### الفرع الثالث: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009<sup>1</sup>

اتخذ مجتمع الأعمال الجزائري المبادرة لوضع ميثاق الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة ومعهد رؤساء المؤسسات والإتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات، ففي عام 2008 بادرت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة بتكوين فريق عمل لحوكمة المؤسسات، مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص للنظر في وضع ميثاق لحوكمة المؤسسات، وسرعان ما لاقت فكرة الميثاق دعماً من السلطات الحكومية الرئيسية بما في ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ووزارة المالية ووزارة العدل وقد كان هذا الدعم أمراً مهماً في تعزيز نجاح الميثاق وإصداره

1- محمد الصالح زويتنة، أثر التغيرات الإقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص36.

بتاريخ 11 مارس 2009، كما حظي الميثاق بدعم من هيئة التمويل الدولية والمنندى العالمي لحوكمة المؤسسات، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم التنفيذ.

إن الهدف من هذا الميثاق هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، ويرتكز هذا الميثاق على أربع مبادئ هي:

1. العدالة في تقسيم الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة؛
2. الشفافية في الإتصال وعلى كل المستويات؛
3. التحديد الواضح للمسؤوليات؛
4. مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل مشارك في المؤسسة.

ويتضمن الميثاق جزئين هامين، حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة المؤسسات اليوم أمراً ضرورياً في الجزائر، كما يتعرض الجزء الأول لإشكالية المؤسسة الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجزء الثاني فيتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن جهة أخرى يعرض علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك، المؤسسات المالية... الخ<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصوصية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص سيتم إيجازها من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: العلاقة بين المالك والمسير

قبل التطرق إلى العلاقة القائمة بين المالك والمسير سندرس دور المسير في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أولاً: دور المسير في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يدور نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول المهام المنوطة بالمسير ومدى تلاؤمها ومبادئ وآليات الحوكمة، فمن أهم أهداف نظرية الحوكمة هي المساعدة على توضيح الدور الذي ينبغي أن يلعبه المسير في إرضاء كل أصحاب المصالح في إطار شفاف يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فإن هناك مجالاً واسعاً لتفويض السلطة وتداخل السلطات، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات تحكمها الكثير من الأحكام الإجتماعية الخاضعة لظروف الأسرة، وعليه فإن اعتماد أسلوب الحوكمة من شأنه أن يحد من الكثير من المشاكل الإدارية التي هي في الأساس نابعة من عدم الفصل بين الإدارة والملكية، ولكن في المقابل سيأتي

1- المرجع السابق، ص 36.

نظام الحوكمة للمسير استغلال شبكة العلاقات الإجتماعية بشكل أكثر إيجابية واستثمارها كرأس مال فكري واجتماعي لخدمة أغراض المؤسسة وتحسين علاقتها مع مختلف الشركات<sup>1</sup>.

### ثانيا: العلاقة بين المالك والمسير

هذه العلاقة هي أمر أساسي في نظام حوكمة المؤسسات، خاصة في المؤسسات الكبيرة وأقل بكثير في المؤسسات الصغيرة، إذ لا يمكن اعتبار العلاقة بين مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحملة الأسهم بنفس الطريقة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة، وكذلك بسبب ملكية رأس المال وعدم الفصل بين السلطات الإدارية والملكية.

عادة هذه العلاقة لا تشكل مصدر مشاكل لأنه لا يوجد انفصال في الملكية بين المالك والمسير عند هذا النوع من المؤسسات. فمن أجل فهم سلوك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجب الذهاب للتعرف على أي قاعدة قانونية تقوم هذه المؤسسات (شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، شركة ذات أسهم...)، كما أنه توجد بعض هذه المؤسسات من تفتح رأسمالها إلى مساهمين خارجيين، نذكر منهم الهيئات المالية كالبنوك، فيمكن الإشارة في هذه الحالة أنه تم نقل الملكية (تحويلها).

إن السوق المالية تعتبر من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنجد أنها تفتح رصيدها للمساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مسيرين ذوي الكفاءات في سوق المسيرين، لأن مالكي هذا النوع من المؤسسات يفضلون تسيير مؤسساتهم بأنفسهم خاصة إذا كانت عائلية. البحث طبعاً عن الدعم المالي الموجود في السوق المالية، ففي بعض الحالات يمكن أن نجد الإثنين معاً، حيث يقوم مالك المؤسسة بتوكيل مسير وفتح رصيده في السوق المالي، لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة من أجل الفعلية في الحوكمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: حوكمة المؤسسات العائلية

تتبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة المؤسسات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المنشآت العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن ملاك الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق المنازعات ومدى تأثيرها على مسيري الشركة، ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وهذا واضح جداً في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات

1- محمد العبعوي، تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014، ص ص 56، 57.

2- هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008، ص 49.

الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة المؤسسات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك المؤسسات<sup>1</sup>.

كما تمتاز حوكمة المؤسسات العائلية بجملة من الفوائد يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

1. رفع درجة المهنية في إدارة الشركة؛
2. درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل؛
3. تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا؛
4. فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي)؛
5. إدارة أفضل للمخاطر مرتبطة بالإستثمار وتحسين الرقابة الداخلية؛
6. تزايد القدرة على جذب العاملين المدربين والإحتفاظ بهم؛
7. قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة؛
8. معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافاة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة)؛
9. تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل؛
10. شكل أفضل للشركة في اعين المستثمرين؛
11. زيادة فرص الحصول على رأس المال؛
12. زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها؛
13. إمكانية إيجاد تنوع أفضل للأصول من قبل المساهمين المسيطرين؛
14. دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم؛
15. زيادة عدد الإصدارت الدولية من أجل تنمية الموارد، من خلال ضمانات الدين في الأغلب<sup>2</sup>.

ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل للاعتراف بأهمية حوكمة المؤسسات وذلك لعدة أسباب:

- كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المساهمة؛
- معرفة المساهم الصغير الذي يملك عدد أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة؛
- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة المؤسسات؛
- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

### الفرع الثالث: دور مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن دور مجلس الإدارة هو حوكمة الشركة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات، وتوفير القيادين لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ومراقبة الإدارة الشركة وإعداد التقارير للمساهمين حول إدارتهم للشركة وبيان مدى فاعلية نظام

1- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة حالة)، مرجع سبق ذكره، ص 276.

2 - من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة: حوكمة الشركات كأداة تنمية، متاح على الموقع : [WWW.Cipe-Arabia.Org](http://WWW.Cipe-Arabia.Org) ، تاريخ

الإطلاع: 2015/04/15 على 18:55.

الرقابة الداخلية ومركز الشركة بشكل واضح للمساهمين، بينما يقتصر دور المساهمين على تعيين المدراء ومراقب الحسابات وضمان وضع هيكل نظام محكم يحقق متطلبات الحوكمة.

ويفترض أن تشتمل مسؤوليات مجلس الإدارة على ما يلي:

1. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
  2. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة ان يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
  3. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في عين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح؛
  4. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة؛
  5. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة<sup>1</sup>.
- يلعب مجلس إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رمزيا لأنه يتكون من المساهمين الرئيسيين، ويتمثل هذا الدور في تقديم التوجيهات للإدارة التنفيذية.<sup>2</sup>

كما تضم أعضاء مجالس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظمها أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة، ولكسر هذا الجمود والإستفادة من هذا التنوع الذي تنادي به الأنظمة الحديثة لحوكمة المؤسسات، فإن مجالس إدارة هذه المؤسسات ينبغي أن تضم أعضاء غير تنفيذيين مستقلين للإستفادة من خبراتهم حسب تخصص كل مؤسسة، والنسبة المعقولة هنا هي عضوين مستقلين على الأقل في المجلس الذي يتكون من ثمانية أعضاء، حيث أن ميزة هذا التنوع تكمن في إمكانية مد المجلس بالخبرة الخارجية مما يؤدي إلى خلق توازن بين أعضاء مجلس الإدارة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر

هناك مجموعة من المعوقات يعترض مجتمع الأعمال في الجزائر منها ما يتعلق ببيئة الأعمال (معوقات خارجية)، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها (معوقات داخلية).

1- خير الدين بن دادة ، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2 -Gerard Charreaux, **La Gouvernance Des PME-PMI**, Disponible sur:

Http://: Www. Oeccip.org/uploads/dv/0013.Pdf, Consulter le 21-03-2015, à 10:54.

3- نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفرع الأول: المعوقات الخارجية

تواجه حوكمة المؤسسات في الجزائر جملة من المعوقات الخارجية سيتم الإشارة إليها في هذا الفرع<sup>1</sup>.

### 1. ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي

تتسم الأطر التشريعية في الجزائر بالضعف العام وعدم ارتقائه للمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق ببعض النقاط مثل حقوق الملكية، والذي يعتبر أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق وأحد محركات عمل حوكمة المؤسسات.

### 2. محدودية دور الجمعيات والاتحادات والنقابات

من الملاحظ في الجزائر أن دور اتحادات العمال والغرف التجارية وممثلي القطاع الخاص هو دور محدود وأقرب للحياد، في حين أن بإمكانهم تشجيع ممارسة الحوكمة عن طريق المساهمة في وضع دساتير للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال، ومحاربة الفساد الاقتصادي ونشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة، إلا أن ذلك لا ينفى وجود بعض المبادرات من جهتهم كذلك التي اتخذت في سبيل وضع ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

### 3. عدم شفافية وعدالة إجراءات الخوصصة

يعتبر وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم دقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات أمرا أساسيا ومن الممكن أن تؤدي نظم الخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال، والتجربة الجزائرية في الخوصصة قد عانت ضغوطا كبيرة لانعدام الكفاءة في عملية التقييم بسبب حداثة التجربة كما أن أهم تحدياتها تجلت في الجوانب التشريعية والمحاسبية وتحليل الأبعاد الاجتماعية وتحميل مسؤولياتها، وبما أن إجراء الخوصصة تؤثر في هيكل الملكية فإن سوءها يصعب من تحديد حقوق أصحاب الملكية وهو أحد معوقات الحوكمة.

### 4. النقص في استقلالية وكفاءة النظام القضائي

يعاني النظام القضائي في الجزائر من مشاكل عديدة منها:

- تعرض القضاء للضغوطات والتهديدات بسبب نقص الحماية؛
- عدم وجود تنسيق بين النصوص القانونية والتنظيمية ما يقلل من الكفاءة؛
- الاعتماد على الانتخابات الدورية لتثبيت الموظفين وإهمال معيار الأداء في ذلك؛
- مستويات الأجور غير مناسبة ما يزيد من تقاضي الرشاوى؛

1- محمد الصالح زوبتة ، مرجع سبق ذكره، ص22.

## 5. انتشار البيروقراطية في الإدارات وفساد الأجهزة الحكومية

أصبحت الإدارات الجزائرية والأجهزة الحكومية دون الكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى نقشي البيروقراطية وتتعقد إجراءات العمل الداخلي بها، وضعف المعايير المتبعة لتقييم أدائها.

### الفرع الثاني: المعوقات الخارجية

تتعرض حوكمة المؤسسات في الجزائر لجولة من المعوقات يتم تلخيصها من خلال هذا الفرع<sup>1</sup>.

#### 1. مشكل الفصل بين الملكية والتسيير

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 94% المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث أن أغلبها مؤسسات عائلية أين الملاك هم المسيريون في أغلب الأحيان، ولذلك تواجه ممارسة الحوكمة بمشكل الفصل بين الملكية والتسيير ما يولد الخلط بين الوضعين، وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.

#### 2. ضعف قواعد التسيير

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من ضعف قواعد التسيير ما يعني عدم وجود أرضية متينة لتطبيق حوكمة الشركات أما في حالة توفرها في بعض المؤسسات فإن المشكل الذي يطرح هو حول مدى قدرتها على عكس نتائج المؤسسة بشكل صحيح.

#### 3. ضعف رأسمال المؤسسات

يتطلب تطبيق حوكمة تخصيص الشركات الأموال اللازمة لذلك (تكاليف الحوكمة) من أجل فعالية الرقابة، غير أن ضعف رأس مال المؤسسات يتسبب لها بصعوبة الحصول على القروض البنكية.

#### 4. عدم تقبل المسيرين غير المساهمين

يوجد في العديد من المؤسسات رفض اتجاه تواجد مسيرين تنفيذيين غير مساهمين خاصة إن لم يكونوا من نواة العائلة المؤسسة، وفي حال القبول بذلك يبقى الغموض مسيطر حول العلاقة بينهم وبين المساهمين.

#### 5. مشكل تمييع أو تركيز المسؤوليات

لا يمكن توفير مناخ مناسب لممارسة الحوكمة في ظل وجود أزمات داخلية ومنازعات ترجع في معظم الحالات إلى التمييع الشديد للمسؤوليات أو تركيز مفرط لها.

### المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات بتحسين الأداء

في الآونة الأخيرة زاد الإهتمام بكيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي

1- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 23.

تتمكن من لعب دورها الهام في اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها.

### المطلب الأول: مقاييس إدارة الأداء<sup>1</sup>

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعالة وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتنظيم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تصوير أساليب لقياس ذلك الأداء.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمس شروط أو معايير هي: التوافق الإستراتيجي، الصلاحية والاعتمادية، القبول والتحديد(التميز).

### الفرع الأول: التوافق الإستراتيجي

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تميز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها على خدمة العملاء، فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية و هستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

### الفرع الثاني: الصلاحية والاعتمادية

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه قياس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة. من ناحية أخرى يجب على المنظمات استخدام بعض مقاييس الأداء مثل تقييمات المشرفين، والتي تحتوي مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة، أي أن الصلاحية تهتم بتعظيم التداخل أو التوافق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفي.

أما الإعتدالية فتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم الأشكال الإعتدالية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الإعتدالية من هذا المنظور إذا ما تمكن إثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الإعتدالية الداخلية والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

1- محمد عبد الحافظ، حوكمة القوى العاملة، متاح على الموقع: [Http://: Wwww. Neelwafurat.Com](http://www.Neelwafurat.Com) تاريخ الإطلاع: 2015/03/23 على



الفرع الثالث: القبول والتحديد<sup>1</sup>

يتعلق شرط القبول بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به. والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

أما التحديد ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح عليه من الصعب تحقيق هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

## المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بالأداء المالي

لقد أثبتت السنوات السابقة أهمية وجود حوكمة المؤسسات، لما لها من فضل في إرساء قواعد وقوانين وأسس عادلة في عملية الرقابة على مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والعاملين في الشركات، الأمر الذي أسهم في حفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح سواء أكانت حقوق مادية أم معنوية.

وإن تطبيق حوكمة المؤسسات يضمن للشركة استمرارية تدفق رؤوس الأموال من أصحاب المصالح والمساهمين، الأمر الذي سيؤدي إلى استمرارية ربحية الشركة وازدهارها وزيادة نموها الاقتصادي. حيث تعمل حوكمة الشركات على رفع كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتنميتها، ودعم وجودها في الأسواق في ظل المنافسة الشديدة<sup>2</sup>.

كما أن الشركات التي تدار بشكل جيد يكون أداءها أفضل، والشركات التي تطبق أسس الحوكمة من المتوقع أن تنخفض تكلفة رأس مالها، وبالتالي تستطيع أن تجذب المستثمرين الذين يسعون للإستثمار الطويل الأجل، ومن المتوقع أيضا أن تتحسن إدارتها في مجالات مثل إعداد استراتيجية الشركة، علاوة على أنها تضمن أن القرارات المصيرية كالاستحواذ والدمج تتم لأسباب عملية سليمة، وأن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس التميز في الأداء<sup>3</sup>.

1- المرجع السابق

2- يوسف محمد شهوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

3- عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سبق ذكره، ص ص 43، 44.

وفي العلاقة بين حوكمة المؤسسة والأداء المالي فقد أوضح (coles) بأن الأدبيات المالية حدد مجموعة قنوات يمكن من خلالها لحوكمة المؤسسات أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في<sup>1</sup>:

1. زيادة فرص الوصول إلى التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة،
2. تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين؛
3. أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيم للثروة؛
4. خفض مخاطر الأزمات المالية؛
5. علاقة أفضل مع كل من أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقة مع كل من المجتمع المحلي، والعمالة وحماية البيئة.

### المطلب الثالث: أثر آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التطرق لأثر آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي سيتم الإشارة إلى الأساليب الحوكمية لتحسين الأداء المالي، فقد حدد الفكر المحاسبي و المالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها ان تؤثر الحوكمة على الأداء<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي

إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛
- عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

#### الفرع الثاني: زيادة قيمة المؤسسة

لا تؤدي ممارسات الحوكمة إلى زيادة فرض الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، و إنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة المؤسسة و ميل المستثمرين إلى دفع أسعار على أسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث

1- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 56،57.

2- رشيدة سليمان، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي اشركات التأمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 74،75.

تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

### الفرع الثالث: تخفيض مخاطر الأزمات

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمرين في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة و أسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تدبدا منها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وخبرة لممارسة حوكمة المؤسسات<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: تحسين العلاقة مع كل اصحاب المصالح

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة و مراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية و تحسين وضع المؤسسة حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، و كذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الاجتماعات المستثمرة و الصراحة و الابتعاد عن التضليل و تقديم الافصاح الازم في الوقت المناسب. أما فيما يخص تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توفرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بان الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق و العقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك و ضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل الشركة؛
  - الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين و مزودي رأس المال و الذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)؛
  - القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري و مواجهة التحايل و الخداع الذي يوجه لسلب مصادر و أموال الشركة.
- إن الممارسة الجيدة و احترام مبادئ و آليات الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والشركة و

1- المرجع السابق، ص75.

المجتمع ككل إلا أن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم ، كما تضمن آلياتها قوة و سلامة أداء الشركات و من ثم تدعيم و استقرار تقدم الأسواق المالية و الاقتصادية و المجتمعات وهنا نجد العلاقة بين الآليات والمبادئ علاقة طردية لأنها يكملان بعضهما لكي تحقق الشركة كل أهدافها المرجوة<sup>1</sup>.

## خلاصة

تشكل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم أولويات الحكومة الجزائرية، في إطار تكيف الإقتصاد الوطني مع المتغيرات التي يشهدها الإقتصاد العالمي، ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد السوق. وعليه من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تناول موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نخلص إلى النتائج التالية:

- أن تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعددت واختلفت من دولة إلى أخرى؛
- أن بعض الهيئات والمنظمات الدولية بذلت جهود لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أحد أولوية الحكومة الجزائرية، وذلك في إطار تكيف الإقتصاد الوطني مع المتغيرات الدولية؛
- أن الحاجة لممارسة حوكمة المؤسسات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي الغالب نجد أن هذه المؤسسات لا تفصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة أو الإدارة في نفس الوقت؛
- أن الحوكمة ليست مجرد خيار، بل هي آلية أساسية وضرورية لاستقرار ونجاح هذا النوع من المؤسسات عن طريق تحسين أدائها.

**تمهيد**

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، يكون من المناسب تقديم دراسة ميدانية لمعالجة الأفكار النظرية في الواقع العملي، حيث أن عملية التنظير قد عرفت تطورا كبيرا فإنه أصبح أكثر أهمية تطبيق الأفكار النظرية في ميدان العمل والاستفادة منها، لذلك فالهدف من الدراسة الميدانية التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين آليات حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي، من خلال توجيه الاستبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في إطار المؤسسة محل الدراسة.

وستتطرق في هذا الفصل الذي يشكل الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

قبل التطرق إلى صلب الموضوع، يتعين علينا أولاً التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع تبيان هيكلها المالي، ولتوضيح ذلك سنتناول العناصر التالية:

1. نشأة وتطور مؤسسة مذبغة جيجل (TAJ).
2. موقع وتعريف مذبغة جيجل (TAJ).
3. الدور الوظيفي لمؤسسة مذبغة جيجل (TAJ).
4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مذبغة جيجل (TAJ).

## المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة (مذبغة جيجل)

إن مذبغة جيجل هي وحدة صناعية إنتاجية، أنشأت لتحقيق غايات إقتصادية وإجتماعية ضمن برنامج تنمية الإقتصاد الوطني والصناعات المحلية، خلال الستينات. وقد نشأت من هيكل الشركة الوطنية لصناعة الجلود SONIPEC بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في 1982/09/04، وسلمت منتهية في سنة 1967 وهي سنة بداية نشاط المؤسسة، حيث قدر إنتاجها في السنة 11 طن يوميا، وذلك باعتبارها تشغل 367 عاملا، ويبلغ رأس مال التأسيس 63 مليون دينار جزائري، وقد أحدثت توسعات بين سنة 1970 و1973 بوصول الإنتاج إلى 25 مليون طن بـ 467 عاملا.

عرفت وحدة دباغة جيجل عدة تحولات حيث كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية SONIPEC، وفي سنة 1982 ونظرا للتغيرات الإقتصادية بمقتضى المرسوم رقم 82/426 المؤرخ في 1982/09/04 المتضمن إعادة الهيكلة للمؤسسة حيث قسمت إلى ثلاث مؤسسات:

1. المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود SONIPEC.
2. المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية EMAC.
3. المؤسسة الوطنية لتوزيع منتجات الجلود DISTRICH.

وفي 01 جانفي 1998 استقلت المؤسسة، حيث تحولت من مؤسسة ENIPEC وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة جيجل TAJ-SPA وبالتالي نتج عنه إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي. وللمذبغة معاملات حيث تتعامل مع زبائن من داخل وخارج الوطن.

## المعاملات المحلية

وتتمثل في:

1. مؤسسة الملابس والأحذية EHC؛
2. مؤسسة الصناعات والأحذية بالشرافة MAS STYLE؛
3. مؤسسة MAX OU MAC BOU بجاية؛
4. زبائن الخواص.

## المعاملات الخارجية

وتتمثل في:

1. تصدير الجلد النصف نهائي (DEMI FINI) للبرتغال؛
2. استيراد الجلد الخام من هولندا؛
3. استيراد المواد الكيماوية من اسبانيا؛
4. استيراد الآلات من إيطاليا وانجلترا.

## المطلب الثاني: موقع وتعريف مذبغة جيجل (TAJ)

تقع مؤسسة الجلود وحدة جيجل في هضبة الحدادة على بعد 3 كلم جنوبا، ولا تبعد عن البحر سوى بكيلو متر واحد، وتتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وتتوسط مجمع سكني، وهي مؤسسة ذات رأس إجتماعي يقدر بـ 180 مليون دينار جزائري. تتجلى وظيفتها في معالجة جلد الأبقار حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 10 ملايين قدم مربع سنويا، وتتم معالجة 20 طن يوميا من الجلد أي ما يعادل 3800 قدم مربع، تشغل حوالي 168 عاملا يتوزعون على مختلف المديريات والورشات كما ينقسم عمل الورشات إلى فرقتين، فرقة صباحية وفرقة مسائية تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا. أما في حالة نقص الإنتاج فتكتفي بفرقة وحيدة وبالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية، حيث حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداء من 01 أوت 2009 ولمدة ثلاث سنوات متتالية، وفيما يلي البطاقة التقنية لتوزيع العمال على مختلف المصالح والمديريات



الجدول رقم (3-1): توزيع العمال على مصالح ومديريات المؤسسة

| عدد العمال | البيان                   |
|------------|--------------------------|
| 140        | مديرية الإنتاج           |
| 30         | المديرية التقنية         |
| 23         | مصلحة الرقابة والأمن     |
| 24         | مديرية المستخدمين        |
| 13         | مديرية المحاسبة والمالية |
| 12         | مديرية التجارة           |
| 04         | مديرية العامة            |
| 246        | المجموع                  |

المصدر: قسم الموارد البشرية 04 ماي 2015

حيث أن:

**الفرقة الأولى:** تعمل من الساعة السادسة صباحا إلى الساعة الثانية ليلا.

**الفرقة الثانية:** تعمل من الساعة الثانية زوالا إلى العاشرة مساء، أما موظفي الإدارة فيعملون من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة مساء.

كما تعتبر مدينة جيجل ذو أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني لكونها تغطي الإحتياجات الوطنية من الجلد بنسبية 60% من إنتاجها ومختصة في تحويل الجلد.

تعمل المدبغة على تمويل القطاع الخاص بالجلد النصف مصنع لتحويله إلى منتجات نهائية وتمويل المؤسسات المحلية مثل:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية؛
2. المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمحافظ.

### المطلب الثالث: الدور الوظيفي لمؤسسة مذبغة جيغل وأهدافها

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى أهدافها.

#### الفرع الأول: الدور الوظيفي للمؤسسة

يتمثل هذا الدور في الوظيفة الإقتصادية والإجتماعية للمذبغة.

#### أولاً: الوظيفة الإقتصادية

تتمثل مهامها فيما يلي:

1. توفير مناصب شغل إذ تشغل المؤسسة ما يقارب 250 عامل؛
2. تطوير شبكة المياه بالمنطقة، فالجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه لتنقيته، ولهذا تم إنجاز حواجز مائية ساعدت على قيام زراعات متطورة؛
3. إقامة مصانع صغيرة تحويلية كيميائية نظرا لما تلعبه الموارد الكيماوية من دور هام في عملية معالجة الجلد.

#### ثانياً: الوظيفة الإجتماعية

تتجلى هذه الوظيفة فيما يلي في فك العزلة حيث من البديهي ان إنشاء مصنع يتطلب شق الطرق المؤدية إليه، وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء مدارس، مراكز طبية...الخ.

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة مذبغة جيغل (TAJ)

تسعى مذبغة جيغل إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتعدد وتختلف ويمكن حصرها فيما يلي:

#### أولاً: الأهداف الإقتصادية

تتلخص في مجموعة من العناصر كما مبين في النقاط الآتية:

1. **تحقيق الربح:** إن تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه (TAJ) من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد من الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛

2. تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة جيدة وبأفضل الأسعار.
3. عقلنة الإنتاج: ويتم ذلك من خلال الإستعمال الجيد والرشيد لممتلكات وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

### ثانيا: الأهداف الإجتماعية

هناك جملة من الأهداف الإجتماعية تتلخص فيما يلي:

1. ضمان مستوى معقول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وتقديم مختلف العلاوات والمنح والعطل مدفوعة الأجر؛
2. الإهتمام بالجانب البيئي أو النتائج البيئية، إذ يفترض عليها موقعها الجغرافي كونها تتوسط مجمع سكني والتحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية؛
3. إقامة أنماط استهلاكية معينة بالإعتماد على وسائل الإعلان والإشهار؛
4. توفير التأمين للعمل مثل التأمين ضد حوادث العمل والتقاعد والتأمين الصحي.

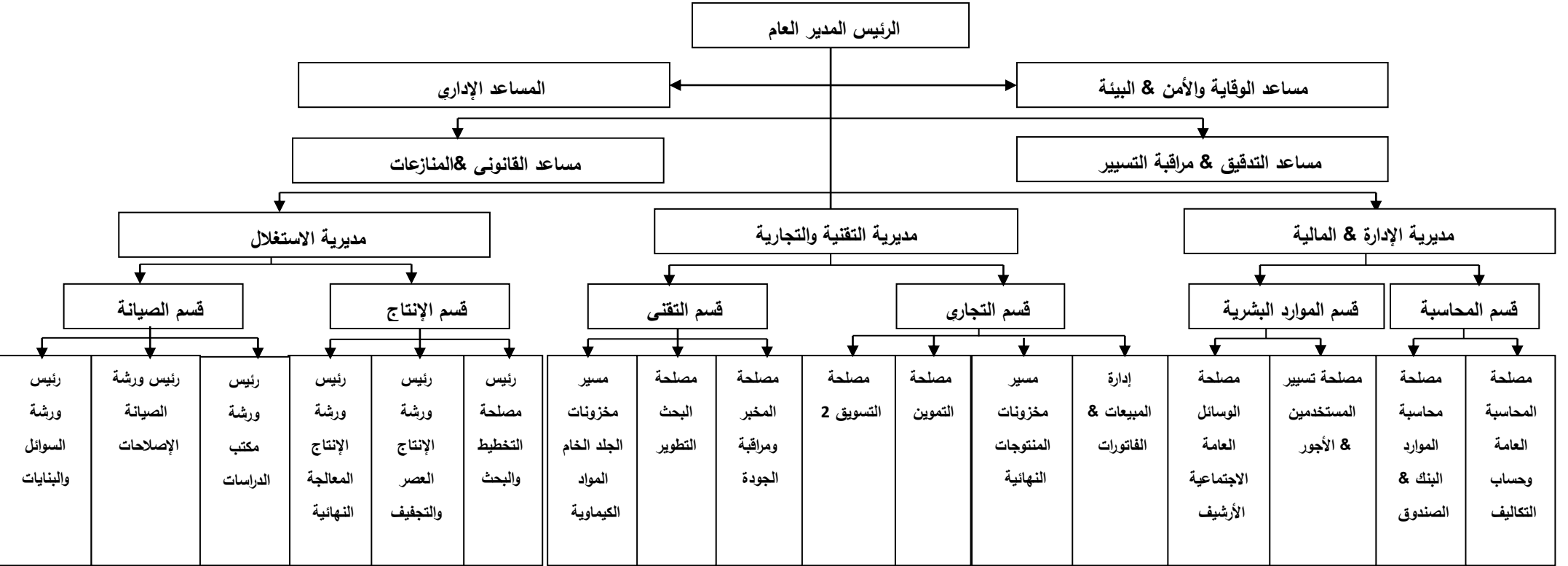
### ثالثا: الأهداف التكنولوجية

تتمثل في تطوير وسائل وطرق الإنتاج.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة جيجل (TAJ)

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمدبغة جيجل:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمذبغة الجلود -جيجل-



المصدر: مصلحة المستخدمين سنة 2015 بمؤسسة مذبغة الجلود -جيجل-

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديريات والدوائر تشتمل ما يلي:

### 1. المديرية العامة:

تتكون هذه المديرية من:

#### أ- الرئيس المدير العام

وتتمثل مهام المدير العام في:

- تسيير أمور الشركة في أحسن الظروف، مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف؛
- الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- الحرص على احترام قواعد العمل داخل المؤسسة؛
- يعمل على تحقيق التنبؤ، التسيير، المراقبة؛
- تعيين العمال حسب الشروط اللازمة.
- وبساعده في القيام بأعماله كل من:

#### ب- مساعد الوقاية والأمن والبيئة

وتتمثل مهامه في:

- تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة؛
- اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعجال؛
- تعيين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها؛
- دراسة اقتراحات التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

#### ج- المساعد الإداري ومساعد التدقيق ومراقبة التسيير

- استقبال البريد والاتصالات الهاتفية؛
- تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالرئيس المدير العام؛
- تسجيل البريد الصادر والوارد؛
- تصنيف الوثائق الإدارية الخاصة بالأمانة؛
- مساعدة المدير العام في كل ميادين العمل الخاصة بالمؤسسة؛
- المساهمة في إعداد سياسة الجودة الإنتاجية والموارد البشرية؛
- معالجة وإعداد كل الملفات المطلوبة من طرف رئيس المدير العام.

#### د- المساعد القانوني والمنازعات

وتتمثل مهامه في:

- الاهتمام بكل ما هو قانوني داخل المؤسسة؛

- الدفاع عن مصلحة المؤسسة؛
- متابعة النزاعات مع الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة.

### 1- مديرية الإدارة والمالية

يترأسها مدير المحاسبة والمالية مهامها:

- السهر على تطبيق قوانين المحاسبة وإعداد الموازنات؛
  - تتبع المدخلات والمخرجات بعد الحصول على الوثائق الخاصة بها؛
  - إعداد البرنامج المالي والتأكيد على إنجازها والمراقبة الشهرية؛
  - تحليل النتائج المحققة.
- وتتكون هذه المديرية من:

#### أ- قسم المحاسبة

وينقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة وحساب التكاليف؛
- مصلحة محاسبة المواد البنك والصندوق.

#### ب- قسم الموارد البشرية

وينقسم إلى:

- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الوسائل العامة والاجتماعية والأرشيف.

### 2- المديرية التقنية والتجارية

تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بالتجارة مهامها:

- تسيير عملية التخزين وعملية الشراء وبيع المنتجات؛
  - دراسة السوق.
- وتتكون من:

#### أ- القسم التجاري:

وينقسم إلى:

- إدارة المبيعات والفاتورات؛
- مسير مخزونات المنتجات النهائية؛
- مصلحة التموين؛
- إطارات التسويق.

**ب- القسم التقني**

وينقسم إلى:

- مصلحة المخبر ومراقبة الجودة؛
- مصلحة البحث التطوير؛
- مسير مخزونات الجلد الخام والمواد الكيماوية.

**3- مديرية الاستغلال**

تقع تحت مسؤولية المدير المكلف، وتلعب دوراً مدعماً مباشراً للإنتاج، مهامها:

- المحافظة على المعدات وصيانتها من العطب؛
- متابعة وتنظيم برامج الصيانة؛
- تنفيذ وتنظيم عمل الورشات؛
- تسيير الإنتاج.
- وتتكون من:

**أ- قسم الإنتاج:**

وينقسم إلى:

- رئيس مصلحة التخطيط والبحث؛
- رئيس ورشة الإنتاج العصر والتجفيف وتضم فريق الإنتاج؛
- رئيس ورشة الإنتاج، المعالجة النهائية وتضم فريق الإنتاج.

**ب- قسم الصيانة:**

وينقسم إلى:

- رئيس مصلحة مكتب الدراسات، ويضم مسير مخزون قطع الغيار والصيانة؛
- رئيس ورشة الصيانة والإصلاحات؛
- رئيس ورشة السوائل والبنائيات.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

من خلال هذا المبحث حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية الواردة في الجزء النظري من الدراسة على شركة مدبغة جيجل -محل الدراسة التطبيقية- ولذلك ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة؛

المطلب الثاني: ساليب المحاسبة الإحصائية؛

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.

### المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأداة المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم تناوله وفق العناصر التالية:

#### 1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة مدبغة جيبل والبالغ عددها عشر إطارات.

#### 2. عينة الدراسة

مت تحديد حجم عينة الدراسة على أساس إطارات المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (10)، وعليه تم إعداد وتوزيع (10) استمارات و تم إسترجاع (10) منها، أي قبول جميع الإستمارات ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة

| النسبة % | التوزيع التكراري | الاستبانة                |
|----------|------------------|--------------------------|
| 100      | 10               | الاستبانات المسترجعة     |
| 00       | 00               | الاستبانات غير المسترجعة |
| 100      | 10               | الاستبانات الكلية        |

المصدر: من إعداد الطالبة.

### الفرع الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به، وبغية إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي، تم الاستعانة بالاستبانة (أنظر الملحق رقم 01)، باعتبارها الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، والوسيلة الفعالة لجمع المعلومات، بعد صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:



## 1. القسم الأول

ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة المهنية، العمر.

## 2. القسم الثاني

يتناول توجهات أفراد عينة الدراسة، حول مدى تأثير آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتكون من 04 محاور.

- المحور الأول: دور هيكل مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي، ويتكون من (06) عبارات؛
  - المحور الثاني: دور الجمعية العمومية للمساهمين في تحسين الأداء المالي، ويتكون من (06) عبارات؛
  - المحور الثالث: دور نظام المكافآت في تحسين الأداء المالي، ويتكون من (06) عبارات؛
  - المحور الرابع: دور هيكل الملكية في تحسين الأداء المالي، ويتكون من (06) عبارات.
- وقد استخدم مقياس (ليكارث الخماسي) لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): درجات مقياس سلم ليكارث الخماسي

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة    |            |       |       |           |                |

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد اعتمدنا في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire)، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة.

## المطلب الثاني: أساليب المحاسبة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات، المتوسطات والإنحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ.

### الفرع الأول: المدى

لقد قمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، حيث تمثل 4 عدد الفئات (من 1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل الفئة الثانية من 3 إلى 4 تمثل الفئة الثالثة، من 4 إلى 5 تمثل الفئة الرابعة)، بينما تمثل 5 عدد الدرجات وبحسب طول الفئة على النحو التالي:

جدول رقم (3-4): جدول التوزيع لسلم ليكارت

| الفئة         | [1, 80 - 11] | [12, 6 - 1, 80] | [13, 40 - 2, 6] | [14, 2 - 3, 40] | [15 - 4, 2] |
|---------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| درجة الموافقة | منخفضة جدا   | منخفضة          | متوسطة          | عالية           | عالية جدا   |

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثاني: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي

يستخدم الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

### الفرع الثالث: ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

يتم قياس ثبات الأداة لغايات التحقق من مقدار الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل كرونباخ \_ ألفا (Cronbach - Alpha) لإجابات عينة الدراسة التي تم الحصول عليها بعد توزيع الإستبانة عليهم.

### الفرع الرابع: الإنحراف المعياري

يعتبر من أكثر مقاييس التشتت لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، ومن أوقاها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية وعند حساب الإنحراف المتوسط، نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية وذلك بتربيع الإنحرافات، وبحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi-\bar{x})^2}{x}}$$

### الفرع الخامس: معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

لقياس درجة الإرتباط يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب

1- جيلالي جيلاطو ، الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص60.

الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.

#### الفرع السادس: إختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test)

تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة عن عبارات الاستبانة.

#### الفرع سابع: إختبار تحليل التباين الأحادي- ذو الإتجاه الواحد ( One Way Analysis of Anova Variance)

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

#### الفرع الثامن: إختبار (T-Test) للعينة المستقلة

لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.

#### الفرع التاسع: إختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا.

#### المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الإستبيان)، وكذا دراسة ثباتها.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة، من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية، في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل (أنظر الملحق رقم 2)

وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة، بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للإستبيان.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الصدق البنائي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأهداف الدراسة تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة البالغة (10)، وقد

قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (أنظر الملحق رقم 03) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك كما يلي:

### 1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: دور هيكل مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3-5): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

| الرقم | العبرة  | معامل الارتباط بالمحور | مستوى الدلالة |
|-------|---|------------------------|---------------|
| 01    | يساهم هيكل مجلس الإدارة في تخفيض تكاليف المنتجات.   | 0.922**                | 0,000         |
| 02    | يعمل هيكل مجلس الإدارة على زيادة رقم الأعمال السنوي.                                      | 0.368                  | 0,296         |
| 03    | يعمل هيكل مجلس الإدارة على زيادة المردودية الإقتصادية.                                    | 0.306                  | 0,390         |
| 04    | يساعد هيكل مجلس الإدارة في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                               | 0.350**                | 0,000         |
| 05    | يساهم هيكل مجلس الإدارة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                   | 0.922**                | 0,000         |
| 06    | هيكل مجلس الإدارة يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | 0.363**                | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الـ "SPSS".

من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح أن أغلب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول، المتعلقة بدور هيكل مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي، وبالبالغة (6) فقرات والمعدل الكلي للمحور، معنوية إحصائيا (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومستوى الثقة 95%، مما يدل على أن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، ما عدا الفقرة (2) و(3).

## 2. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: دور آلية الجمعية العمومية للمساهمين في تحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3-6): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

| الرقم | العبرة  | معامل الارتباط بالمحور | مستوى الدلالة |
|-------|---|------------------------|---------------|
| 01    | تساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في تخفيض تكاليف المنتجات.   | **0.378                | 0,000         |
| 02    | تعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين زيادة رقم الأعمال السنوي.  | **0.891                | 0,001         |
| 03    | تعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين على زيادة المردودية الإقتصادية.                                    | **0,891                | 0,001         |
| 04    | تساعد آليه الجمعية العمومية للمساهمين في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                               | **0,561                | 0,000         |
| 05    | تساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                   | **0,570                | 0,000         |
| 06    | آلية الجمعية العمومية للمساهمين تقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | **0,399                | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الـ "SPSS".

من خلال الجدول (3-6) نجد أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة وفقرات المحور الثاني، المتعلقة بدور آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي، وبالبالغة (6) فقرات والمعدل الكلي للمحور، معنوية إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومستوى الثقة 95%، مما يدل على أن كل فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3. الصدق الداخلي الفقرات المحور الثالث: نظام المكافآت

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3-7): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط بالمحور | مستوى الدلالة |
|-------|---|------------------------|---------------|
| 01    | يساهم نظام المكافآت في تخفيض تكاليف المنتجات.   | **0,469                | 0,000         |
| 02    | يعمل نظام المكافآت على زيادة رقم الأعمال السنوي.                                      | **0,804                | 0,005         |
| 03    | عمل نظام المكافآت على زيادة المردودية الإقتصادية.                                     | **0,327                | 0,000         |
| 04    | يساعد نظام المكافآت في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                               | **0,874                | 0,001         |
| 05    | يساهم نظام المكافآت في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                   | *0,659                 | 0,038         |
| 06    | نظام المكافآت يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | *0,739                 | 0,015         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الـ "SPSS".

من خلال الجدول (3-7) نجد أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة وفقرات المحور الثالث، المتعلقة بدر نظام المكافآت في تحسين الأداء المالي، وبالباغة (6) فقرات والمعدل الكلي للمحور، معنوية احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومستوى الثقة 95%، مما يدل على أن كل فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: هيكل الملكية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته،

حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3-8): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط بالمحور | مستوى الدلالة |
|-------|--|------------------------|---------------|
| 01    | يساهم هيكل الملكية في تخفيض تكاليف المنتجات.   | **0,633                | 0,000         |
| 02    | يعمل هيكل الملكية على زيادة رقم الأعمال السنوي.                                      | 0,612                  | 0,060         |
| 03    | يعمل هيكل الملكية على زيادة المردودية الإقتصادية.                                    | **0,777                | 0,008         |
| 04    | يساعد هيكل الملكية في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                               | **0,472                | 0,000         |
| 05    | ساهم هيكل الملكية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                    | **0,824                | 0,003         |
| 06    | هيكل الملكية يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | **0,504                | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الـ "SPSS".

من خلال الجدول رقم (3-8) يتضح أن أغلب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، المتعلقة بدور هيكل هيكل في تحسين الأداء المالي، وبالباغة (6) فقرات والمعدل الكلي للمحور، معنوية إحصائيا (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومستوى الثقة 95%، مما يدل على أن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، ما عدا الفقرة (2).

### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها، وللتحقق من ثبات الإستبيان تم قياس معامل "ألفا كرونباخ" (أنظر الملحق رقم 04) والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، ويوضح الجدول رقم (3-9) معاملات الثبات.

الجدول رقم (3-9): معاملات الثبات

| محاوَر الإستبيان   | عدد العبارات | ثبات المحاوَر |
|--------------------|--------------|---------------|
| المحوَر الأول      | 06           | 0,628         |
| المحوَر الثاني     | 06           | 0,660         |
| المحوَر الثالث     | 06           | 0,693         |
| المحوَر الرابع     | 06           | 0,697         |
| محوَر الثبات العام | 24           | 0,622         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "spss"

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاوَر تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً، وبالبلغة 0,6، أي لو قمنا مرة أخرى بتوزيع نفس الإستبيان على نفس الأشخاص في نفس المؤسسة، سيتم الوصول تقريبا إلى نفس النتائج، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة، وبالتالي قابليتها للدراسة والتحليل.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

لأجل إختبار فرضيات هذه الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منها، سنقوم بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها بعد تفرغ بيانات الاستبانة ضمن برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، لنقوم بعدها باختبار التوزيع الطبيعي مع تحليل عبارات وفرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يتضمن القسم الأول من الإستبيان، بيانات موضوعية نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها (أنظر الملحق رقم 01).

### أولاً: الجنس

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



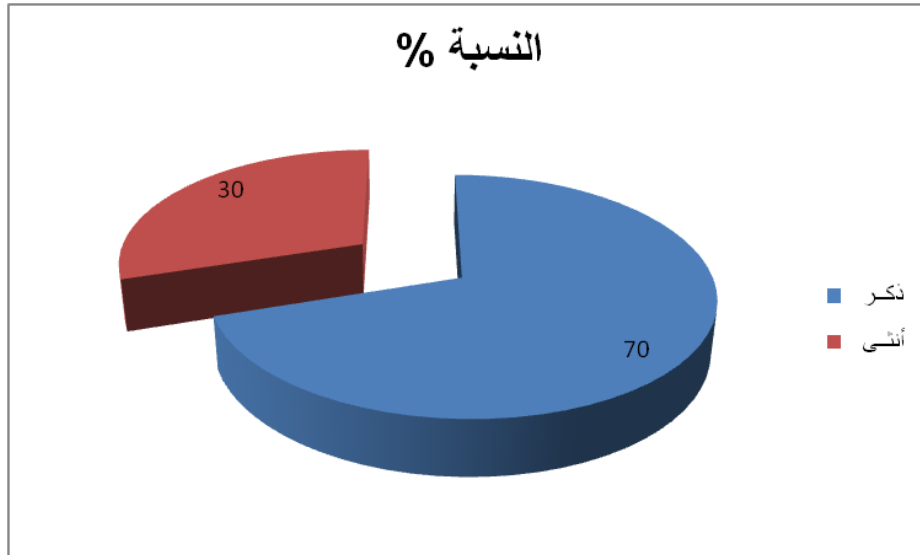
جدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | % النسبة |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 07      | 70       |
| أنثى    | 03      | 30       |
| المجموع | 10      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "spss"

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الذكور قد بلغ (07) أفراد بنسبة (70 %) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (03) أفراد أي ما نسبته (30%) من عينة الدراسة، مما يعني أن معظم إطارات المؤسسة من فئة الذكور، وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة القائم على إنتاج وتحويل الجلد وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (3-2): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الـ: "EXCEL".

### ثانياً: العمر

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمر.

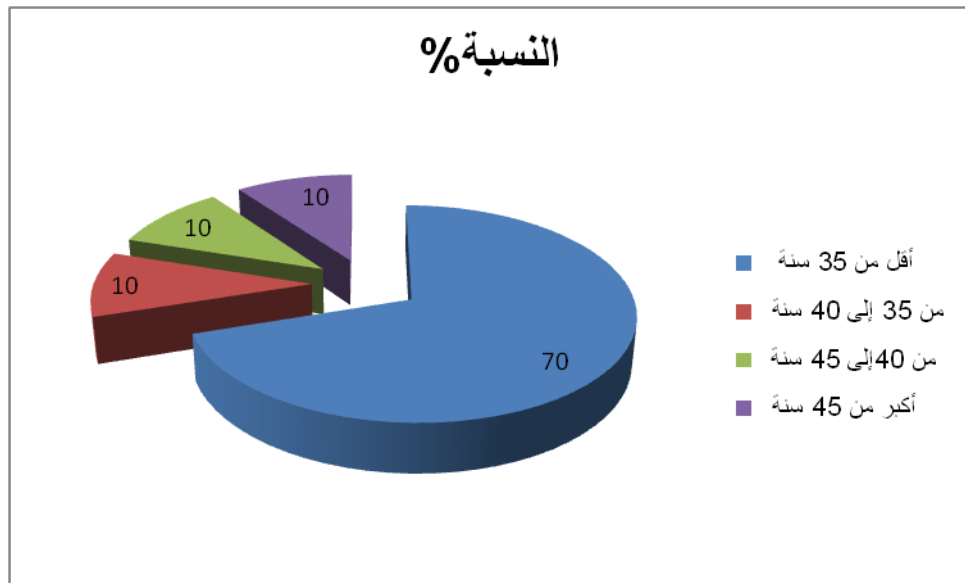
جدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر

| النسبة % | التكرار | فئة العمر        |
|----------|---------|------------------|
| 70       | 07      | أقل من 35 سنة    |
| 10       | 01      | من 35 إلى 40 سنة |
| 10       | 01      | من 40 إلى 45 سنة |
| 10       | 01      | أكبر من 45 سنة   |
| 100      | 10      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الـ "SPSS".

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط عمر إطارات مؤسسة مدبغة جيجل يميل إلى فئة الأقل من 35 سنة، بتكرار مقداره 07 أفراد أي ما نسبته 70%، ويرجع سبب ذلك قيام المؤسسة بتوظيفها عمال جديدة، خلفا للعمال القدامى الذين أحيلوا على التقاعد أو تم فصلهم، تليها في المرتبة الثانية باقي الفئات بنسبة 10%، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3-3): نسبة توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الـ "EXCEL".

ثالثا: الوظيفة الحالية

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

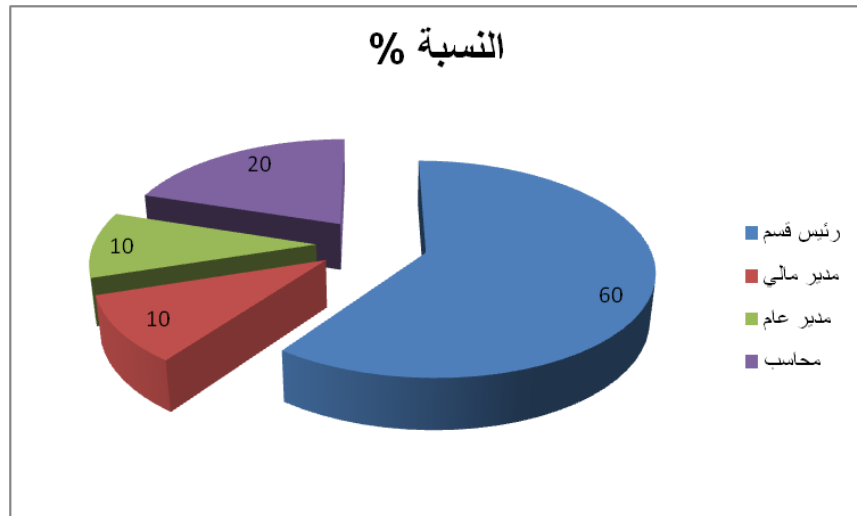
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة   | التكرار | النسبة % |
|-----------|---------|----------|
| رئيس قسم  | 06      | 60       |
| مدير مالي | 01      | 10       |
| مدير عام  | 01      | 10       |
| محاسب     | 02      | 20       |
| المجموع   | 10      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "spss"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يمثلون رؤساء أقسام بتكرار 06 أفراد ونسبة مئوية 60%، وذلك حسب تشكيلة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وفي المرتبة الثانية نجد وظيفة المحاسبة بتكرار 02 أفراد ونسبة 20%، دائما هذه المعلومات تم تمثيلها بناء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لتأتي في المرتبة الثالثة باقي الوظائف بنسب متساوية قدرت بـ 10%، ويوضح الشكل الموالي هذا التوزيع.

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "EXCEL"

### المؤهل العلمي

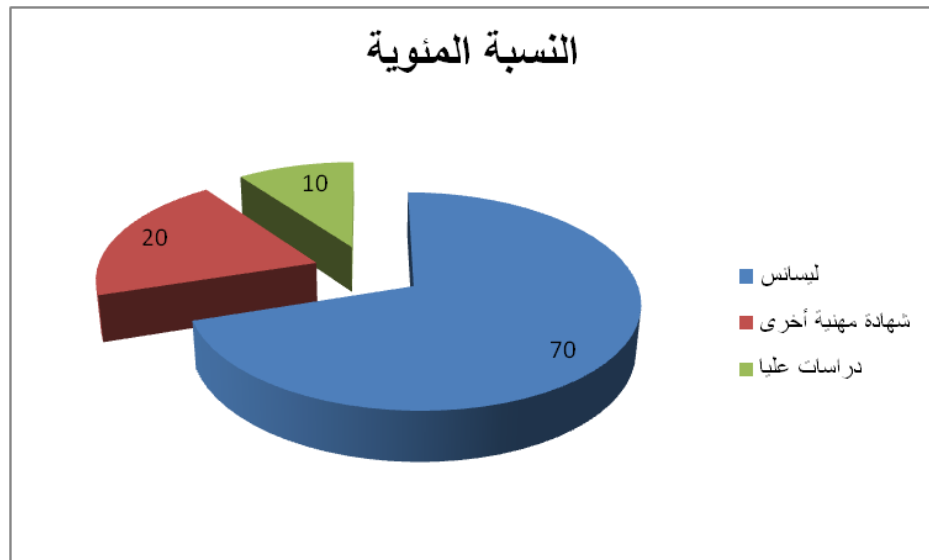
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.  
الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي    |
|----------------|---------|------------------|
| 70             | 07      | ليسانس           |
| 20             | 02      | شهادة مهنية أخرى |
| 10             | 01      | دراسات عليا      |
| 100%           | 10      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي يعد مرتفع، حيث كانت الأغلبية لمن يحملون درجة ليسانس بما نسبته 70% بتكرار (07) أفراد، ويمكن ربط ذلك بالوظائف التي يمارسونها، إذ أن حاملوا شهادة الليسانس يشتغلون كرؤساء أقسام، ثم يأتي في المرتبة الثانية حاملوا الشهادة المهنية بما نسبته 20% بتكرار (02) أفراد، متبوعة بفئة شهادة دراسات عليا بنسبة 10% بتكرار فرد واحد، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "EXCEL"

ثالثاً: الخبرة المهنية

وتشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

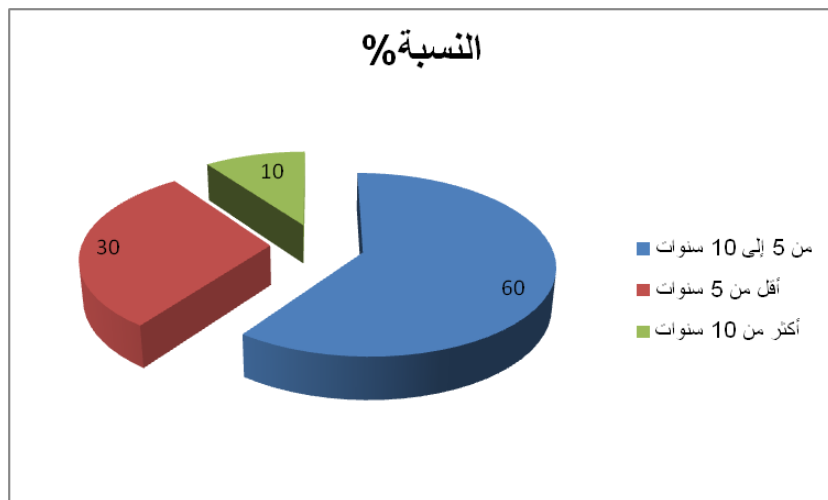
الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

| عدد سنوات الخبرة  | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 06      | 60       |
| أقل من 5 سنوات    | 03      | 30       |
| أكثر من 10 سنوات  | 01      | 10       |
| المجموع           | 10      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "SPSS"

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 06 أفراد أي ما نسبته 60% من مفردات العينة، وبالمقارنة مع الخصائص الأخرى نجد أن معظم أفراد العينة أقل من 40 سنة، مما يعني أن المؤسسة تشغل طاقة شبانية قد يساعدها ذلك على خلق قيمة مضافة للمؤسسة، في حين جاء في المرتبة الثانية فئة الأقل من 5 سنوات خبرة بتكرار 03 أفراد وبنسبة مئوية 30%، وهي الفئة الموظفة حديثاً من خريجي الجامعة وغيرهم، متبوعة بالفئة الأقل وهي فئة 10 سنوات فأكثر بتكرار فراد واحد أي ما نسبته 10% من أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج "EXCEL"

### المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سمرنوف "sample k-s")

إختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (أنظر الملحق رقم 6)، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و الجدولين المواليين يوضحان نتائج الإختبار:

الجدول رقم (3-15): إختبار التوزيع الطبيعي لكل محور

| المحاور       | قيمة Z | القيمة الإحتمالية |
|---------------|--------|-------------------|
| المحور الأول  | 0.208  | 0.200             |
| المحور الثاني | 0.240  | 0.107             |
| المحور الثالث | 0.238  | 0.114             |
| المحور الرابع | 0.127  | 0.200             |
| جميع المحاور  | 0.219  | 0.189             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية للمحور الأول قدرت بـ 0.200 وهي أكبر من القيمة المقدره إحصائياً والتي تساوي 0.05، وهو ما يثبت أن بيانات المحور تتبع توزيعاً طبيعياً ويجب استخدام الإختبارات المعلمية، نفس التحليل مع باقي المحاور أين نجد أن كل قيمها الإحتمالية أكبر من القيمة المقدره إحصائياً والتي تساوي 0.05، وهذا يدل أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً ويجب استخدام الإختبارات المعلمية.

### المطلب الثالث: تحليل فقرات و فرضيات الدراسة

يتم خلال هذا المطلب القيام بتحليل فقرات الإستبانة وإختبار وفرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة T المحسوبة ومقارنتها مع قيمة T الجدولية، إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وباللغة 2.26 والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 تكون الفقرة إيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون على

محتواها، وتكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت  $t$  المحسوبة أصغر من  $T$  الجدولية والتي تساوي - 2.26.

وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، (أي أن الفقرة ليس لها معنوية أو دلالة إحصائية). (أنظر الملحق 07).

#### أولاً: تحليل فقرات المحور الأول: آلية مجلس الإدارة

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة الخاصة بإطارات المؤسسة محل الدراسة باستخدام اختبار  $T$  المحسوبة ومقارنتها مع  $T$  الجدولية، و تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار  $T$  والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات المحور الأول من الاستبانة.

#### الجدول رقم (3-16): تحليل فقرات المحور الأول

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة $t$ | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------|-------------------|
| 01    | يساهم هيكل مجلس الإدارة في تخفيض تكاليف المنتجات.                         | 3.60            | 1.075             | 1.765    | 0.111             |
| 02    | يعمل هيكل مجلس الإدارة زيادة رقم الأعمال السنوي.                          | 4.20            | 0.789             | 4.811    | 0.001             |
| 03    | يعمل هيكل مجلس الإدارة على زيادة المردودية الاقتصادية.                    | 4.50            | 0.527             | 9.000    | 0.000             |
| 04    | يساعد هيكل مجلس الإدارة في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.               | 4.70            | 0.483             | 11.129   | 0.000             |
| 05    | يساهم هيكل مجلس الإدارة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                   | 3.60            | 1.075             | 1.765    | 0.111             |
| 06    | هيكل مجلس الإدارة يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس | 4.80            | 0.422             | 13.500   | 0.000             |

|  |  |  |  |                  |
|--|--|--|--|------------------|
|  |  |  |  | المال المستثمر . |
|--|--|--|--|------------------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة رقم 01:** من الجدول (3-16) يتضح أن المتوسط الحسابي بلغ القيمة (3.60) وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، مما يدل أن هناك إستجابة عالية لأفراد العينة للفقرة التي تقيس ذلك، وقيمة t المحسوبة تساوي 1.765 وهي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الفقرة الأولى، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.111 وهي أكبر من 0.05 أي أن هناك حياد في آراء العينة (هذه الفقرة غير معنوية)، أي هيكل مجلس الإدارة لا يساهم في تخفيض تكاليف المنتجات.

**الفقرة رقم 02:** من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.20 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة الموافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 4.811 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثانية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل مجلس الإدارة يعمل على زيادة رقم الأعمال السنوي، وذلك لأن مجلس الإدارة مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، والمتمثلة أساسا في تحقيق الربح.

**الفقرة رقم 03:** من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة الموافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثالثة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل مجلس الإدارة يعمل على زيادة المردودية الإقتصادية. إذ أن هدف المؤسسة هو تحقيق الربح الذي يعود بالنفع على المؤسسة خاصة والإقتصاد بصفة عامة.

**الفقرة رقم 04:** من الجدول (3-16) يتبين بأن هيكل مجلس الإدارة يساعد في التقليل أو تجنب المخاطر المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 4.70 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة الموافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 11.129 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الرابعة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وذلك لأن من مسؤوليات مجلس الإدارة مراجعة واعتماد الخطط المالية السنوية والتقرير السنوي لإدارة المخاطر.

**الفقرة رقم 05:** من الجدول (3-16) يتبين ويتضح أن المتوسط الحسابي بلغ القيمة (3.60) وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، مما يدل أن هناك إستجابة عالية لأفراد العينة للفقرة التي تقيس ذلك، وقيمة t المحسوبة تساوي 1.765 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الفقرة الخامسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.111 وهي أكبر من



0.05 أي أن هناك حياد في آراء العينة (هذه الفقرة غير معنوية)، أي هيكل مجلس الإدارة لا يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

**الفقرة رقم 06:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.80 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 13.500 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الرابعة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل مجلس الإدارة يقوي الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر.

### ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني: آلية الجمعية العمومية للمساهمين

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة الخاصة بإطارات المؤسسة محل الدراسة باستخدام اختبار T المحسوبة ومقارنتها مع T الجدولية، و تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات المحور الثاني من الاستبانة.

#### الجدول رقم (3-17) : تحليل فقرات المحور الثاني

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 01    | تساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في تخفيض تكاليف المنتجات.                                | 3.90            | 0.738             | 3.857  | 0.004             |
| 02    | تعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين على زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة رقم الأعمال السنوي. | 4.50            | 0.850             | 5.582  | 0.000             |
| 03    | تعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين على زيادة المردودية الإقتصادية.                           | 4.50            | 0.850             | 5.582  | 0.000             |
| 04    | تساعد آلية الجمعية العمومية للمساهمين في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                      | 4.10            | 0.568             | 6.128  | 0.000             |

|    |   |      |       |       |       |
|----|---|------|-------|-------|-------|
| 05 | تساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                   | 4.40 | 0.699 | 6.332 | 0.000 |
| 06 | آلية الجمعية العمومية للمساهمين تقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | 4.60 | 0.699 | 7.236 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة رقم 01:** من الجدول (3-17) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.90 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.20] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 3.857 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الأولى ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات، عن طريق الضغط على المدراء التنفيذيين بتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

**الفقرة رقم 02:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 5.582 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثانية، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تعمل على زيادة رقم الأعمال السنوي، عن طريق الضغط على مدير المبيعات لتحقيق أقصى هامش ربح ممكن.

**الفقرة رقم 03:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 5.582 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثالثة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تعمل على زيادة المردودية الإقتصادية.

**الفقرة رقم 04:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.10 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.128 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الرابعة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تساعد في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.

**الفقرة رقم 05:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.40 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.332 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26،

أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الخامسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

**الفقرة رقم 06:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.60 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جداً، وقيمة t المحسوبة تساوي 7.236 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة السادسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن آلية الجمعية العمومية للمساهمين تقوي الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر.

### ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث: آلية نظام المكافآت

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة الخاصة بإطارات المؤسسة محل الدراسة باستخدام اختبار T المحسوبة ومقارنتها مع T الجدولية، و تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات المحور الأول من الاستبانة.

#### الجدول رقم (3-18): تحليل فقرات المحور الثاني

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 01    | يساهم نظام المكافآت في تخفيض تكاليف المنتجات.           | 4.20            | 0.632             | 6.000  | 0.000             |
| 02    | يعمل نظام المكافآت على زيادة رقم الأعمال السنوي.        | 4.10            | 0.316             | 11.000 | 0.000             |
| 03    | يعمل نظام المكافآت على زيادة المردودية الإقتصادية.      | 4.10            | 0.422             | 9.000  | 0.000             |
| 04    | يساعد نظام المكافآت في التقليل أو تجنب المخاطر المالية. | 4.00            | 0.667             | 4.743  | 0.001             |
| 05    | يساهم نظام المكافآت في زيادة الحصة السوقية              | 4.30            | 0.675             | 6.091  | 0.000             |

|    |  |      |       |       | للمؤسسة. |
|----|--|------|-------|-------|----------|
| 06 | من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | 4.40 | 0.516 | 8.573 | 0.000    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة رقم 01:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.20 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الأولى، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على أن نظام المكافآت يساهم في تخفيض تكاليف المنتجات، وذلك من خلال قيام المسيرين أو الإطاراتا بالسهر على تقديم أفضل النتائج بأقل التكاليف، من أجل الحصول على الترقية والمكافأة.

**الفقرة رقم 02:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.10 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 11.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثانية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نظام المكافآت يعمل على زيادة رقم الأعمال السنوي، وهو الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة.

**الفقرة رقم 03:** من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.20 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثالثة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نظام المكافآت يعمل على زيادة المردودية الإقتصادية.

**الفقرة رقم 04:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.00 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 4.743 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الرابعة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نظام المكافآت تساعد في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.

**الفقرة رقم 05:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.30 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] لمقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.091 وهي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الخامسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما

يدل على أن نظام المكافآت تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمته في تخفيض تكاليف المنتجات التي تؤدي بدورها إلى زيادة المبيعات، مما يجعلها تكتسب حصة معتبرة في السوق.

**الفقرة رقم 06:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.40 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] القابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 8.573 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة السادسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نظام المكافآت تقوي الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر، وذلك بأن أي زيادة في الراتب تؤدي لزيادة المردودية.

#### رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع: آلية هيكل الملكية

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الرابع من الاستبانة الخاصة بإطارات المؤسسة محل الدراسة باستخدام اختبار T المحسوبة ومقارنتها مع T الجدولية، و تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات المحور الرابع من الاستبانة.

#### الجدول رقم (3-19) : تحليل فقرات المحور الرابع

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 01    | يساهم هيكل الملكية في تخفيض تكاليف المنتجات.           | 4.40            | 0.516             | 8.573  | 0.000             |
| 02    | يعمل هيكل الملكية على زيادة رقم الأعمال السنوي.        | 4.10            | 0.568             | 6.128  | 0.000             |
| 03    | يعمل هيكل الملكية على زيادة المردودية الإقتصادية.      | 3.80            | 0.789             | 3.207  | 0.011             |
| 04    | يساعد هيكل الملكية في التقليل أو تجنب المخاطر المالية. | 3.70            | 0.823             | 2.689  | 0.025             |

|    |  |      |       |       |       |
|----|--|------|-------|-------|-------|
| 05 | يساهم هيكل الملكية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                   | 4.00 | 0.943 | 3.354 | 0.008 |
| 06 | هيكل الملكية يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | 4.50 | 0.527 | 9.000 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة رقم 01:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.40 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 8.573 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الأولى، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على أن هيكل الملكية يساهم في تخفيض تكاليف المنتجات.

**الفقرة رقم 02:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.10 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.128 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثانية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل الملكية يعمل على زيادة رقم الأعمال السنوي.

**الفقرة رقم 03:** من الجدول أعلاه نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.80 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 3.207 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الثالثة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.011 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل الملكية يعمل على زيادة المردودية الإقتصادية.

**الفقرة رقم 04:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.70 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] المقابل لدرجة موافقة عالية، وقيمة t المحسوبة تساوي 2.689 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الرابعة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.025 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن آليه هيكل الملكية يساعد في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.

**الفقرة رقم 05:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.00 وهي لا تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جدا، وقيمة t المحسوبة تساوي 3.354 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الخامسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.008 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن هيكل الملكية يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

الفقرة رقم 06: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5] المقابل لدرجة موافقة عالية جداً، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2.26، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة الخامسة، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هيكل الملكية يقوي الوضع المالي لمؤسسة مدبغة جيبل من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر.

### الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test) (أنظر الملحق رقم 8)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

1. إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) وبالتالي الفرضية البديلة (H<sub>0</sub>) مرفوضة.
2. إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>0</sub>).
3. إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H<sub>1</sub>).
4. إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H<sub>1</sub>).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين هيكل مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الأولى

| القرار | القيمة الاحتمالية (sig-t) | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة | الفرضية        |
|--------|---------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| قبول   | 0.000                     | 2.26            | 8.488           | H <sub>1</sub> |

$$DF=N-1=09$$

$$\alpha= 0.05$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "spss"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 8.488 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي."

**ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي.**

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الثانية

| القرار    | القيمة الاحتمالية (sig-t) | قيمة t الجدولية                        | قيمة t المحسوبة | الفرضية |
|-----------|---------------------------|--|-----------------|---------|
| مقبول     | 0.000                     | 2.26                                   | 9.710           | $H_1$   |
| DF=N-1=09 |                           | درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha= 0.05$ |                 |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "spss"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.710 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي."



ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3-22): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الثالثة

| القرار    | القيمة الاحتمالية (sig-t) | قيمة t الجدولية                         | قيمة t المحسوبة | الفرضية |
|-----------|---------------------------|---|-----------------|---------|
| مقبول     | 0.000                     | 2.26                                    | 10.854          | $H_1$   |
| DF=N-1=09 |                           | درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$ |                 |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "spss"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 10.854 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي".

اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (3-23): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الرابعة

| الفرضية                                 | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | القيمة الاحتمالية (sig-t) | القرار |
|---|-----------------|-----------------|---------------------------|--------|
| H <sub>1</sub>                          | 7.562           | 2.26            | 0.000                     | مقبول  |
| درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$ |                 | DF=N-1=09       |                           |        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.562 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.26، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آلية هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي".

#### المطلب الرابع: أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحاد One Way Analysis of A NOVA (أنظر الملحق رقم 9)، لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مساهمة الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

يوضح الجدول رقم (3-24) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (3-24): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

| القيمة الاحتمالية | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|-------------|----------------|--------------|
|                   |        | 1.650          | 6           | 9.650          | داخل         |

|       |       |       |   |        |                  |                 |
|-------|-------|-------|---|--------|------------------|-----------------|
| 0.078 | 6.433 |       |   |        | المجموعات        | جميع<br>المحاور |
|       |       | 0.250 | 3 | 0.750  | بين<br>المجموعات |                 |
|       |       | /     | 9 | 10.400 | المجموع          |                 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.078 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

### ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة

يوضح الجدول رقم (3-25) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم(3-25): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة

| القيمة<br>الإحتمالية | قيمة F | متوسط<br>المربعات | درجة الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر<br>التباين   | جميع<br>المحاور |
|----------------------|--------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| 0.078                | 6.433  | 1.608             | 6           | 9.650             | داخل<br>المجموعات |                 |
|                      |        | 0.250             | 3           | 0.750             | بين<br>المجموعات  |                 |
|                      |        | /                 | 10          | 10.400            | المجموع           |                 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "spss"

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.078 وهي أكبر من 0.05، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

### ثالثاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة

يوضح الجدول رقم (3-26) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الخبرة:

الجدول رقم(3-26): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة

| القيمة<br>الإحتمالية | قيمة F | متوسط<br>المربعات | درجة الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين |
|----------------------|--------|-------------------|-------------|-------------------|--------------|
|----------------------|--------|-------------------|-------------|-------------------|--------------|

|       |       |       |   |       |                |              |
|-------|-------|-------|---|-------|----------------|--------------|
| 0.346 | 1.750 | 0.583 | 6 | 3.500 | داخل المجموعات | جميع المحاور |
|       |       | 0.333 | 3 | 1.000 | بين المجموعات  |              |
|       |       | /     | 9 | 4.500 | المجموع        |              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.346 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

### 1- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

سيوضح الجدول رقم (3-27) نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير العلمي:

الجدول رقم(3-27): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |              |
|-------------------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|--------------|
| 0.000             | 7.05   | 0.733          | 6           | 4.400          | داخل المجموعات | جميع المحاور |
|                   |        | 0.000          | 3           | 0.000          | بين المجموعات  |              |
|                   |        | /              | 9           | 4.400          | المجموع        |              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة يشكل فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل، وبهدف تعزيز النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا هذه، تمت الإستعانة باستبانة لإطارات المؤسسة محل الدراسة، وبعد الدراسة والتحليل واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

لقد حاولنا من خلال تناولنا لموضوع حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معالجة إشكالية البحث التي تدور حول مدى مساهمة آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات خلال السنوات الأخيرة خصوصا في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، مثل شركة Enron الأمريكية والمرتبطة بأسباب عديدة والتي من بينها القوانين التي تحكم الشركات، وتأكدت ضرورة وحتمية تبني مبادئ الحوكمة وآلياتها لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

و قامت الجزائر ببذل جهود لتطبيق حوكمة المؤسسات، والتي هي في بدايتها يمكن أن تكفل بالنجاح، إلا أن ذلك لن يتحقق بمجرد إصدار تشريعات و تنظيمات بل لابد من مضاعفة الجهود بالتعاون مع هيئات و منظمات إقليمية و دولية متخصصة، و كذا الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، وفي هذا الإطار لا ينبغي تركيز الاهتمام على المؤسسات الكبيرة و استبعاد المؤسسات الصغيرة المتوسطة خاصة و أن هذه الأخيرة أضحت تعد المكون الرئيسي لقطاع الأعمال، و لكن في نفس الوقت لا ينبغي أيضا أن نغفل عن أهمية تأهيل هذه المؤسسات و إعدادها للاندماج في اقتصاد عالمي تسوده منافسة شرسة لاسيما في ظل تباطؤ وتيرة تطبيق مفهوم الحوكمة و تفعيل آلياتها و تواضع نتائجها.

ومن خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا و إسقاطها على ما هو واقع في مدبغة الجلود بجيجل تمكننا من التوصل إلى مجموعة من للنتائج.

## 2. عرض نتائج الدراسة

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- ظهرت حوكمة المؤسسات كمصطلح جديد وزاد الإهتمام بها بعد سلسلة الإنهيارات التي ضربت الشركات المقيدة في أشهر الأسواق المالية العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية،
- تحتاج حوكمة المؤسسات إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين؛
- ساهمت الظروف والعوامل السابقة في وضع مجموعة من المبادئ تعتبر الدليل العلمي للمؤسسات، للإسترشاد بها في التطبيق السليم للحوكمة؛
- كما أن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، ونلاحظ توجه الجزائر نحو تهيئة بيئتها لتطبيق حوكمة المؤسسات باعتبارها كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أحد أولوية الحكومة الجزائرية، وذلك في إطار تكيف الإقتصاد الوطني مع المتغيرات الدولية؛
- إن الحاجة لممارسة حوكمة المؤسسات لمعالجة مشكل تضارب المصالح بين الملاك والإدارة، ففي الغالب نجد أن هذه المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة) لا تفصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة أو الإدارة في نفس الوقت؛
- أن آليات حوكمة المؤسسات تساهم في تحسين الأداء، أي أن الحوكمة ليست مجرد خيار، بل هي آلية أساسية وضرورية لاستقرار ونجاح هذا النوع من المؤسسات.

كما لخصت نتائج الجانب التطبيقي في النقاط التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية الجمعية العمومية للمساهمين وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية نظام المكافآت وتحسين الأداء المالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آلية هيكل الملكية وتحسين الأداء المالي.

### 3. التوصيات

بغية الاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسات وحتى تتمكن المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، من مسايرة متطلبات الحوكمة من أجل المساهمة في تحسين الأداء والمساهمة في نمو الإقتصاد ككل، نقدم جملة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، ومدى تطبيقه على المؤسسات المملوكة للدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضرورة الاعتماد على الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، لأنها من أكثر الآليات تأثيراً على تحسين الأداء المالي والذي تحاول كل مؤسسة الوصول إليه؛
- دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لطالبيها، في الوقت المناسب وذلك لتدعيم مركزها ومصداقيتها بالنسبة لمحيطها الذي تنشط فيه؛
- تطوير الجانب المحاسبي والمالي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تراعي فيه المتطلبات والمعايير المالية والمحاسبية الدولية؛

- بذل المزيد من الجهود في سبيل إيجاد سوق تسودها الشفافية وتحكمها قواعد المنافسة، مع تسيير الإجراءات وتقديم التحفيز اللازمة، ومنها التحفيز الجبائية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد استقطاب المؤسسات العاملة في السوق غير الرسمية نحو القطاع الرسمي؛
- ضرورة إدخال موضوع حوكمة المؤسسات ضمن المناهج الدراسية للتعليم العالي لأقسام المحاسبة والمراجعة والعلوم المالية في الجامعات الجزائرية لتكوين الخريجين من هذه الأقسام.

#### 4. آفاق البحث

إن البحث في موضوع الحوكمة لازال واسعاً، إذ تبقى الكثير من النقاط والإشكاليات التي تصلح أن تكون بمثابة بحوث جديدة منها:

- الحوكمة كآلية لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور حوكمة المؤسسات في تطوير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- مساهمة حوكمة المؤسسات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية؛
- دور حوكمة المؤسسات في الحد من الفساد الإداري والمالي.



## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

1. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
2. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2006
3. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م
4. محمد بن إبراهيم التويجري، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2007
5. محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس، العرض، الإفصاح، دار وائل للنشر، عمان، 2004
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2005
7. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
8. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
9. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008
10. ملاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006
11. إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية، المنعقد خلال الفترة 24-27 ربيع الأول، 1424، الموافق لـ 25-27 ماي، 2003، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة

12. نبيل جواد، إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007

13. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

| الصفحة | العنوان                                       | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 21     | الأطراف المعنية بتطبيق الحاكمية المؤسسية      | (1-1)     |
| 23     | المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات | (2-1)     |
| 65     | الهيكل التنظيمي لمديعة الجلود -جيجل-          | (1-3)     |
| 78     | نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | (2-3)     |
| 79     | نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر             | (3-3)     |
| 80     | نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة           | (4-3)     |
| 81     | نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي     | (5-3)     |
| 82     | نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية    | (6-3)     |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
السنة: ثانية ماستر  
ماستر محاسبة وإدارة مالية

استبانة البحث

السادة: المسيرين في المؤسسات الاقتصادية

تحية طيبة وبعد...

الإستبيان الذي بين أيديكم هو أحد متطلبات الدراسة للحصول على شهادة الماستر في المحاسبة والإدارة

المالية بعنوان: حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "دراسة حالة بشركة

مذبغة الجلود بجيجل". أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذا

الإستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أنه يتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة

ولأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

الطالبة: غرزي صونيا.

ملاحظة: الإستبيان يحتوي على أربع صفحات.

القسم الأول: معلومات عامة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. الوظيفية:

المدير العام  مدير مالي  رئيس قسم  محاسب

المؤهل العلمي:

ليسانس  دراسات عليا  شهادات مهنية

3. الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. العمر:

أقل من 35 سنة  من 35 إلى 40 سنة

من 40 إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

## القسم الثاني: المحور الأول: آلية مجلس الإدارة

| م  | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|--|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 01 | يساهم هيكل مجلس الإدارة في تخفيض تكاليف المنتجات.  |            |       |                    |           |                |
| 02 | يعمل هيكل مجلس الإدارة على زيادة رقم الأعمال السنوي.   |            |       |                    |           |                |
| 03 | يعمل هيكل مجلس الإدارة على زيادة المردودية الإقتصادية.                                       |            |       |                    |           |                |
| 04 | يساعد هيكل مجلس الإدارة في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.                                  |            |       |                    |           |                |
| 05 | يساهم هيكل مجلس الإدارة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.                                      |            |       |                    |           |                |
| 06 | هل هيكل مجلس الإدارة يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. |            |       |                    |           |                |

## المحور الثاني: آلية الجمعية العمومية للمساهمين

| م  | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة معقولة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|--|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 01 | يعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين في تخفيض تكاليف المنتجات.           |            |       |                    |           |                |
| 02 | يساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في زيادة رقم الأعمال السنوي.       |            |       |                    |           |                |
| 03 | يساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في زيادة المردودية الإقتصادية.     |            |       |                    |           |                |
| 04 | يعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين في التقليل أو تجنب المخاطر المالية. |            |       |                    |           |                |
| 05 | يساهم آلية الجمعية العمومية للمساهمين في                                 |            |       |                    |           |                |

## الملحق الأول

|                                     |        |            |       |              |  |                |
|-------------------------------------|--------|------------|-------|--------------|--|----------------|
|                                     |        |            |       |              | زيادة الحصة السوقية لمؤسستكم.  |                |
|                                     |        |            |       |              | يعمل آلية الجمعية العمومية للمساهمين في تقوية الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من رأس المال المستثمر. | 06             |
| <b>المحور الثالث: نظام المكافآت</b> |        |            |       |              |  |                |
| م                                   | الفقرة | موافق بشدة | موافق | متوسطة       | غير موافق بشدة   | غير موافق بشدة |
|                                     |        |            |       |              | يساهم نظام المكافآت في تخفيض تكاليف المنتجات.  | 01             |
|                                     |        |            |       |              | يعمل نظام المكافآت على زيادة رقم الأعمال السنوي.   | 02             |
|                                     |        |            |       |              | يعمل آلية نظام المكافآت على المردودية الإقتصادية.  | 03             |
|                                     |        |            |       |              | تساعد نظام المكافآت في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.  | 04             |
|                                     |        |            |       |              | يساهم نظام المكافآت في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.  | 05             |
|                                     |        |            |       |              | ي عمل نظام المكافآت يقوي الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأسمالها المستثمر.               | 06             |
| <b>المحور الرابع: هيكل الملكية</b>  |        |            |       |              |  |                |
| م                                   | الفقرة | موافق بشدة | موافق | بدرجة متوسطة | غير موافق بشدة   | غير موافق بشدة |
|                                     |        |            |       |              | يساهم هيكل الملكية في تخفيض تكاليف المنتجات.   | 01             |
|                                     |        |            |       |              | يعمل هيكل الملكية على زيادة رقم الأعمال السنوي.  | 02             |
|                                     |        |            |       |              | يعمل هيكل الملكية زيادة على المردودية  | 03             |

## الملحق الأول

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | الإقتصادية.  |    |
|  |  |  |  |  | يساعد هيكل الملكية في التقليل أو تجنب المخاطر المالية.   | 04 |
|  |  |  |  |  | يساهم هيكل الملكية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.   | 05 |
|  |  |  |  |  | هيكل الملكية يعمل على تقوية الوضع المالي لمؤسستكم من خلال الرفع من مردودية رأس المال المستثمر. | 06 |



| الإمضاء | قائمة الأساتذة المحكمين |
|---------|-------------------------|
|         | بن بخمة سليمان          |
|         | بو الريب عمران          |
|         | كبيش محمود              |
|         | قيرة عمر                |
|         | محصول نعمان             |

## Corrélations

|        |                        | totalA | totalB | totalC | totalD | total |
|--------|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
|        | Corrélacion de Pearson | 1      | -,202  | -,457  | ,148   | ,303  |
| totalA | Sig. (bilatérale)      |        | ,575   | ,184   | ,683   | ,395  |
|        | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10    |
|        | Corrélacion de Pearson | -,202  | 1      | ,494   | -,044  | ,582  |
| totalB | Sig. (bilatérale)      | ,575   |        | ,147   | ,904   | ,077  |
|        | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10    |
|        | Corrélacion de Pearson | -,457  | ,494   | 1      | ,273   | ,547  |
| totalC | Sig. (bilatérale)      | ,184   | ,147   |        | ,446   | ,102  |
|        | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10    |
|        | Corrélacion de Pearson | ,148   | -,044  | ,273   | 1      | ,662  |
| totalD | Sig. (bilatérale)      | ,683   | ,904   | ,446   |        | ,037  |
|        | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10    |
|        | Corrélacion de Pearson | ,303   | ,582   | ,547   | ,662   | 1     |
| Total  | Sig. (bilatérale)      | ,395   | ,077   | ,102   | ,037   |       |
|        | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10    |

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|            |                        | A1     | A2     | A3     | A4     | A5      | A6     | totalA |
|------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| A1         | Corrélacion de Pearson | 1      | ,105   | ,000   | ,385   | 1,000** | ,294   | ,922** |
|            | Sig. (bilatérale)      |        | ,773   | 1,000  | ,272   | ,000    | ,409   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| A2         | Corrélacion de Pearson | ,105   | 1      | ,267   | -,408  | ,105    | ,134   | ,368** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,773   |        | ,455   | ,242   | ,773    | ,713   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| A3         | Corrélacion de Pearson | ,000   | ,267   | 1      | ,218   | ,000    | ,000   | ,306** |
|            | Sig. (bilatérale)      | 1,000  | ,455   |        | ,545   | 1,000   | 1,000  | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| A4         | Corrélacion de Pearson | ,385   | -,408  | ,218   | 1      | ,385    | -,327  | ,350** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,272   | ,242   | ,545   |        | ,272    | ,356   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| A5         | Corrélacion de Pearson | 1,000* | ,105   | ,000   | ,385   | 1       | ,294   | ,922** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,773   | 1,000  | ,272   |         | ,409   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| A6         | Corrélacion de Pearson | ,294   | ,134   | ,000   | -,327  | ,294    | 1      | ,363** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,409   | ,713   | 1,000  | ,356   | ,409    |        | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |
| Total<br>A | Corrélacion de Pearson | ,922** | ,368** | ,306** | ,350** | ,922**  | ,363** | 1      |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000    | ,000   |        |
|            | N                      | 10     | 10     | 10     | 10     | 10      | 10     | 10     |

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

|            |                        | B1     | B2      | B3      | B4     | B5     | B6     | totalB |
|------------|------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| B1         | Corrélacion de Pearson | 1      | ,089    | ,089    | ,027   | -,345  | ,560   | ,378** |
|            | Sig. (bilatérale)      |        | ,808    | ,808    | ,942   | ,330   | ,092   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| B2         | Corrélacion de Pearson | ,089   | 1       | 1,000** | ,345   | ,561   | ,187   | ,891** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,808   |         | ,000    | ,328   | ,092   | ,605   | ,001   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| B3         | Corrélacion de Pearson | ,089   | 1,000** | 1       | ,345   | ,561   | ,187   | ,891** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,808   | ,000    |         | ,328   | ,092   | ,605   | ,001   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| B4         | Corrélacion de Pearson | ,027   | ,345    | ,345    | 1      | ,728   | -,168  | ,561** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,942   | ,328    | ,328    |        | ,017   | ,643   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| B5         | Corrélacion de Pearson | -,345  | ,561    | ,561    | ,728   | 1      | -,318  | ,570** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,330   | ,092    | ,092    | ,017   |        | ,370   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| B6         | Corrélacion de Pearson | ,560   | ,187    | ,187    | -,168  | -,318  | 1      | ,399** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,092   | ,605    | ,605    | ,643   | ,370   |        | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |
| total<br>B | Corrélacion de Pearson | ,378** | ,891**  | ,891**  | ,561** | ,570** | ,399** | 1      |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,001    | ,001    | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|            | N                      | 10     | 10      | 10      | 10     | 10     | 10     | 10     |

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|                           | C1     | C2    | C3     | C4     | C5    | C6    | totalC |
|---------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|
| Corrélation de Pearson    | 1      | ,444  | -,167  | ,264   | -,156 | ,408  | ,469** |
| C1 Sig. (bilatérale)      |        | ,198  | ,645   | ,462   | ,667  | ,242  | ,000   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | ,444   | 1     | ,667*  | ,527   | ,364  | ,408  | ,804*  |
| C2 Sig. (bilatérale)      | ,198   |       | ,035   | ,117   | ,301  | ,242  | ,005   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | -,167  | ,667* | 1      | ,000   | ,156  | ,102  | ,327** |
| C3 Sig. (bilatérale)      | ,645   | ,035  |        | 1,000  | ,667  | ,779  | ,000   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | ,264   | ,527  | ,000   | 1      | ,741* | ,645* | ,874** |
| C4 Sig. (bilatérale)      | ,462   | ,117  | 1,000  |        | ,014  | ,044  | ,001   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | -,156  | ,364  | ,156   | ,741*  | 1     | ,255  | ,659   |
| C5 Sig. (bilatérale)      | ,667   | ,301  | ,667   | ,014   |       | ,477  | ,038   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | ,408   | ,408  | ,102   | ,645*  | ,255  | 1     | ,739   |
| C6 Sig. (bilatérale)      | ,242   | ,242  | ,779   | ,044   | ,477  |       | ,015   |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |
| Corrélation de Pearson    | ,469** | ,804* | ,327** | ,874** | ,659  | ,739  | 1      |
| total C Sig. (bilatérale) | ,000   | ,005  | ,000   | ,001   | ,038  | ,015  |        |
| N                         | 10     | 10    | 10     | 10     | 10    | 10    | 10     |

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

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

## Corrélations

|            |                        | D1     | D2   | D3     | D4     | D5     | D6     | totalD |
|------------|------------------------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| D1         | Corrélacion de Pearson | 1      | ,227 | ,218   | ,575   | ,228   | ,408   | ,633** |
|            | Sig. (bilatérale)      |        | ,527 | ,545   | ,082   | ,526   | ,242   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| D2         | Corrélacion de Pearson | ,227   | 1    | ,546   | ,071   | ,415   | ,186   | ,612   |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,527   |      | ,103   | ,845   | ,233   | ,608   | ,060   |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| D3         | Corrélacion de Pearson | ,218   | ,546 | 1      | -,103  | ,896** | ,267   | ,777   |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,545   | ,103 |        | ,778   | ,000   | ,455   | ,008   |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| D4         | Corrélacion de Pearson | ,575   | ,071 | -,103  | 1      | ,143   | ,128   | ,472** |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,082   | ,845 | ,778   |        | ,693   | ,724   | ,000   |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| D5         | Corrélacion de Pearson | ,228   | ,415 | ,896** | ,143   | 1      | ,224   | ,824*  |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,526   | ,233 | ,000   | ,693   |        | ,535   | ,003   |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| D6         | Corrélacion de Pearson | ,408   | ,186 | ,267   | ,128   | ,224   | 1      | ,504   |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,242   | ,608 | ,455   | ,724   | ,535   |        | ,000** |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |
| total<br>D | Corrélacion de Pearson | ,633** | ,612 | ,777   | ,472** | ,824*  | ,504** | 1      |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,060 | ,008   | ,000   | ,003   | ,000   |        |
|            | N                      | 10     | 10   | 10     | 10     | 10     | 10     | 10     |

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Récapitulatif de traitement des  
observations**

|                                  | N  | %     |
|----------------------------------|----|-------|
| Observations Valide              | 10 | 100,0 |
| Observations Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                            | 10 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,622              | 24                |

**Récapitulatif de traitement des observations**

|                                  | N  | %     |
|----------------------------------|----|-------|
| Observations Valide              | 10 | 100,0 |
| Observations Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                            | 10 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,628              | 6                 |



**Récapitulatif de traitement des observations**

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 10 | 100,0 |
| Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 10 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,693              | 6                 |

## الجنس

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر         | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| Valide أنثى | 3         | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total       | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الوظيفة

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| رئيس قسم            | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| مدير مالي           | 1         | 10,0        | 10,0               | 80,0               |
| Valide المدير العام | 1         | 10,0        | 10,0               | 90,0               |
| محاسب               | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total               | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المؤهل

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ليسانس              | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| Valide شهادات مهنية | 2         | 20,0        | 20,0               | 90,0               |
| دراسات عليا         | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total               | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الخبرة

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 6         | 60,0        | 60,0               | 60,0               |
| أقل من 5 سنوات    | 3         | 30,0        | 30,0               | 90,0               |
| أكثر من 10 سنوات  | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total             | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## العمر

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 35 سنة    | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| من 35 إلى 40 سنة | 1         | 10,0        | 10,0               | 80,0               |
| من 41 إلى 45 سنة | 1         | 10,0        | 10,0               | 90,0               |
| أكبر من 45 سنة   | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total            | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

**Récapitulatif de traitement des  
observations**

|                                  | N  | %     |
|----------------------------------|----|-------|
| Observations Valide              | 10 | 100,0 |
| Observations Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                            | 10 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,704              | 6                 |

## Statistiques

|   |           | الجنس | الوظيفة | المؤهل | الخبرة | العمر |
|---|-----------|-------|---------|--------|--------|-------|
| N | Valide    | 10    | 10      | 10     | 10     | 10    |
|   | Manquante | 0     | 0       | 0      | 0      | 0     |

## الجنس

|        |      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر  | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
|        | أنثى | 3         | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total  |      | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الوظيفة

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | رئيس قسم     | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
|        | مدير مالي    | 1         | 10,0        | 10,0               | 80,0               |
|        | المدير العام | 1         | 10,0        | 10,0               | 90,0               |
|        | محاسب        | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|        | Total        | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المؤهل

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ليسانس       | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| شهادات مهنية | 2         | 20,0        | 20,0               | 90,0               |
| دراسات عليا  | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total        | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الخبرة

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 6         | 60,0        | 60,0               | 60,0               |
| أقل من 5 سنوات    | 3         | 30,0        | 30,0               | 90,0               |
| أكثر من 10 سنوات  | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total             | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

## العمر

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 35 سنة    | 7         | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| من 35 إلى 40 سنة | 1         | 10,0        | 10,0               | 80,0               |
| من 41 إلى 45 سنة | 1         | 10,0        | 10,0               | 90,0               |
| أكبر من 45 سنة   | 1         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total            | 10        | 100,0       | 100,0              |                    |

**Tests de normalité**

|        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |               | Shapiro-Wilk |     |               |
|--------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
|        | Statistique                     | ddl | Signification | Statistique  | ddl | Signification |
| totalA | ,208                            | 10  | ,200*         | ,854         | 10  | ,065          |
| totalB | ,240                            | 10  | ,107*         | ,920         | 10  | ,359          |
| totalC | ,238                            | 10  | ,114*         | ,874         | 10  | ,112          |
| totalD | ,127                            | 10  | ,200*         | ,951         | 10  | ,677          |

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

a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité**

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |               | Shapiro-Wilk |     |               |
|-------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
|       | Statistique                     | ddl | Signification | Statistique  | ddl | Signification |
| total | ,219                            | 10  | ,189          | ,923         | 10  | ,382          |

a. Correction de signification de Lilliefors

## Statistiques sur échantillon unique

|    | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| A1 | 10 | 3,60    | 1,075      | ,340                    |
| A2 | 10 | 4,20    | ,789       | ,249                    |
| A3 | 10 | 4,50    | ,527       | ,167                    |
| A4 | 10 | 4,70    | ,483       | ,153                    |
| A5 | 10 | 3,60    | 1,075      | ,340                    |
| A6 | 10 | 4,80    | ,422       | ,133                    |

## Test sur échantillon unique

|    | Valeur du test = 3 |     |                      |                       |   |            |
|----|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
|    | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance<br>95% de la différence |            |
|    |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| A1 | 1,765              | 9   | ,111                 | ,600                  | -,17  | 1,37       |
| A2 | 4,811              | 9   | ,001                 | 1,200                 | ,64   | 1,76       |
| A3 | 9,000              | 9   | ,000                 | 1,500                 | 1,12  | 1,88       |
| A4 | 11,129             | 9   | ,000                 | 1,700                 | 1,35  | 2,05       |
| A5 | 1,765              | 9   | ,111                 | ,600                  | -,17  | 1,37       |
| A6 | 13,500             | 9   | ,000                 | 1,800                 | 1,50  | 2,10       |



## Statistiques sur échantillon unique

|    | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| B1 | 10 | 3,90    | ,738       | ,233                    |
| B2 | 10 | 4,50    | ,850       | ,269                    |
| B3 | 10 | 4,50    | ,850       | ,269                    |
| B4 | 10 | 4,10    | ,568       | ,180                    |
| B5 | 10 | 4,40    | ,699       | ,221                    |
| B6 | 10 | 4,60    | ,699       | ,221                    |

## Test sur échantillon unique

|    | Valeur du test = 3 |     |                      |                       |   |            |
|----|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
|    | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance<br>95% de la différence |            |
|    |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| B1 | 3,857              | 9   | ,004                 | ,900                  | ,37   | 1,43       |
| B2 | 5,582              | 9   | ,000                 | 1,500                 | ,89   | 2,11       |
| B3 | 5,582              | 9   | ,000                 | 1,500                 | ,89   | 2,11       |
| B4 | 6,128              | 9   | ,000                 | 1,100                 | ,69   | 1,51       |
| B5 | 6,332              | 9   | ,000                 | 1,400                 | ,90   | 1,90       |
| B6 | 7,236              | 9   | ,000                 | 1,600                 | 1,10  | 2,10       |

## Statistiques sur échantillon unique

|    | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|----|----|---------|------------|----------------------------|
| C1 | 10 | 4,20    | ,632       | ,200                       |
| C2 | 10 | 4,10    | ,316       | ,100                       |
| C3 | 10 | 4,20    | ,422       | ,133                       |
| C4 | 10 | 4,00    | ,667       | ,211                       |
| C5 | 10 | 4,30    | ,675       | ,213                       |
| C6 | 10 | 4,40    | ,516       | ,163                       |

## Test sur échantillon unique

|    | Valeur du test = 3 |     |                      |                       |   |            |
|----|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
|    | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance<br>95% de la différence |            |
|    |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| C1 | 6,000              | 9   | ,000                 | 1,200                 | ,75   | 1,65       |
| C2 | 11,000             | 9   | ,000                 | 1,100                 | ,87   | 1,33       |
| C3 | 9,000              | 9   | ,000                 | 1,200                 | ,90   | 1,50       |
| C4 | 4,743              | 9   | ,001                 | 1,000                 | ,52   | 1,48       |
| C5 | 6,091              | 9   | ,000                 | 1,300                 | ,82   | 1,78       |
| C6 | 8,573              | 9   | ,000                 | 1,400                 | 1,03  | 1,77       |

## Statistiques sur échantillon unique

|    | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| D1 | 10 | 4,40    | ,516       | ,163                    |
| D2 | 10 | 4,10    | ,568       | ,180                    |
| D3 | 10 | 3,80    | ,789       | ,249                    |
| D4 | 10 | 3,70    | ,823       | ,260                    |
| D5 | 10 | 4,00    | ,943       | ,298                    |
| D6 | 10 | 4,50    | ,527       | ,167                    |

## Test sur échantillon unique

|    | Valeur du test = 3 |     |                      |                       |   |            |
|----|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
|    | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance<br>95% de la différence |            |
|    |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| D1 | 8,573              | 9   | ,000                 | 1,400                 | 1,03  | 1,77       |
| D2 | 6,128              | 9   | ,000                 | 1,100                 | ,69   | 1,51       |
| D3 | 3,207              | 9   | ,011                 | ,800                  | ,24   | 1,36       |
| D4 | 2,689              | 9   | ,025                 | ,700                  | ,11   | 1,29       |
| D5 | 3,354              | 9   | ,008                 | 1,000                 | ,33   | 1,67       |
| D6 | 9,000              | 9   | ,000                 | 1,500                 | 1,12  | 1,88       |

## Statistiques sur échantillon unique

|        | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|--------|----|---------|------------|----------------------------|
| totalA | 10 | 4,2333  | ,45947     | ,14530                     |
| totalB | 10 | 4,3333  | ,46481     | ,14699                     |
| totalC | 10 | 4,2000  | ,34960     | ,11055                     |
| totalD | 10 | 4,0833  | ,45304     | ,14326                     |

## Test sur échantillon unique

|        | Valeur du test = 3 |     |                   |                       |   |            |
|--------|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|---|------------|
|        | t                  | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de la<br>différence |            |
|        |                    |     |                   |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| totalA | 8,488              | 9   | ,000              | 1,23333               | ,9046   | 1,5620     |
| totalB | 9,071              | 9   | ,000              | 1,33333               | 1,0008  | 1,6658     |
| totalC | 10,854             | 9   | ,000              | 1,20000               | ,9499   | 1,4501     |
| totalD | 7,562              | 9   | ,000              | 1,08333               | ,7592   | 1,4074     |

## ANOVA à 1 facteur

الخبرة

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 3,500            | 6   | ,583               | 1,750 | ,346          |
| Intra-groupes | 1,000            | 3   | ,333               |       |               |
| Total         | 4,500            | 9   |                    |       |               |

## ANOVA à 1 facteur

العمر

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 9,650            | 6   | 1,608              | 6,433 | ,078          |
| Intra-groupes | ,750             | 3   | ,250               |       |               |
| Total         | 10,400           | 9   |                    |       |               |

## ANOVA à 1 facteur

المؤهل

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 4,400            | 6   | ,733               | 7.05 | 0.000         |
| Intra-groupes | ,000             | 3   | ,000               |      |               |
| Total         | 4,400            | 9   |                    |      |               |

## ANOVA à 1 facteur

الوظيفة

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 9,650            | 6   | 1,608              | 6,433 | ,078          |
| Intra-groupes | ,750             | 3   | ,250               |       |               |
| Total         | 10,400           | 9   |                    |       |               |