



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
الرقم التسلسلي:/ 2018
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعه: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة
التخصص: مالية المؤسسة

الحوكمة كآلية لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - تبسة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

تحت إشراف الأستاذة
- حجيلة خلدون

من إعداد الطالبتين
✓ خلود جبالي
✓ فتيحة نصر الدين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ياسمينه عمامرة	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسة
حجيلة خلدون	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا ومقررا
مصعب دعاس	أستاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

الله أكبر

اللهم لا تدعني أصابج بالغرور
إذا نجحت ولا باليأس
إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن
الفضل هو التجارب التي تسبق
النجاح يا رب علمني أن التسامح هو أكبر
مراتب القوة وأن حب الانتقام
هو أول مظاهر الضعف يا رب إذ حرمتني
من النجاح أترك لي قوة العناد حتى
أتغلب على الفضل وإذا جردتني من
نعمة الصحة أترك لي نعمة
الإيمان يا رب إذا أسأت إلى الناس
فاعطني شجاعة الإعتذار وإذا أساء
لي الناس أعطني شجاعة
العفو يا رب إذا نسيتك لا تنساني
أمين

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كله، ولك الشكر كله،

واليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد حتى ترضى،

ولك الحمد بعد الرضا، لك الحمد كالذي تقول وخيرا مما تقول.

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذة المشرفة "خلدون حبيبة" التي عاصرت فترات إنجاز هذه المذاكرة والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت سببا إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة المحترمين كل باسمه

دون أن ننسى عمال الإدارة والمكتبة الجامعية

وكل من سهر على راحتنا خلال فترة الدراسة وإنجاز هذه المذاكرة.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بالثناء

والشكر الجزيل إلى كل موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات



الفهرس العام



الصفحة	المحتويات
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات
14	المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات
28	خلاصة
الفصل الثاني: مساهمة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: أساسيات حول خلق القيمة في المؤسسة
46	المبحث الثاني: دور وتأثير الحوكمة في خلق القيمة في المؤسسة
58	خلاصة
الفصل الثالث: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة لدى مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

76	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستمارة واختبار الفرضيات
88	خلاصة
89	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق



فهرس الجداول



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة	1
71	عينة الدراسة الحوكمة كآلية لخلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	2
73	مقاييس الاستبيان	3
73	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4
75	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	5
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	6
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	7
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي	8
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	9
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	10
81	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل آليات حوكمة المؤسسات	11
84	ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية	12
84	نتائج اختبار الفرضية استجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع خلق القيمة	13
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
87	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16



فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	ركانز حوكمة المؤسسات	1
47	العلاقة بين تسيير التكاليف وحوكمة المؤسسات	2
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- تبسة	3
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	4
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	5
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	6
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	7
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	8



مقدمة



توطئة

تعتبر حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحالي وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية والانهيarts الاقتصادية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأميركا، وروسيا في عقد التسعينيات من القرن الماضي وأزمة مؤسسة أنرون عام 2001، وكذلك أزمة مؤسسة ورلدكوم عام 2002. فما جاءت به من مفاهيم كان كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من الانحرافات والفساد المالي والإداري الذي تجلى في استغلال السلطة وقلة الشفافية وعدم الإفصاح المالي. وقد دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ تحكم إدارة المؤسسة والعديد من الآليات والوسائل والأدوات للتطبيق الجيد لها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وقد حظي مفهوم خلق القيمة بأهمية كبيرة في مختلف المجالات: الإدارة الإستراتيجية، محاسبة ومراقبة التسيير، التنظيم والتسويق...، وأصبح المبدأ الأساسي الجديد للمسير، حيث أنه في ظل التغيرات السريعة التي باتت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال في وقتنا الحالي أصبحت عملية خلق القيمة من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

إن حوكمة المؤسسات لا تعد هدفا في حد ذاتها ولم تعد مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به المؤسسات، وإنما أصبحت أسلوبا عمليا يتم من خلاله التأكد من حسن تسيير وإدارة هذه المؤسسات على النحو الذي يعمل على خلق القيمة.

1- إشكالية البحث

مما سبق ذكره تم طرح الإشكالية الآتية:

كيف يمكن أن تساهم آليات حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية عموما ومؤسسة SOMIPHOS خصوصا؟

وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة:

- ما هي أهم الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات؟
- هل تساهم آليات الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية؟

2- فرضيات البحث

على ضوء ما تقدم وللإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين آليات الحوكمة الداخلية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS؛

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين آليات الحوكمة الخارجية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

3- مبررات اختيار الدراسة

من أهم المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- تناسب موضوع الدراسة مع تخصصنا الدراسي.
- الرغبة في معرفة دور آليات الحوكمة في تحقيق خلق القيمة.
- الرغبة في السعي نحو الحصول على خبرات إذ تعتبر الحوكمة أهم النظريات الحديثة في الإدارة.
- قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من الحوكمة ومتغير خلق القيمة.

4- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة إيضاح مدى مساهمة حوكمة المؤسسات في تقليل المخاطر وحماية حقوق أصحاب المصالح، وأيضا لفت الانتباه إلى أهمية الحوكمة لدى المؤسسة بصفة عامة وخلق القيمة لها بصفة خاصة، كما حاولنا إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة SOMIPHOS من أجل إيضاح هذا الدور في ظل الوضع الراهن وحاجة الاقتصاد الوطني لتطبيق الحوكمة.

5- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على حوكمة المؤسسات وآلياتها.
- توضيح مفهوم خلق القيمة.
- توضيح أهمية الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور وتأثير آليات حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمساهمين وأصحاب المصالح.

6- حدود البحث : تمت معالجة هذا الموضوع في إطار حدود زمانية ومكانية.

الحدود الزمنية: تمتد فترة التريص من فيفري 2018 إلى مارس 2018.

الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-، باعتبارها واحدة من المؤسسات الرائدة بالاقتصاد الجزائري، حيث يمثل نشاط عملها (استخراج الفوسفات)، من المجالات الحيوية التي يقوم عليها الاقتصاد.

7- أدوات البحث

المسح المكتبي: مراجعة الكتب والدوريات وجمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث.

المسح الميداني: تم من خلال التريص الميداني الذي قمنا به في مؤسسة SOMIPHOS في الفترة الممتدة من فيفري 2018 إلى غاية مارس 2018، قابلنا العديد من المسؤولين حيث تمت الاستفادة من خبرتهم وتوجيهاتهم بالإضافة إلى توزيع استبيان خاص بموضوع البحث.

8- المنهج المستخدم في إنجاز البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تبني الأسلوب الوصفي التحليلي بغرض الإحاطة بكل ما يتعلق بالجانب النظري، وبهدف التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة في الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع، وكذا ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية في الدوريات المتخصصة، فطبيعة الموضوع المدروس الذي يسعى إلى توضيح حقيقة الأهمية التي تلعبها الحوكمة في خلق القيمة لدى المؤسسة، يستوجب القيام بالدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-.

9- هيكل البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة اعتمدنا على خطة عمل واضحة متسلسلة، تتكون من ثلاث فصول مترابطة الأول والثاني تضمنا الجانب النظري أما الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي. تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال مبحثين يستعرض المبحث الأول مدخل لحوكمة المؤسسات، ويتناول المبحث الثاني أسس حوكمة المؤسسات. أما الفصل الثاني فتناول الحوكمة وخلق القيمة، وذلك من خلال مبحثين يشمل المبحث الأول أساسيات حول خلق القيمة أما المبحث الثاني فيعرض دور وتأثير الحوكمة في خلق القيمة. أما بالنسبة للفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث خصص لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، يتضمن مبحثين الأول تناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، أما الثاني تناولنا فيه مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

10- الدراسات السابقة

سيتم التطرق إلى عرض الدراسات السابقة للموضوع.

1- دراسة براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعريف بوظيفة المراجعة الداخلية كآلية من الآليات التي تدعم التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات، وأيضا إلى إبراز علاقة المراجعة الداخلية بكل من لجنة المراجعة ومجلس الإدارة العليا بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر جوهرية لدعم حوكمة المؤسسات إذا أحسن استخدامها ودعت بآليات أخرى مثل: المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة وغيرها، وقد تبين من الدراسة الميدانية بمؤسسة EMO ضعف

وظيفة المراجعة في بعض المجالات من بينها إدارة المخاطر واستخدام المعايير المهنية الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية إضافة إلى أن غياب لجنة المراجعة تعتبر من بين المعوقات أمام نجاحها في دعم حوكمة المؤسسات بمؤسسة EMO.

2- دراسة عثمان عثمانية، "الحوكمة وأثرها على خلق القيمة للشركة: دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، جامعة أم البواقي، 2011.

حيث هدف الباحث من خلال الدراسة إلى التأكيد على الدور المتزايد لحوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة والمساهمة في تعظيم أهداف أصحاب المصلحة فيها، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن حوكمة المؤسسات تسعى للقضاء على الفساد المالي والإداري، وترقية أداء المؤسسة من خلال الرقابة وضبط سلوكيات من لهم تأثير على سير المؤسسة، كما توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية المقارنة إلى أن المؤسسات الأمريكية تلتزم بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات أكثر من المؤسسات الجزائرية، مما جعل خلق القيمة للمؤسسات الأمريكية أفضل من أداء المؤسسات الجزائرية.

3- دراسة غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة بسكرة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج بسيط وواقعي للحوكمة خاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبناء مؤشر لقياس مدى تطبيق الحوكمة فيها، وإبراز واقع وأهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيرها في خلق القيمة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، من الجانب النظري أن للحوكمة آثارا إيجابية على المؤسسة مثل: ضمان شفافية ونزاهة الحسابات، جذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة كرؤوس الأموال والشركات والكفاءات، ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالنقطة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فينظر إلى حوكمة المؤسسات في الجزائر على أنها أسلوب تسيير ومجموعة من التدابير العملية في آن واحد، يمثل النموذج المقترح وكذا مؤشر الحوكمة المبني محاولة لإعطاء دفع لحوكمة المؤسسات الاقتصادية لتطوير وتصحيح الانحرافات.

4- بن حمود يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف وتسليط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة، خلق القيمة، الاستثمار في رأس المال الفكري وكذا توضيح العلاقة بين هذه المداخل، وأيضا اقتراح مقاربة تقوم على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على رأس المال الفكري وذلك بتبني مفهوم التعلم التنظيمي كأسلوب عمل ونمط تسيير ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن مفهوم خلق القيمة الجوهرية يشير إلى أنه بالإضافة إلى القيمة التنافسية القائمة على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن هذه الأخيرة أي المؤسسة تخلق داخل قيمة تنظيمية متعلقة بجودة العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن، وعليه فإن خلق القيمة حسب هذه الرؤية هو اختيار وتوفيق الأنشطة المختلفة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك اعتمادا على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة والتي من أهمها المعرفة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية لحكومة المؤسسات



تمهيد

بعد الفضائح والانهيارات المالية التي ضربت كبريات المؤسسات مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي، ومؤسسة أنرون وورلدكوم وانفجارات الأزمات المالية في شرق آسيا وروسيا، والتي يعود أسبابها للغش والتضليل والأخطاء المحاسبية، أصبح الاهتمام بتطبيق حوكمة المؤسسات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لحماية المؤسسات من التعرض للفشل المالي والإداري، وحمايتها من المخاطر وضمان بقائها وتعزيز قدرتها على المنافسة وجذب الاستثمارات، وذلك من خلال مجموعة من الآليات من أبرزها تشكيل لجنة المراجعة من مجلس الإدارة للإشراف عليها، وتعزيز دور وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية، وكذلك الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية، لذلك أصبحت مؤسسات التمويل تبحث عن المؤسسات التي تتمتع بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة بشكل سليم بهدف حماية مصالحها.

ومنه فقد تم تقسيم هذا الفصل في دراستنا إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات.
- المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام كبير على المستوى المحلي والعالمي، وهي من المواضيع الهامة التي تطبق سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة. من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عموميات حول الحوكمة كمفهومها وأهدافها وأسباب انتشارها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت تعاريف حوكمة المؤسسات كما أنها تتمتع بعدة خصائص، وسنحاول في هذا المطلب تناول كل ذلك.

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات:

للحوكمة عدة تعاريف نذكر منها:

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها " مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلسها وملاكها والجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، كما أنها تقدم الآلية التي تحدد الأهداف والسعي لتحقيقها، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام الموارد والأصول بكفاءة وفعالية".¹

وتعرف أيضاً أنها " نظام كامل من السلطات والإجراءات تشترك فيه جميع القوى والجهود لتسيير المؤسسة بشكل سليم، وينشأ التحكم داخل وخارج المؤسسة بهدف حماية أصحاب المصالح، ومتابعة إدارة الوحدات الاقتصادية".²

كما عرفت بأنها " مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمساءلة والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق".³

وتعرف أيضاً على أنها " عمليات وإجراءات يستخدمها ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها وتأكيد الكفاءة لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال الحوكمة".⁴

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص:51.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية وخلق القيمة الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:25.

³ - أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:86.

⁴ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص:25.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة المؤسسات عبارة عن نظام يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على قيمتها لحماية أصحاب المصالح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والأصول.

ثالثاً: خصائص حوكمة المؤسسات:

تتميز حوكمة المؤسسات بعدة خصائص نذكر منها:¹

- **الانضباط:** أي إتباع مختلف الأطراف في المؤسسة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم؛
 - **الشفافية:** بتقديم صورة واضحة وحقيقية لكل ما يحدث داخل كيان المؤسسة؛
 - **الاستقلالية:** وتعني استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد ضغوط عليه؛
 - **المساءلة:** أي حق المساهمين في تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
 - **المسؤولية:** بمعنى تحملها أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
 - **العدالة:** ويقصد بها العدل في معاملة مختلف أصحاب المصالح واحترام حقوقهم في المؤسسة؛
 - **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.
- المطلب الثاني: نظريات وأسباب انتشار حوكمة المؤسسات.**

توجد عدة نظريات أدت لظهور حوكمة المؤسسات وعدة أسباب لانتشارها سيتم ذكرها في هذا المطلب.

أولاً: نظريات الحوكمة:

تتمثل هذه النظريات في:²

1- نظرية تكلفة الصفقات:

أسس هذه النظرية O.E.Williamson سنة 1975 وعرف تكلفة الصفقة بأنها "التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع والخدمات بين المؤسسات"، حيث تعتبر هذه النظرية أن هدف وجود

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:3.

² - طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012، ص:36-37.

المؤسسة هو تخفيض تصدعات السوق المتعلقة بمشاكل خصوصية الأصول وانتهازية العوامل، وقد ميز بين التكاليف السابقة واللاحقة لتحرير العقد وتنفيذه أو تغييره.

وتقاس فعالية المؤسسات من خلال تكاليف الصفقة التي أنشأتها، وميز Williamson بين نوعين من الآليات التي تخفض من تكاليف الصفقة وهما:

أ- الآليات المقصودة: هي آليات يتم من خلالها تفعيل دور مجلس الإدارة عن طريق عمليات المراجعة التي يتم القيام بها من أجل تدنيه التكاليف وأخذ قرار لمصير المسيرين غير الأكفاء؛

ب- الآليات غير مقصودة: وهي آليات تفرضها ظروف معينة كالمنافسة.

وقد ساهمت هذه النظرية في توسيع الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، كما شجعت إدارة المؤسسة على اختيار سياسات محاسبية أدت إلى تعزيز سعر السهم السوقي وتعظيم ثروة المؤسسة.

2- نظرية الوكالة:

يعود ظهور حوكمة المؤسسات لنظرية الوكالة بسبب فصل الإدارة عن الملكية، حيث تعتمد هذه النظرية على عدة فرضيات أهمها:¹

- سعي كل من الموكل (المدير أو المسير) والوكيل (المالك أو المساهم) إلى تعظيم منفعة الذاتية والتي تعتبر مصدر تصرفاته وقراراته؛

- سعي الوكيل إلى تعظيم منفعة على حساب الموكل، وهذا ما يسبب نوع من تضارب المصالح بينهما؛

- عدم تماثل المعلومات بين الموكل والوكيل.

حسب هذه الفرضيات فإن اختلاف الأهداف بين المسيرين والمساهمين تسبب في خلق صراع منفعة، فقد يقوم المسير بوضع استراتيجيات لحماية والحفاظ على حقوقه، كما يفضل تحقيق مصالحه قبل مصالح المؤسسة، حيث يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي للحفاظ على مصالحهم من خلال إنشاء نظام حوكمة المؤسسات الذي يملك أدوات وآليات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجلس الإدارة، وخارجية ممارسة من طرف الأسواق.

أ- تعريف نظرية الوكالة: تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأس مال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 75-76.

كما أنها عبارة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص شخصاً آخر لقيام هذا الأخير بالأعمال، بما يؤدي من تفويض الموكل الرئيسي جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.

ب- تكاليف الوكالة: تعمل نظرية الوكالة على حل النزاعات المحتملة للعلاقة بين الموكل والوكيل نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة، وعند تصرف طرفي العلاقة التعاقدية حسب مصالحهم يؤدي إلى صراعات تنشأ من خلالها تكاليف الوكالة المتمثلة في ما يلي:¹

- **تكاليف المراقبة:** التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة لا يتصرفون حسب مصالحهم الشخصية؛

- **تكاليف الالتزام:** من قبل مدير المؤسسة بتنفيذ التزاماته؛

- **تكاليف الفرص البديلة:** في حالة اختلاف المساهمين مع مجلس الإدارة في الإستراتيجية المتبعة.

3- نظرية التجذر:

تم طرحها في نهاية الثمانينيات، تهدف إلى إعادة النظر في نظرية الوكالة، حيث ترى أن مجلس الإدارة له القدرة على مراقبة المسيرين، فتعارض مصالح المالك والمسير يجعل هذا الأخير على علم بآليات الرقابة الممارسة عليه مما يدفعه لبناء إستراتيجيات شخصية للمحافظة على منصبه وهذا ما يسمى بإستراتيجيات التجذر والتي تجعل صعوبة في الاستغناء عنه مما يزيد من حريته خلال ممارسة أنشطته.

توجد آليتين رئيسيتين لإحداث التجذر هما:²

- **الاستثمار في أصول أكثر خصوصية:** الأصل الأكثر خصوصية هو أصل غير قابل للاستعمال من طرف مستعمل آخر مما يؤدي لعدم القدرة على بيعه في السوق بدون تكبد خسائر كبيرة، ومن هنا يصعب على المؤسسة الاستغناء عن مسير له القدرة والكفاءة لتسيير مثل هذه الأصول.

- **العقود الضمنية:** هي عقود غير مكتوبة وغير رسمية كالوعد بالترقية ورفع الأجور، وهذا ما يزيد تعلق فريق العمل بالمسير، لذا نجد أن المسيرين الذين يسعون للتجذر يلتزمون بوعودهم للمحافظة على العلاقات غير الرسمية مع مختلف الأطراف ذات المصالح كالبانوك والعمال والزبائن...، بهدف ضمان عدم صدور أي سلوكيات رقابية.

¹- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:67.

²- طلحة أحمد، مرجع سابق، ص:37.

4- نظرية حقوق الملكية:

ظهرت سنة 1973 ويعود ظهورها لكل من ALCHIAN و DEMETZ ركزت على التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، واعتبرت أن كل تفاعل بين الأفراد يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق في الاستهلاك أو الحصول على دخل أو التنازل عن أصل خاضع لها، واعتبرت هذه النظرية المؤسسة شكل تنظيمي كفاء للإنتاج في إطار فريق عمل كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في: توظيف، ترخيص، تقييم وتسيير أعضاء فريقه وهذا من خلال تبادل حقوق معينة.

وهناك ثلاثة أنماط لحقوق الملكية هي:¹

- الاستعمال وهو الحق في استخدام الملكية؛

- حق الاستفادة من دخل الأصل؛

- حق التنازل للغير.

ويتغير الجمع بين الأنماط وفق شكل المؤسسة التي يتم ممارسة هذه الحقوق فيها بحيث:

أ- في المؤسسة الرأسمالية: تتركز هذه الحقوق في يد المالك في أغلب الحالات؛

ب- في المؤسسة الإدارية: بحيث يوجد فصل بين الملكية والتسيير، يمتلك المسير حق الاستعمال فقط، بينما يمتلك المساهم حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل؛

ج- في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، وحق الاستفادة من الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

د- في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية ويكون حق الاستفادة من دخل الأصل للمسيرين والأجراء العاملين في المؤسسة في حالة غياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح.

ثانيا: أسباب انتشار حوكمة المؤسسات

تتمثل هذه الأسباب في:

¹ - بلهاشمي عبد القادر، الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل، مذكرة ماستر، تخصص حكامه المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016، ص: 22-23.

1- الأزمات المالية الآسيوية 1997:

أدت إلى تغيير نظرة العالم لحوكمة المؤسسات، واعتبرت أنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاطها وعلاقاتها، ومن المشاكل البارزة أثناء هذه الأزمة المبالغ التي حصلت عليها المؤسسات من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي لم يكن المساهمين على معرفة بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية، ومن مظاهر هذه الأزمة:

- انهيار كل من أسعار الأوراق المالية وأسعار الصرف؛
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛
- تراجع أداء الصادرات؛
- زيادة معدلات البطالة؛
- انخفاض مستوى المعيشة مما أثر على الأوضاع السياسية لتلك الدول؛
- التأثير السلبي على سعر النفط عالميا وعلى المنطقة العربية.

بدأت هذه الأزمة نتيجة لاضطراب أسواق الصرف المالية، فقد تم توقع انخفاض قيمة الأوراق المالية بعد بيع كميات هائلة منها في البورصات من طرف المتعاملين والذين كانوا معظمهم أجنب، ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية ونزحوا بها إلى الخارج مما أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية وأسعار صرف العملات الآسيوية، وتسربت الأزمة إلى باقي الدول بسبب طبيعتها الاقتصادية المتشابهة والمتنافسة، على الرغم من محاولة حكومات هذه الدول لمعالجة الأزمة لكنها عجزت على دفع ديونها الخارجية واحتاجت إلى مساندة صندوق النقد الدولي وأصبحت خاضعة لشروطه ماعدا ماليزيا.¹

2- فضيحة مؤسسة أنرون (ENRON) للطاقة:

احتلت مؤسسة أنرون المرتبة السابعة من حيث الربحية سنة 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت قيمتها السوقية 60 بليون دولار، ولكن تم انهيارها في نفس السنة وتقدمها بطلب الحماية بإعادة الهيكلة بدلا من خروجها من السوق، وقد لعبت هذه المؤسسة دور صناع السوق في عقود المشتقات المتداولة في الأسواق الغير منظمة (خارج البورصة) ولم تكن مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر

¹ - غلاي نسيم، فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص:53.

المصاحبة للعمليات وزيادة اعتمادها على العمليات المقيدة خارج الميزانية التي من الصعب اكتشافها لتصبح وسيلة لإخفاء المعلومات واعتبرت إحدى الثغرات المالية والمحاسبية التي استفادت منها المؤسسة، وكانت علاقة مؤسسة أنرون مع مؤسسة آرثر أندرسون المكلفة بمراجعة حساباتها قد بلغت في تقديم خدمات استشارية لا علاقة لها بمراجعة الحسابات مقابل الحصول على مكافآت أو حث الالتزام بالفحص الآمن للمستندات، وهكذا كانت ظروف مهياة للغش والتلاعب، فالمؤسسة كانت تتكبد خسائر لكنها استطاعت إظهار أنها كواحدة من أفضل المؤسسات ربحية في أمريكا، حيث قام المسؤولين بحث معارفهم من أقارب وأصدقاء على شراء أسهم المؤسسة عندما كانت بأسعار متدنية، ونتيجة لمفعول الأرباح الوهمية تم بيعها بأضعاف الصرف، وبدأ سعر السهم يرتفع مع تسرب الإشاعات، ثم أخذ طريقه للانخفاض من 140 إلى 42 دولار عند ظهور الفضيحة وأصبح الجميع على علم بها، وفي سنة 2002 تم إحالة رئيس المحاسبين وكبار المسؤولين التنفيذيين إلى المحكمة، وهذا ما دعا الولايات المتحدة الأمريكية إلى فرض عدة قوانين أهمها ساريانز اكسلي Sarbanes Oxley تم تركيزه على الرقابة الداخلية والمسؤولية القانونية للمديرين التنفيذيين والمحللين الماليين عن أي تحريف ومنع تقديم القروض من المؤسسة لمدائها، كما طلب القانون من المؤسسات توفير خطوط اتصال يتصل بها الموظفون للتبليغ عن أي خطر أو احتيال وتلاعب بالقوائم المالية وسجلات المؤسسة.¹

3- فضيحة مؤسسة وورلدكوم (WORLDCOM) للإتصالات:

بدأت نشاطها سنة 1983 بمدينة جاكسون بولاية مسيسيبي تحت اسم الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة، واندمجت سنة 1989 مع مؤسسة المؤسسات المتميزة وتحولت لمؤسسة عامة وتم قيدها في البورصة، وسنة 1995 تحول اسمها إلى LDDS World وبعدها إلى وورلدكوم، واستحوذت سنة 1998 على مؤسسة MCI Communication، لكن المؤسسة استخدمت حيل محاسبية ما بين الفترة 1999 إلى 2002 لإخفاء مركزها المالي بهدف رفع سعر سهمها وهو ما حقق الثراء لمديرها التنفيذي بيرنارد إيبيرس، وتعرضت لنفس المشكلة التي تعرضت لها مؤسسة أنرون، ففشل مؤسسة أندرسون في كشف المخالفات والأخطاء اتضح بعد قيام مراقب حسابات آخر بعملية المراقبة، حيث استطاع هذا الأخير من اكتشاف مخالفات بلغت قيمتها 8.3 بليون دولار، وعليه تم البدء بإجراءات التحقيقات من طرف لجنة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية وتم اكتشاف أن المؤسسة ضخمت أصولها

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص: 81-94.

ب11 بليون دولار، بعد هذه الفضيحة طلبت الحماية بإعادة الهيكلة كما غيرت اسمها إلى MCI ونقلت مقرها إلى فرجينيا، وتم إدانة مديرها التنفيذي بتهمة الاحتيال والتآمر.¹

4- العولمة:

أدت العولمة إلى اندماج وتكامل الكثير من القارات في العالم، من خلال فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها تحقيق أرباح مرتفعة للمؤسسات وتوسع أنشطتها لتحرير الاقتصاد وتدويله، وتسهيل حركة رؤوس الأموال، حيث تنشأ حالة تنافسية وهذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة الوحدة الاقتصادية.

5_ العوامل الاقتصادية:

هي عوامل تطمح إليها حكومات الدول كاستقرار رأسمالها وجذب رؤوس الأموال، وتنمية استثماراتها وتحقيق نمو اقتصادي، وتعزيز الثقة بتن الدول باقتصادها ومؤسساتها لاستفادتها من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.²

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأطراف المعنية ب، حوكمة المؤسسات

يهدف هذا المطلب إلى توضيح أهمية حوكمة المؤسسات لعدة جوانب وبيان أهدافها.

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات:

وتتجلى أهمية الحوكمة فيما يلي:³

1- الأهمية الاقتصادية للحوكمة: وتتمثل في:

أ- على مستوى المؤسسات:

- تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الحصول على رؤوس الأموال؛
- تخفيض المخاطر وتعزيز عملية إدارتها؛
- ارتفاع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

¹- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 300-302.

²- بلهاشمي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 26-27.

³- بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني والعشرون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012، ص: 206.

ب- على مستوى حملة الأسهم والمستثمرين:

- تحقيق عائد مناسب على الاستثمار؛
- انخفاض درجة المخاطرة المترتبة على الاستثمار؛
- تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم؛
- تحسين إجراءات المتابعة والإشراف.

ج- على مستوى أسواق رأس المال:

- زيادة القدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية؛
- تخفيض المخاطر الناشئة عن الأزمات وتحقيق درجة عالية من السيولة؛
- منع عمليات التداول الداخلي أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن؛
- تعزيز الإفصاح والشفافية وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة.

2- الأهمية الاجتماعية للحوكمة: وتتمثل في:¹

- حماية حقوق كافة أصحاب المصالح؛
- تأكيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3- الأهمية القانونية للحوكمة:

- ضمان الوفاء بحقوق الأطراف المستفيدة؛
- التغلب على السلبيات بتنفيذ التعاقدات الناشئة عن الممارسات الغير سليمة وسوء إدارة المؤسسة.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات:

يمكن حصر أهداف حوكمة المؤسسات فيما يلي:²

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية؛
- ضمان فعالية التناسق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني وتقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛

¹ - بشرى عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سابق، ص:206.

² - إبراهيم السيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص:199.

- المحافظة على السمعة الاقتصادية للمؤسسة وتحسين صورتها؛
- رفع كفاءة الأداء بالاعتماد على بناء إستراتيجية سليمة؛
- حل مشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها عند تطبيق آليات الحوكمة بجدية؛
- الالتزام بالقوانين والمبادئ الرقابية والمعايير المتفق عليها؛
- التنبؤ بالمخاطر المتوقعة والحصول على التمويل المناسب.

ثالثاً: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وهي:¹

1- المساهمون: هم من يقدمون رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم القيمة للمؤسسة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وقد يؤثر عدم تحقيق الأرباح المجدية على مستقبل المؤسسة، ويؤدي حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة إلى تحقيق أهداف المساهمين.

2- مجلس الإدارة: هم من يقومون باختيار سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، وأيضا اختيار المديرين التنفيذيين لديها، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين والرقابة على أدائهم بالإضافة إلى رسم السياسات العامة، وقد أبرزت مبادئ حوكمة المؤسسات بأن أعضاء مجلس الإدارة يعتمدون على نوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

أ- واجب العناية اللازمة: يجب أن يتوفر في المؤسسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة وأن تكون المؤسسة ملزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة، وأن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة لاتخاذ القرار؛

ب- واجب الإخلاص في العمل: تتمثل في وضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت، بالإضافة إلى المعاملة المتساوية بين المساهمين وأصحاب المصالح.

3- الإدارة: تعتبر الإدارة حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، بالإضافة إلى مسؤولياتها بالإفصاح والشفافية، فهي مسؤولة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس

¹ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 17.

الإدارة، وتعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، لذا يجب الحرص على اختيار أعضاء الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

4- أصحاب المصالح: هم الأطراف الذين لديهم مصالح داخل المؤسسة مثل: الموردين، العمال، الممولين، الموظفين....، قد تكون مصالحهم مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان فالعمال والموظفون يهتمون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار، والدائنون يهتمون بمقدرتها على السداد، إن العلاقات بين هذه الأطراف تؤثر وبشكل كبير في مفهوم حوكمة المؤسسات فبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، فالأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للمؤسسة، والمورد من يبيع للمؤسسة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، فينبغي التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المظلة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للمؤسسة.¹

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:17.

المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات

بعدها تطرقنا في المبحث السابق لمفهوم حوكمة المؤسسات والهدف منها والنظريات التي أدت إلى ظهورها، سنقوم في هذا المبحث بتقديم بعض الأسس لحوكمة المؤسسات كمبادئها وآلياتها ونماذجها.

المطلب الأول: مبادئ وركائز حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم، وسنتناول في هذا المطلب مبادئ وركائز حوكمة المؤسسات.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة، كما أصدرت تعديلات لها سنة 2004، وهي موضحة كالآتي:¹

1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: يهدف هذا المبدأ على عمل هيكل حوكمة المؤسسات في رفع مستوى شفافية السوق وكفاءتها، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات الإشرافية والرقابية والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الآتي:

- ذو تأثير إيجابي على نزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وعلى الأداء الاقتصادي الشامل؛

- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي؛

- توزيع المسؤوليات بشكل واضح بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛

- توفر السلطة والنزاهة لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعة.

2- حماية حقوق المساهمين: والهدف من هذا المبدأ ضمان الحماية لحقوق المساهمين، وتتمثل في:²

- ضمان توفر حماية الحقوق الأساسية للمساهمين والمتمثلة في:

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص: 35-38.

² - أمين السيد أحمد لطفى، مرجع سابق، ص ص: 181-196.

- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛
 - الحصول في الوقت المناسب وبصفة منتظمة على المعلومات الخاصة في المؤسسة؛
 - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمؤسسة؛
 - المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحق في المشاركة باتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بقرارات التغييرات الجوهرية في المؤسسة من بينها:
- التعديلات في النظام الأساسي للمؤسسة؛
 - العمليات الغير عادية التي تؤدي إلى بيع المؤسسة.
- الحق في المشاركة الفعالة للمساهمين والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد وإجراءات التصويت؛
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال وترتيبات ممارسة الرقابة بتناسب نسبة مساهمتهم؛
- قيام السوق بوظائفه الرقابية على المؤسسات بالكفاءة والشفافية:
- القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ، ووضوح وإعلان عملية الاندماج من خلال أسعار تتصف بالشفافية والشروط العادلة؛
 - عدم استخدام وسائل مضادة لعمليات الاستحواذ لحماية الإدارة من المساءلة.
- توفر فرص تبادل الاستشارات لجميع المساهمين المتعلقة بحقوق ملكيتهم.
- 3- المعاملة المتساوية للمساهمين:** وتتمثل في:¹
- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين، وحق الحصول على معلومات عن حقوق التصويت؛
 - الخضوع لتغييرات حقوق التصويت؛
 - إتمام التصويت بواسطة المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
 - تجنب المؤسسة صعوبات وارتفاع تكاليف التصويت؛
 - منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية؛

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص ص: 183-184.

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح تخصهم وقد تتصل بعمليات تمس المؤسسة.

4- دور أصحاب المصالح: يجب أن يتوفر في إطار حوكمة المؤسسات حقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعامل الفعال بين أصحاب المصالح والمؤسسات في مجال خلق الثروة وتحقيق الاستمرارية للمؤسسات السليمة ماليا وتضمن ما يأتي:

- احترام حقوقهم التي أنشأها القانون؛
- تعويض أصحاب المصالح عند انتهاك حقوقهم؛
- وضع آليات لمشاركة العاملين بتطوير الأداء؛
- حصول أصحاب المصالح على المعلومات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب؛
- حرية الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن المخاوف اتجاه التصرفات الغير قانونية والمنافية لأخلاقيات العمل؛
- ينبغي وضع إطار كفاء وفعال لتسديد حقوق الدائنين والحد من الإعسار.

5- الإفصاح والشفافية: يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات في تحقيق الإفصاح الدقيق عن كافة بيانات المؤسسة من الموقف المالي والأداء والملكية والأسلوب الذي تمارس به السلطة متضمنا مايلي:

- الإفصاح عن المعلومات طبقا للمعايير المحاسبية؛
- القيام بالمراجعة المالية المستقلة، بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي يمثل المركز المالي الفعلي للمؤسسة؛

- توفير قنوات نشر المعلومات لحصول مستخدميها عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

6- مسؤولية مجلس الإدارة: ينبغي أن يجسد إطار حوكمة المؤسسات على إستراتيجية المؤسسة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على المؤسسة، ومسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين من حيث:¹

- عمل أعضاء مجلس الإدارة على توفير كافة المعلومات وبحسن نية؛

- يجب على مجلس الإدارة معاملة المساهمين معاملة عادلة؛

- تطبيق مجلس الإدارة لمعايير أخلاقية؛

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص ص: 195-196.

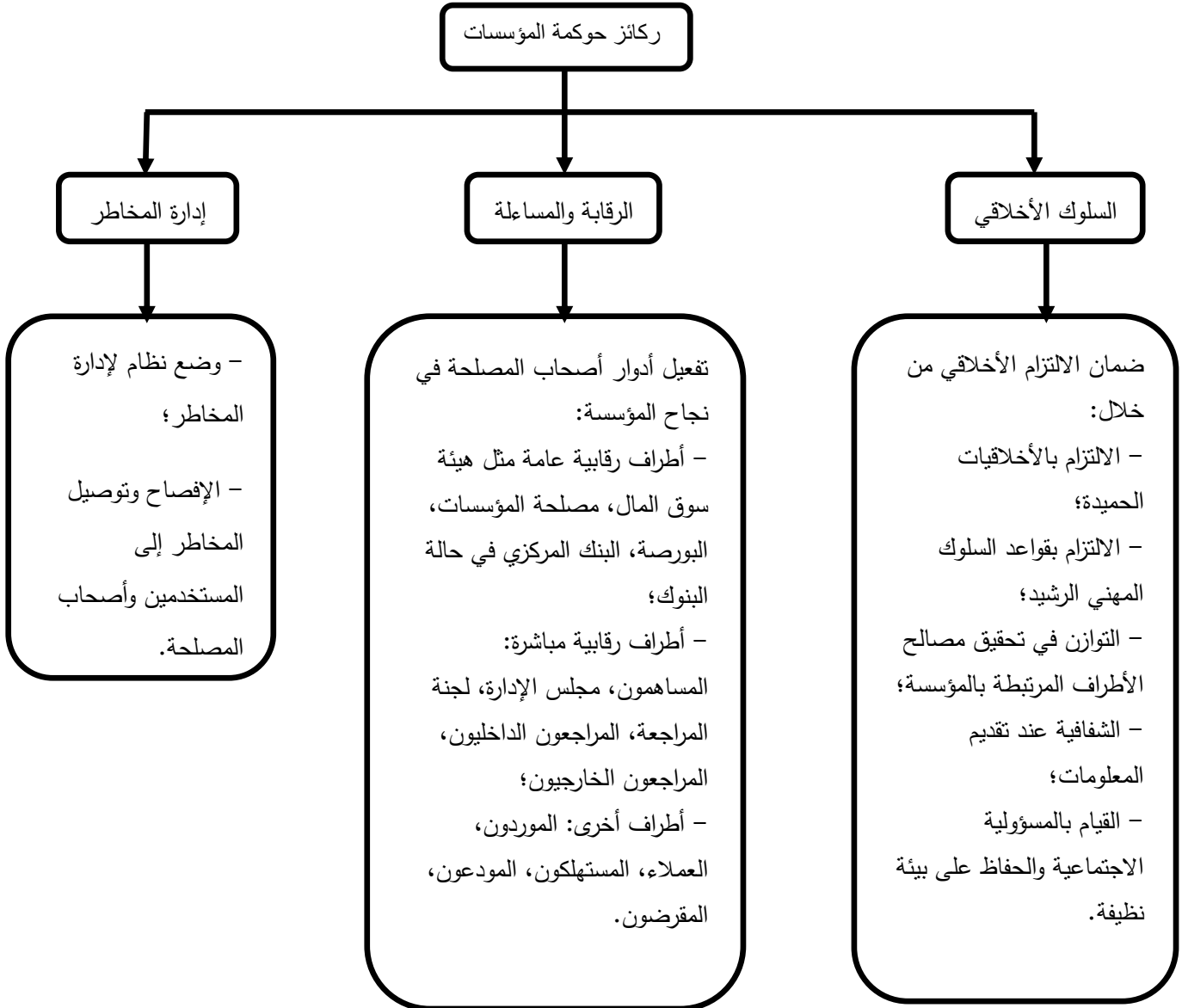
- قدرة مجلس الإدارة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل؛
- قيام مجلس الإدارة بإنجاز وظائف رئيسية تتضمن:¹
 - وضع إستراتيجية المؤسسة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذه؛
 - الإشراف على كبار التنفيذيين وتغييرهم إذا لزم الأمر؛
 - توفير الشفافية في عملية ترشيح وانتخابات مجلس الإدارة؛
 - الإشراف على فعالية ممارسة قواعد حوكمة المؤسسات وإجراءات التغييرات عند الضرورة؛
 - ضمان سلامة المركز المالي للمؤسسة؛
 - الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة من قبل مجلس الإدارة.

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص: 196.

ثانياً: ركائز حوكمة المؤسسات

يوضح الشكل الآتي ركائز حوكمة المؤسسات

الشكل رقم (01): ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات) شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 49.

يتبين من الشكل أن الحوكمة تركز على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في السلوك الأخلاقي الذي هو عبارة عن عدة قواعد تحدد السلوك الصحيح والخاطئ، والرقابة والمساءلة المتكونة من عدة أطراف رقابية لتفعيل نجاح المؤسسة، وتتمثل الركيزة الثالثة في إدارة المخاطر بوضع نظام لها لتحديد المخاطر التي ستعرض لها المؤسسة وتحديد قيمها.

المطلب الثاني: مقومات وآليات حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات مقومات وآليات داخلية وخارجية تساهم في التطبيق السليم لمبادئها، وسيتم في هذا المطلب توضيح هذه العناصر.

أولاً: مقومات حوكمة المؤسسات

لتدعيم وتعزيز الحوكمة يجب توفير مجموعة من المقومات نذكر منها:¹

- وجود تشريعات وقوانين توضح حقوق المجتمع على المؤسسة وواجباتها اتجاهها كما توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق انتخاب مجلس الإدارة التصويت.

- ترجمة الخطط والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، من أجل رؤية واضحة تحدد المعالم الإستراتيجية للمؤسسة؛

- وجود هيكل تنظيمي واضح تعززه مجموعة من الأنظمة مثل نظام الرقابة الداخلية والنظام الداخلي للمؤسسة تحدد السلطات والمسؤوليات؛

- وجود طريقة لمراجعة الصلاحيات ما يخول لها حق الرقابة ومتابعة أعمال وتقارير المراجع الداخلي والخارجي للتأكد من قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ ما تحتويه هذه التقارير من مقترحات وتوصيات؛

- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

ثانياً: آليات حوكمة المؤسسات

تعرف على أنها: "مجموعة الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للمؤسسة إدارة سليمة ومستقرة وبقاءها في بيئة الأعمال."²

¹ - إبراهيم السيد أحمد، مرجع سابق، ص: 200.

² - بشرى عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سابق، ص: 208.

وتصنف آليات حوكمة المؤسسات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية:¹

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تمثل الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات القوى التي تقع داخل المؤسسة، والتي تؤثر بصورة كبيرة على ممارسات حوكمة المؤسسات، ومن بين تلك الآليات مايلي:

أ- **المساهمون الكبار:** المساهم الكبير هو مساهم نشيط، راغب وقادر على مراقبة الإدارة العليا عمليا، ويمتلك حصة كبيرة من رأسمال المؤسسة، ويؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة العليا، وعادة ما يكون المساهمون الكبار الأساسيون ضمن الأصناف التالية: المؤسسات القابضة، المؤسسات المالية، المؤسسات الصناعية والتجارية، المستثمرون الأفراد، العائلات أو المديرين.

ويؤدي المساهمون الكبار دورا محددًا لدرجة تركيز ملكية المؤسسة، كما يؤثر على نوعية حوكمة المؤسسات.

ب- **مجلس الإدارة:** هو عبارة عن هيكل من الأشخاص، يقومون بتوجيه إدارة المؤسسة والإشراف عليها، وينتخب أعضائه من طرف المساهمين عن طريق عدد أصوات المجموعة والمنتاسبة عادة مع الأسهم المحمولة، وتتسب له نموذجا ثلاث وظائف:

- دور الرقابة الذي يعتبر جزءا من حل تكلفة الوكالة، يقوم المجلس باختيار المديرين ومكافأتهم، مراقبة تضارب المصالح والإشراف على سيرورة إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح؛
- التمثيل حسن السمعة وتقديم صورة حسنة للمؤسسة؛
- المساهمة في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

إلى جانب دور مجلس الإدارة في حماية المؤسسة، فهو يقوم أيضا بضمان خلق القيمة لأصحاب المصلحة على أساس مستدام، وبالتالي عليهم ممارسة الحكم على بعض الأبعاد الحرجة مثل: المخاطرة

¹ - عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على خلق القيمة للشركة دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، القطب المكون جامعة أم البواقي، 2011، ص ص 47-: 49.

مقابل المكافأة، المدى القصير مقابل المدى الطويل، الإشراف العملي مقابل الإدارية التحفيزية، الاعتبارات الأخلاقية مقابل ممارسة السوق، وجعل توازن في المصالح التنافسية لمختلف أصحاب المصلحة.

ولتفعيل حوكمة المؤسسات يجب أن يكون مجلس الإدارة مستقلاً، من خلال تعيين مديرين من خارج المؤسسة ضمن أعضاء المجلس بنسبة تساوي أو تفوق النصف، واختيار الحجم الأمثل الذي لا يؤثر سلباً على سيرورة اتخاذ القرار.

ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدة لجان للقيام بعملية الإشراف، من بينها:

- **لجنة التعيين:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات.¹

مهام وواجبات لجنة التعيينات:

- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة لمؤسسة باستمرار؛
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من المؤسسة.

- **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال

¹ - صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص:20.

المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.¹

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها: تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

- **لجنة المراجعة:** بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية، أصبحت لجنة المراجعة تحظى باهتمام كبير من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

ج- آلية المراجعة الداخلية: تؤدي المراجعة الداخلية دوراً مهماً في تطبيق مبادئ الحوكمة، بل تسهم أجهزة المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.²

¹- صلاح الدين عزوي، مرجع سابق، ص ص:19-20.

²- نفس المرجع السابق، ص:20.

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تمثل الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات القوى التي تقع خارج المؤسسة، خصوصاً في بيئة تتميز بقوة التشريعات في هذا المجال، ومن بين تلك الآليات: السوق، المراجعين الخارجيين والدائنين.¹

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess & Impavido) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تذهب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين بأن لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب- الاندماجات والاكتمابات: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل من (Kedia & Jhon) سنة 2003 إلى وجود العديد من الأدلة التي تدعم وجهة نظر التي ترى أن الاكتماب آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتماب أو الاندماج.

ج- المراجعون الخارجيون: يقوم المراجعون بتقييم البيانات المالية لضمان مطابقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها، ويقدم المراجعون الخارجيون رأياً حول الحالة الحقيقية والعادلة للصحة المالية للمؤسسة، كما يفحص المراجعون الخارجيون الالتزام من خلال قواعد ومعايير معينة، وبالتالي فهم يقدمون نظرة مستقلة لحالة المؤسسة المالية.²

¹ - صلاح الدين عزوي، مرجع سابق، ص: 21-22.

² - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص: 49.

وفي دراسة حول مساهمة المراجعين الخارجيين في حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، توصل الباحثان " فان وونغ" إلى أن المراجعين الخارجيين يؤدون دورا مخففا لنزاعات الوكالة.

د- **مراقبة الدائنين:** ترتبط بعض المؤسسات بالدائنين بصورة وثيقة؛ بسبب حجم ديونها الذي يكون كبيرا في بعض الأحيان، وبالتالي تكون المؤسسة عرضة لتدخل هؤلاء الدائنين في حالة حدوث مشاكل في حوكمة المؤسسة، وقد بين "شلايفر وفشيني" (1997) أن الدائنين الكبار يؤدون دورا مماثلا للمساهمين الكبار، لأن هؤلاء الدائنين يملكون استثمارات كبيرة في المؤسسة، وبالتالي دافع قوي لمراقبة الإدارة.¹

هـ- **التشريع والقوانين:** غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون (Sarbanes-Oxly Act (2002) متطلبات جديدة على مؤسسات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكيين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.²

¹ - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص:49.

² - صلاح الدين عزوي، مرجع سابق، ص:22.

المطلب الثالث: نظام ونماذج حوكمة المؤسسات

بعدما تطرقنا إلى أهم مبادئ وآليات الحوكمة، سنتناول في هذا المطلب نظام ونماذج حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها.

أولاً: نظام حوكمة المؤسسات

يعرف نظام الحوكمة على أنه تفعيل دور مجلس الإدارة من أجل تحقيق أهداف الأطراف المختلفة في المؤسسة فالحوكمة في ضوء مدخل النظم تتكون من ثلاث أجزاء تتمثل فيما يلي:¹

1_ مدخلات نظام الحوكمة: مدخلات أي نظام تتمثل في الوسائل التي يتم معالجتها في المرحلة الثانية التي تلي هذه المرحلة ويتكون من:

_ مختلف المستلزمات التي تحتاجها الحوكمة؛

_ ما يتطلب توفره من متطلبات تشريعية وقانونية واقتصادية.

2_ التشغيل: ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة المؤسسات، والجهات المشرفة عليه، وكذا الجهات الرقابية، وكل كيان إداري داخل المؤسسة أو خارجها يساهم في تنفيذ الحوكمة وتشجيع الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

3_ المخرجات: تعتبر مجموعة من القواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية في المؤسسات للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح والمساهمين وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومن هنا نستنتج أن نظام الحوكمة يتضمن كمدخلات مجموعة من المتطلبات والتي يتم معالجتها من طرف الآليات والجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة والمتمثلة في مجموعة الهيئات الإدارية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مخرجات تعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية وحماية حقوق أصحاب المصالح.

¹ _ علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص: 25 - 26.

ثانياً: نماذج حوكمة المؤسسات:

هناك عدة نماذج لحوكمة المؤسسات تختلف باختلاف النظم المتبعة لتحديد حوكمة المؤسسات وتتمثل في:¹

1- النموذج الأنجلوسكسوني: تعتبر الدول الأنجلوسكسونية من الدول التي فضلت توسيع الأسواق المالية وكذا تطوير الهيئات البنكية، ويتميز هذا النموذج بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداولة للسهم في البورصة، إذن فالأسواق المالية تمثل المسار الذي ينتهجه نظام حوكمة المؤسسات فيها، حيث يعمل هذا القطاع على تدعيم النشاط وتنمية المؤسسات، وتعتبر كفاءة الأسواق المالية هنا محورا هاما للنموذج ذلك لأن الأطراف الفعالة هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك ويتميز النموذج الأنجلوسكسوني بعدد من الخصائص تتمثل في:

- وجود عدد كبير من المؤسسات المدرجة في البورصة؛
- وجود أسواق مالية متطورة وبسيولة عالية؛
- خلق سوق تنافسي للمسيرين ودورا نشيطا للمستثمرين من خلال الرقابة الفعالة على المسيرين في السوق المالي؛
- وجود سوق رقابة نشيط وديناميكي يمثل تهديد للمسيرين ناتجا عن المراقبة المباشرة على أعماله هذا ما يجعل حقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين؛
- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.

2- النموذج الألماني- الياباني: ويسمى أيضا بنموذج البنوك تكون السيطرة على المؤسسة في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين التنفيذيين، فهو يتميز بالملكية المركزة بحيث يميز الداخليون سيطرتهم من خلال امتلاك معظم أسهم المؤسسة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة المؤسسة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أما الأمر الذي يجب الإشارة إليه في هذا النظام أن له فضاء واسع حيث تمثل الأطراف الفعالة أغلبية انتمائهم إلى مجلس المراقبة، وينطوي على أن الموظفين والعمال ليسوا

¹ - بلهاشمي عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 30-32.

فقط معنيين في أمر المؤسسة أو متأثرين بها بل أيضا لهم ميزة المشاركة حكمانيتهم، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق أرباح المؤسسة ويتميز هذا النموذج بعدة خصائص أهمها:

- ضعف عدد المؤسسات المدرجة بالبورصة؛
- أسواق رأس المال توفر سيولة قليلة ما يجعلها ملائمة لعروض الشراء العامة لتحل محلها مساهمات البنوك المرتفعة في رأس مال المؤسسة؛
- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت؛
- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية؛
- دفاع مجلس الإدارة عن مصالح المساهمين والمؤسسة على حد سوي.

3- النموذج الفرنسي: هذا النموذج يعرف بالنموذج اللاتيني، وهو في حقيقة الأمر نظام مزدوج متموقع بين النموذج الأنجلوسكسوني الموجه إلى السوق نحو الخارج والنظام الياباني الموجه إلى الداخل، تعتبر فرنسا إحدى الدول التي تبنت هذا النظام فالقانون التجاري الفرنسي لا يفرق بين الإداريين التنفيذيين وغير التنفيذيين، فيمكن تمثيل ثلثي أعضاء مجلس الإدارة من إداريين غير تنفيذيين ولكنهم لا يتمتعون بالاستقلالية التامة لذا نجد أغلب المؤسسات الفرنسية تعمل بهيكلية أحادية، يمثل المساهمون الأقلية في ظل هذا النموذج دورا مهما إذ نجد لديهم إمكانية التغيير في القرارات المتخذة من قبل المسير.¹

ومن أهم خصائص هذا النموذج نجد:

- ربط مكافآت المسيرين بالأداء محدود الاستخدام؛
- آلية السوق للرقابة على المؤسسات غير نشطة؛
- عدم وجود قيود قانونية لمساهمات البنوك في رأس مال المؤسسات؛
- وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات.

¹ - بلهاشمي عبد القادر، مرجع سابق، ص:32.

خلاصة

بعد دراسة هذا الفصل المتعلق بحوكمة المؤسسات يمكن القول بأنها مسألة مرتبطة بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية وبالتشريعات التي تحكم سلوكياتهم، وأنها أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة لاستغلال مواردها وإدارة مخاطرها لتطوير أدائها، كما أنها تعد ضرورية في أي مؤسسة لأن عدم وجودها يؤدي بالقائمين على المؤسسة سواء كانوا مجلس إدارة أو موظفون إلى تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، لذا فقد لزم وجود عدة مبادئ ومحددات داخلية وخارجية تساعد في تطبيق الحوكمة وتفعيلها في مختلف المؤسسات، وتهدف هذه المبادئ في تحقيق الإفصاح والشفافية والمصادقية وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق أهدافهم وحماية المساهمين.



الفصل الثاني

مساهمة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة



تمهيد

لقد أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعود أصولها إلى المدرسة الأنجلوسكسونية التي جعلت من خلق القيمة مؤشرا للأداء، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحقيق ثروة إضافية للمساهمين وإنشاء قيمة للمؤسسة، بالمقابل أحدث موضوع خلق القيمة أهمية في مختلف المجالات: الإدارة الإستراتيجية، مالية المؤسسة، محاسبة ومراقبة التسيير... الخ، فموضوع خلق القيمة أصبح المبدأ الأساسي الجديد للمسير، كما تعتبر عملية خلق القيمة في ظل الظروف المعقدة الحالية من بين أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات، فالمسيرون وفقا لنظام الحوكمة يسعون إلى تحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة من خلال اتخاذ القرارات التي تفضي إلى تحسين الأداء، وهم يثبتون الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار والتسيير من خلال قدرة تلك القرارات على خلق قيمة للمؤسسة ككل، إذ أخذ مفهوم خلق القيمة حيزا كبيرا من الاهتمام لدى المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة، وبناءا عليه يظهر دور نظام الحوكمة في الربط بين مختلف هذه الأطراف والحفاظ على مصالحها.

ومنه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أساسيات حول خلق القيمة في المؤسسة؛

المبحث الثاني: دور وتأثير الحوكمة في خلق القيمة في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول خلق القيمة في المؤسسة

يعتبر مصطلح خلق القيمة قديماً في الأدبيات الاقتصادية إلا أن استخدامه يعتبر حديثاً، وهو من بين التحديات المتعلقة بمؤسسات اليوم، كما أصبح مسار إستراتيجي لعدد كبير من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن. وفي هذا المبحث سنقوم بتقديم أساسيات حول خلق القيمة كمفهومها ومحدداتها ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة

قبل التطرق لمفهوم خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية من تعريف وخصائص وأهداف يجدر بنا أولاً تعريف القيمة وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: تعريف القيمة:

ليس من السهل تحديد مفهوم للقيمة، فقيمة الشيء مرتبطة بعدد هائل من المحددات وزاوية التقييم وفترته، وهي مفهوم متعدد الأبعاد حسب استخدامها وأهميتها وعلى العموم يمكن التمييز بين:

- 1- **القيمة السوقية:** ويطلق عليها أيضاً القيمة النقدية، وهي الجانب النقدي للأصول عند تحويلها إلى مالك آخر أو بيعها، وهي تعبير عن قيمة الأصل في السوق أي تقديره السوقي.
- 2- **القيمة الاستثمارية:** هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي أن ما يدره الأصل خلال فترة الاستثمار يعبر عن قيمته.
- 3- **القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية:** القيمة الاستعمالية يقصد بها منفعة الشيء، أي أنها غير مرتبطة بملكته وإنما بكيانه التشغيلي. أما القيمة التبادلية فهي قدرة الشيء على شراء سلع أخرى أي أنها مرتبطة بالشيء المملوك.
- 4- **القيمة الدفترية:** وهي تعبر عن التكلفة المحاسبية التاريخية لأصل ما، فهي مفهوم محاسبي فقط وليس تقييم اقتصادي للأصل.
- 5- **القيمة الإستراتيجية:** وتعبّر عن القيمة غير المالية التي تريد المؤسسة تحقيقها.¹

¹ طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة المؤسسات - تحديد قيمة المنشأة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص:12-20.

ثانيا: تعريف خلق القيمة:

مفهوم خلق القيمة ليس بالمفهوم الجديد فقد اهتم الاقتصاديون الأوائل والدارسون في هذا المجال بخلق القيمة، فقد تناوله مارشال سنة 1890 تحت اسم الربح الاقتصادي ويعرفه بأنه " رأس المال المستثمر مضروب في الفارق بين العائد على الاستثمار وتكلفة رأس المال"، أما دونالدسون براون فقد تناول مفهوم خلق القيمة في مقال كتبه في سنة 1924 بقوله أن " هدف المسير ليس بالضرورة تحقيق مردودية عالية على رأس المال، لكن أكثر من ذلك أن كل نمو في النشاط يحقق ربح على الأقل مساوي لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب".¹

كما تعتبر خلق القيمة أنها: نتيجة لقدرة المؤسسة على تحقيق استثمار أو استثمارات يكون معدل العائد المحقق أكبر من المعدل المطلوب (المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال) مع أخذ مخاطر الاستثمار، وخلق القيمة هدف منطقي لأي مدير مؤسسة، وتتحدد نقطة خلق القيمة عندما تملك المؤسسة فرصة إشباع حاجات زبائنها. وهذا هو الاختبار الجوهري للنشاطات المبذولة بالمؤسسة، وإذا اختار الزبائن منتجاتها يمكن خلق القيمة إذا قام المستهلكون بشراء المنتجات وحققوا الإشباع التام لحاجاتهم ودفَعوا مقابلا ماليا لذلك، وبعد تغطية كل التكاليف فالعائد المتبقي لأصحاب رأس المال أعلى من معدل العائد المطلوب أو أعلى من معدل تكلفة رأس المال.²

من هذه التعاريف نستخلص أن خلق القيمة هو مصطلح يعبر عن ثروة ناجمة عن استخدام عوامل الإنتاج من قبل المؤسسة يمكن إعادة توزيعها لأصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة، حيث تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره والمطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق، كما أنها تمثل الفرق الموجب الناتج عن طرح التكاليف المحتملة من العائد المحقق.

ثالثا: خصائص خلق القيمة:

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:³

¹ - عاتي شهبية، أهمية مؤشرات قياس خلق القيمة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تيسة، 2013، ص:18.

² - بخوش مديحة، أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015، ص: 252 - 253.

³ - حسام الدين غضبان، مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقيقة، العدد25، جامعة أدرار، الجزائر، ص:164.

- ذات أهمية بالغة لكل من المؤسسة وأصحاب المصالح؛
- أن تتميز عما هو موجود في السوق؛
- قدرتها على التغيير وإحداث تأثيرات إيجابية في سمعة المؤسسة؛
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين؛
- سهولة قبولها من طرف الأطراف المتعاملة في المؤسسة؛
- قدرتها على تحقيق مردودية كبيرة في السوق.

رابعا: أهمية خلق القيمة:

تتمثل أهمية خلق القيمة في المؤسسة فيما يلي:¹

- إعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمؤسسة؛
- توسيع الاستثمار وتحقيق أهداف النمو؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية في حالة عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- تمويل النشاط الاقتصادي بطريقة تسمح بالموازنة بين المنافع المتوقعة وتكاليف الاستخدام؛
- الجمع بين الفعالية والكفاءة في تسيير المؤسسة.

المطلب الثاني: محددات والأطراف المستفيدة من، خلق القيمة:

لخلق القيمة محددات وأطراف تستفيد منها سيتم تناول هذه العناصر من خلال هذا المطلب.

أولا: محددات خلق القيمة:

إن زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث تساهم كل منها بإعطاء قيمة للمؤسسة مقابل ما توفره من قضاء مصالح، وينقسم مصطلح خلق القيمة للمؤسسة حسب E.CLARKSON إلى ثلاثة محددات هي:²

1- خلق القيمة للمساهمين: وتعتبر حتمية من أجل استمرار المؤسسات خاصة مؤسسات المساهمة،

¹- حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص:68.

²- يحيوية سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص:192.

وتكون خلق القيمة للمساهمين من خلال:

- **تعظيم الثروة:** أي زيادة عوائد وأرباح المساهمين مقابل ما قدموه من أموال، كما يجب توفير دخلهم الأدنى بأية طريقة.

- **تحسين صورة المؤسسة:** وتعني توسيع شهرتها وتحسين سمعتها من أجل زيادة أرباحها.

2- خلق القيمة للزبائن: إن الزبائن هم من يحددون قيمة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وهم من يستهلكونها، كما يعتبر الزبون أيضا مفتاح نجاحها، وتخلق القيمة للزبائن من خلال المنتجات التي تسمح بتلبية احتياجاتهم خاصة من خلال:

- **الجودة:** حسب JOBLMONSKI هي: "الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"، وتسمح بخلق القيمة للزبون من خلال التخلص من العيوب التي قد تظهر في المنتج.

- **تخفيض التكاليف (السعر):** وهي مرتبطة بسعر المنتجات، فكلما انخفضت التكاليف انخفض السعر، وأصبح في متناول الزبائن.

3- خلق القيمة لأصحاب المصالح الآخرين (الأطراف الآخذة): أظهرت التجارب الميدانية أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح (كالموردين، المجتمع المدني، المسيرين...) في خلق القيمة أكثر نجاحا من المؤسسات التي تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين والذبائن، إضافة إلى ذلك فقد وجد كل من HESKETT et HOTTER أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التي اهتمت بجميع شركائها تضاعفت مبيعاتها بأربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التي اهتمت بالمساهمين فقط خلال أحد عشر سنة، وهذا يثبت أهمية خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح. وهناك عدة قيم يسعى أصحاب المصالح لتحقيقها من بينها:¹

- **الالتزام بأخلاقيات الأعمال:** ويعني التزام الأفراد بمجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها المجتمع للتمييز بين الجيد والسيئ.

¹ - بحضرة سمالي، مرجع سابق، ص:192.

- **حماية البيئة:** هي حركة اجتماعية ظهرت لإزاء المخاوف التي يتعرض لها كوكب الأرض من تلوث وتغيرات مناخية خطيرة، وتقوم بصفة أساسية على التخفيض من نسبة التلوث.

ثانياً: الأطراف المستفيدة من خلق القيمة:

هناك عدة أطراف تتعاون فيما بينها لإنجاح عملية خلق القيمة، ولذلك يكون لكل طرف جزء من القيمة تكافئ درجة إسهامه في العملية، وبذلك نرى أن هناك قيمة متبادلة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، وتنقسم هذه الأطراف إلى:¹

1- الأطراف الداخلية: هم الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى داخل كيان المؤسسة، وغالبا تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات وموارد تنحصر للمؤسسة دون غيرها، ويمكن أن تصنف إلى:

أ- **المساهمون:** (الملاك، رؤوس الأموال، حملة الأسهم) يتركز عملهم على تزويد المؤسسة برأس المال الضروري لنشاطها، وفي المقابل يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم.

ب- **العاملون أو الموظفون:** هم يقدمون العمل أو المهارات ويتوقعون مقابل ذلك دخلاً عادلاً وظروف عمل جيدة.

ج- **المديرون والمسирون:** هم من يقومون بالعمل على وضع الإستراتيجيات التي تدعم المؤسسة ويسهرون على التسيير الحسن لها وزيادة حجم نشاطها، ويتوقعون مقابل ذلك رواتب جيدة وامتيازات وترقيات إضافة لتقديرهم واحترامهم.

2- الأطراف الخارجية: هم الأفراد والجماعات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بموارد هامة أو إسهامات مقابل مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها، وهذه الإسهامات غير مقتصرة على المؤسسة فحسب بل تقدمها لمؤسسات أخرى، ويمكن تصنيفها إلى:

أ- **العملاء:** يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة في المقابل يطمحون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.

¹ - شارلز هـ وجوريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد العتال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 77-78.

ب- **الموردون:** يعملون على تزويد المؤسسة بالمواد الأولية مقابل تحقيق إيرادات وضمان استمرارية الصفقات واستقرار آجال التسديد.

ج- **الحكومة:** تقدم للمؤسسة القوانين واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة الشريفة العادلة، مقابل أملها بالتزام المؤسسات بهذه القوانين، إضافة إلى الحصول على إيرادات الضرائب والرسوم والغرامات.

د- **الاتحادات النقابية:** تساعد على تزويد المؤسسات بموظفين منتجين في مقابل الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهامهم في المؤسسة.

هـ- **الجمهور العام:** يزود المؤسسة بالبنية الأساسية الوطنية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة لاستمرار وجود المؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات خلق القيمة

هي مؤشرات تساعد على تشخيص وضعية المؤسسة وتنقسم إلى ثلاث مؤشرات سيتم تناولها في هذا المطلب.

أولاً: المؤشرات المحاسبية:

وتتمثل المؤشرات المحاسبية فيما يلي:

1- مؤشر العائد على حقوق الملكية (المردودية المالية):

يعد أهم مؤشر لربحية المؤسسة كونه يبين كفاءة الإدارة في استغلال أموال أصحاب المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح، ويعتبر المعدل الأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة كونه مقياس لربحية جميع قرارات الاستثمار والتمويل.¹

ويحسب معدل العائد على حقوق الملكية بالعلاقة التالية:²

العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

¹- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض التقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:377.

²- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص:103.

فكلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبرت عن حسن كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك والعكس صحيح.

2- مؤشر العائد على الاستثمار (المردودية الاقتصادية):

هو عبارة عن إجمالي الموجودات أي جميع الأموال المستثمرة في المشروع، وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن العائد على الاستثمار هو العائد على الموجودات.¹

وعليه فإن هذا المؤشر عبارة عن مقياس للحكم على كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح من الموجودات المتاحة، ويمكن حسابه بالصيغة التالية:²

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{مجموع الأموال المستثمرة}$$

يوضح العائد على الاستثمار كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة جانبي الميزانية أو المهارة باستخدام الموجودات لزيادة المبيعات وتحقيق عائد جيد لأصحاب المشروع.³

ثانياً: المؤشرات الاقتصادية:

ظهرت هذه المؤشرات نتيجة لعدم أخذ المؤشرات المحاسبية الأهداف الأساسية للمؤسسة بعين الاعتبار وكان هدفها الوحيد تحقيق المردودية، وتهتم المؤشرات الاقتصادية بتكلفة رأس المال وتهدف لتعظيم ثروة الملاك وتمثل هذه المؤشرات في:

1- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة :

يمكن التطرق إلى مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العناصر التالية:

¹ - أيمن الشنطي وعامر شقر، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2005، ص:33.

² - أسعد حميد العلي، الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:89.

³ - مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

أ- تعريف القيمة الاقتصادية المضافة:

هي أداة تستعمل لقياس الأداء الداخلي ومعيار جيد لربط الأداء بأحداث القيمة وتعظيم ثروة الملاك، كما تعبر عن الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوماً منه تكلفة رأس المال المستثمر.¹ ومن هنا نستنتج أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الأداء الداخلي لمؤسسة لتعظيم ثروة الملاك.² بعد التعديلات التي أجريت على القيمة الاقتصادية المضافة أصبحت على الشكل الموالي وفقاً لتصور سيتوارت.³

الجدول رقم (01): كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة

المبلغ	البيان
	صافي الربح التشغيلي nopat
	+ الزيادة في مخصص الديون المدومة
	+ الزيادة في كلفة البحث والتطوير
	+ الزيادة في الاحتياطي تقييم المخزون
	+ إطفاء شهرة المحل
	+ الخسائر غير العادية
	- الأرباح غير العادية
	- كلفة الاستثمار $WACC \times I$
	القيمة الاقتصادية المضافة

المصدر: عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 139.

لذا أصبحت القيمة الاقتصادية المضافة تحسب بالصيغة التالية:

$$EVA = NoPAT - WACC \times I$$

حيث تعتمد هذه الأخيرة على ثلاث متغيرات أساسية في حسابها

NoPAT: صافي أرباح التشغيل بعد الضريبة؛

¹ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 135.

² عاتي شهبية، مرجع سابق، ص: 32.

³ محمد صالح الحناوي وجمال العيد، الإدارة المالية - مدخل القيمة واتخاذ القرار -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 495.

١: مقدار الاستثمار المستخدم وهو يمثل صافي رأس المال العامل + الاستثمار في الأصول الثابتة؛

WACC: التكلفة المرجحة للتمويل وتحسب كما يلي:¹

$$WACC = Kd(1-t) D / (D+E) + ke \times E / (D+E)$$

حيث أن:

D: القيمة الدفترية الإجمالية للديون طويلة الأجل ذات الفائدة؛

E: القيمة الدفترية الإجمالية لحق الملكية؛

t : نسبة ضريبة الدخل؛

Kd: معدل الفائدة على الديون (قبل الضريبة)؛

Ke: كلفة التمويل الممتلك، وتحسب هذه الكلفة وفق نموذج جوردن شايبرو بالصيغة التالية:²

$$Ke = r = D / P0 + g$$

D: توزيعات السهم؛

P0: السعر السوقي للسهم؛

g: معدل نمو التوزيعات.

ويحسب معدل نمو التوزيعات بالعلاقة التالية:

$$g = Rf (1-RRC)$$

حيث أن:

Rf: مردودية الأموال المستثمرة؛

RCC: الأرباح المحتجزة / السهم

¹ - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص:140.

² - رمضان زياد ومروان شموط، الأسواق المالية، الشركة العربية المتحدة والتوريدات، مصر، 2007، ص:306.

ب- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

- أداة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية الدولية؛
- معيار لتحسين ثروة المساهمين؛
- مقياس لأداء المؤسسة؛
- مؤشر لمقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- مؤشر لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم العادلة.

2- مؤشر القيمة السوقية المضافة:

ظهرت القيمة السوقية نتيجة لاهتمام القيمة الاقتصادية المضافة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وإهمال الأداء الخارجي، ولهذا قد اهتم هذا المؤشر بتقييم الأداء الخارجي وأصبحا مكملان لبعضهما.

أ- تعريف القيمة السوقية المضافة:

هي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر بها من قبل الملاك، كما أنها مؤشر لقياس الأداء الخارجي للمؤسسة ومعياري شامل لقياس وخلق الثروة، وتوضح حسن إدارة المؤسسة لرؤوس الأموال على المدى الطويل.²

ب- العوامل المؤثرة في خلق القيمة السوقية المضافة :

تتأثر هذه الأخيرة بعدة عوامل أهمها:³

- **معدلات النمو:** هي العلاقة بين نمو الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، فعندما تكون معدلات النمو هذه تفوق تكلفة رأس المال تكون القيمة السوقية المضافة موجبة.
- **كثافة رأس المال المستثمر:** هي رأس المال المستثمر لتحقيق الإيرادات فكلما ثبت أو قل رأس المال المستثمر كلما زادت القيمة السوقية المضافة عند انخفاض تكلفة رأس المال.

¹ - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص:141.

² - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة التحليلية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:261.

³ - عاتي شهبية، مرجع سابق، ص ص:36-37.

- **قيمة هامش الربح:** هي الحد الأدنى من هامش الربح اللازم لخلق ثروة للمساهمين، فكلما قل هامش الربح زادت القيمة السوقية المضافة، فهذا يؤدي إلى زيادة ثروة المساهمين.

ج- طرق حساب القيمة السوقية المضافة:

هناك عدة طرق لحساب القيمة السوقية المضافة من أهمها:¹

- **طريقة صافي حقوق المالكين:** وفقا لهذه الطريقة تحسب القيمة السوقية المضافة كما يلي:

$$MVA = MVE - BVE$$

MVE: القيمة السوقية للأسهم (عدد أسهم × سعر السهم)

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين (كما تظهر في الميزانية العامة)

من عيوب هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الفرصة البديلة (العائد المتوقع تحقيقه عند الشراء في نشاط آخر له نفس درجة الخطر).

- **طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية:** حسب هذه الطريقة فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة مستقبلا للمؤسسة خلال عمرها الإنتاجي، كما تعني أنها خصم التدفق النقدي الناتج عن القيمة الاقتصادية المضافة بمعدل خصم مساوي إلى المتوسط الموزون لتكلفة رأس المال خلال الزمن:

$$MVA = EVA_1(1+WACC)^{-1} + EVA_2(1+WACC)^{-2} + \dots + EVA_N(1+WACC)^{-N}$$

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على التوقعات المستقبلية للقيمة الاقتصادية المضافة، كما تعتمد على تقدير معدل خصم القيمة الحالية.

ثالثا: المؤشرات الإستراتيجية:

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مؤشر استراتيجي شامل للمؤشرات السابقة، ظهر على يد الباحثين روبرت كابلان ودفيد نورتين، ونوقش في المرة الأولى في جامعة هارفارد سنة 1992.

¹ - عاتي شهبية، مرجع السابق، ص ص: 37-38.

1 - تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".¹

2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون من أربع محاور وهي:²

- **المحور المالي:** يركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة المنظمة.
- **محور العملاء:** يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل ونظرته للمؤسسة.
- **محور العمليات الداخلية:** يركز على إستراتيجية مختلف العمليات والتي تحقق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة.
- **محور التعلم والنمو:** يركز على الأولويات لخلق مناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

3- مقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن:

تقترح بطاقة الأداء المتوازن مبادرات تسمح بالتحسين المستمر تصف به المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة، وتعطي لكل بعد من الأبعاد المستخدمة نسبة مئوية وهي:

أ-البعد المالي: يعد هذا البعد النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة، لزيادة قيمة استثمارات المساهمين وأرباحهم لتحقيق رضائهم.³

- القيمة المضافة؛

- العائد على الاستثمار؛

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي-، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص:4.

²- سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:212-213.

³- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:152-154.

- العائد على حقوق الملكية؛

- **نسبة ربحية المبيعات:** تشير إلى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح، وإلى اهتمام المستثمرين والإدارة والمقرضين. وتحسب بالصيغة التالية:¹

$$\text{نسبة ربحية المبيعات} = (\text{صافي الربح الإجمالي} / \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

من خلال البعد المالي يمكن القول بأن المؤسسة تستطيع تحديد نقاط القوة المالية ونقاط الضعف.

ب - بعد العملاء: من أجل تحسين المؤسسة لصورتها أمام عملائها واكتسابها أسواق جديدة، يجب عليها خلق قيمة مضافة إليهم، يتم توضيحها من خلال:²

- **الحصة السوقية:** يتم استخدامها لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، ويعبر ارتفاع هذا المؤشر عن معدل النمو العام في السوق ويقاس بالصيغة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = (\text{حجم المبيعات الكلية للمؤسسة} / \text{حجم المبيعات الكلية في السوق}) \times 100$$

- **الاحتفاظ بالعملاء:** تستطيع المؤسسة قياس ولاء العملاء من خلال نسبة المبيعات وذلك بناء علاقة جيدة معهم، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) / (\text{مبيعات السنة السابقة}) \times 100$$

- **خدمات ما بعد البيع:** تتمثل في خدمات الإصلاح أو الصيانة التي تكون خلال فترة الضمان الممنوحة للزبائن، ويدل انخفاض هذه النسبة على رضا الزبون، وتقاس نسبة طلبات الإصلاح بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة طلبات التصليح} = (\text{عدد طلبات تصليح الوحدات المباعة} \times \text{عدد الوحدات المباعة الكلية}) / 100$$

- **درجة رضا الزبون:** تعتبر الجودة عامل رئيسي لتعزيز المنافسة للمؤسسة، ولتحسينها يجب استخدام مقاييس ملائمة لها، كحساب نسبة مردودات المبيعات، فعند انخفاض هذه النسبة تكون الوحدات المنتجة ذات جودة عالية وتقل شكاوى الزبائن، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة مردودات المبيعات} = (\text{عدد المردودات} / \text{عدد المبيعات}) \times 100$$

¹ - أيمن الشنطي وعامر شقر، مرجع سابق، ص:222.

² - عاتي شهبية، مرجع سابق، ص ص:41-42.

ومن هنا نستنتج أن التعرف على احتياجات العملاء وإرضائهم مؤشر يساعد على نجاح المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن أو اكتساب زبائن جدد وإرضائهم.

ج - بعد العمليات الداخلية: عند تطبيق مجال رؤية العمليات الداخلية لدى المؤسسة، فهي تعتمد على مجموعه من المقاييس يمكن التعرض إليها من خلال:

- **إنتاجية العامل:** عبارة عن نتيجة نهائية لحالة العامل النفسية والمعنوية ومهاراته في العمل وقدرته على الإبداع، ما يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، ويدل ارتفاع هذا المؤشر على جودة أداء العامل، ويقاس بالصيغة التالية:¹

$$\text{إنتاجية العامل} = (\text{عدد الوحدات المنتجة} / \text{عدد العاملين}) \times 100$$

- **استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة:** يدل ارتفاع هذا المؤشر على قدرة المؤسسة في تحقيق حجم أكبر من المخرجات ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

$$\text{نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة} = (\text{حجم الإنتاج الفعلي} / \text{حجم الطاقة المتاحة}) \times 100$$

- **إنتاجية الموارد:** عبارة عن مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج على تحقيق مستوى معين من المخرجات مقارنة بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، فارتفاع الإنتاجية يدل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويتم قياسها من خلال العلاقة الموالية:³

$$\text{إنتاجية الموارد} = (\text{المخرجات} / \text{المدخلات}) \times 100$$

ومما سبق نستخلص أن العمليات الداخلية تساعد في معالجة الفجوات وتطور الأداء لإرضاء المساهمين والعملاء، وتزيد من ثروة المساهمين بخلق قيمة للعملاء.

د- بعد التعلم والنمو: يعتبر بنية تحتية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

- **رضاء العاملين:** يعكس ارتفاعه في المؤسسة ومدى تقانيه في عمله، ويقاس بالعلاقة التالية:⁴

¹ - وليد ناجي الحياي وعامر شقر، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 235.

² - عاتي شهيبية، مرجع سابق، ص: 43.

³ - تائر صبري الغيان، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص: 11.

⁴ - نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 102.

معدل دوران العاملين = (عدد العاملين التاركين للعمل / العدد الإجمالي للعاملين) × 100

- نسبة مصاريف التدريب والتأهيل: وتحسب كما يلي:¹

نسبة مصاريف التدريب والتأهيل = (مصاريف التدريب والتأهيل / إجمالي المصاريف) × 100

- نسبة مصاريف المكافآت والحوافز: من بين العوامل المأثرة على جهود الأفراد لزيادة نشاطاتهم، مما يؤدي إلى رفع الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.²

- نسبة مصاريف المكافآت والحوافز = (مصاريف المكافآت والحوافز / إجمالي المصاريف) × 100

ومنه نستنتج أن منظور التعلم والنمو أساس تتبناه المؤسسة لخلق النمو وإجراء التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في المدى الطويل.

¹ - بلال خلف السكرانة، التطور التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص:462.

² - عبد الجباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص:386.

المبحث الثاني: دور وتأثير الحوكمة في خلق القيمة في المؤسسة

بعدما تطرقنا في المبحث السابق لمفهوم خلق القيمة ومحدداتها ومؤشرات حسابها، يهدف هذا

المبحث لتوضيح علاقة الحوكمة بخلق القيمة من خلال دورها وتأثيرها.

المطلب الأول: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية:

يقع نظام حوكمة المؤسسات ضمن الاستثمارات التي لها القدرة على توفير أسباب نجاح المؤسسات عن طريق تحقيق قيمة للأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة.

أولاً: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة المساهمية:

وفق نظام حوكمة المؤسسات فإن خلق الثروة للمساهمين وتعظيمها يكون من خلال عدة أدوار

وأساليب تمثل عناصر جوهرية يعتمد عليها هذا النظام في تحديد مدى فعاليته من أهمها:

1- تسيير المخاطر: فالخطر حسب مدخل خلق القيمة هو فقدان الجزئي أو الكلي المحتمل في قيمة ثروة المساهمين لذا فإن تسيير المخاطر تعد أهم أهداف حوكمة المؤسسات، وعليه تقوم الحوكمة بالعمل على الحد من المخاطر بتنوعها بهدف تعظيم قيمة المساهمين ويكون ذلك من خلال:¹

- الرقابة على الخسائر؛

- الحفاظ على درجة الاستقرار في الأرباح؛

- تدنية تكلفة تسيير المخاطر.

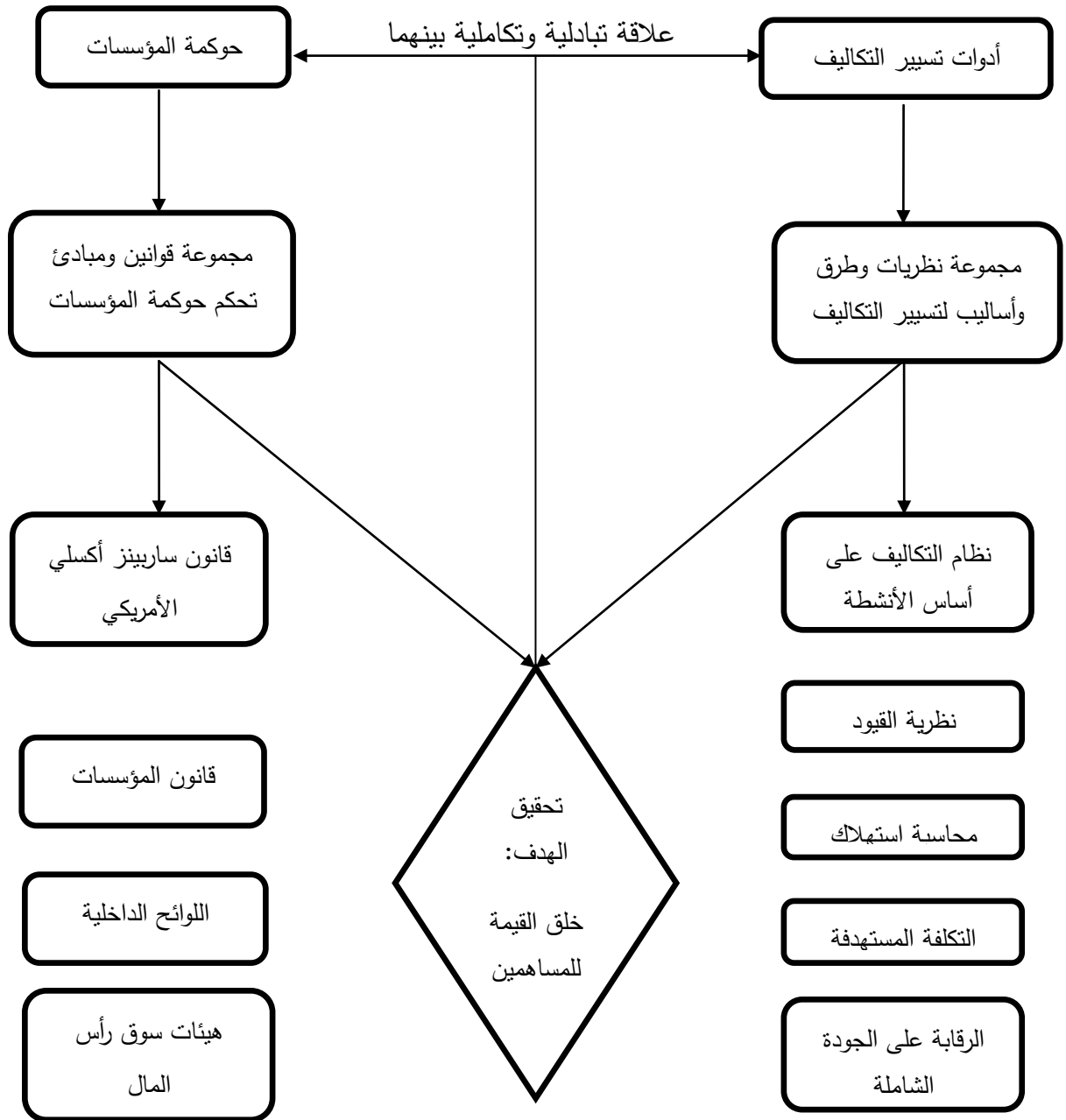
2- تسيير التكاليف: مع بداية القرن الحادي والعشرون لوحظ أن أكثر من 500 مؤسسة على المستوى العالمي تسعى جاهدة نحو رفع مستوى دقة تقديرات التكاليف لديها، ونتيجة صدور القانون الأمريكي Sarbanes- Oxley وما يتطلبه من إجراءات دقيقة لحصر وتدوين التكاليف، زادت الحاجة إلى الاهتمام بالتكلفة وكيفية إدارتها.²

إن العمل والسعي وراء أساليب تسيير التكاليف ودراستها سيدعم ويؤدي إلى تفعيل حوكمة المؤسسات، بالمقابل إن إهمال المؤسسة لأدوات تسيير التكاليف وعدم أخذ أساليبها كأهداف داخلية يزيد من فرص تعرضها لضعف حصتها في السوق لمواجهة منافسة حادة. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الحوكمة وتسيير التكاليف:

¹ - Anthony Tarantino , **Governance, Risk, and Compliance Handbook**, John Wiley & Sons, INS ; Canada, 2008, PP :52-53.

² - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص ص:97-98.

الشكل رقم (02): العلاقة بين تسيير التكاليف وحوكمة المؤسسات:



المصدر: محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان مهنة المحاسبة في المملكة السعودية وتحديات القرن الواحد والعشرين، السعودية، 18-19 ماي 2010، ص:09.

سيتم تداول المتغيرات المتداخلة بين تسيير التكاليف وحوكمة المؤسسات على النحو التالي:¹

أ- **نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC):** توصل الباحثون إلى أن إتباع نظام التكلفة على أساس النشاط سيؤدي إلى الوصول إلى تقدير أكثر دقة لتكلفة المنتجات وما يترتب عليها من ترشيد القرار الإداري، وهذا النظام سيدعم إدارة المؤسسة في تفعيل قراراتها التي تحكم مبادئ وأساليب الحوكمة التي يجب إتباعها حتى تعبر المؤسسة إلى طريق الأمان الذي يساعدها على تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق مصالحهم.

ب- **نظرية القيود (TOC):** تناولت هذه النظرية البحث عن نقاط الاختلاف داخل خطوط الإنتاج والقيام بمعالجتها لتحقيق التوازن، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية وبالتالي تعظيم عوائدها، مما يؤثر في النهاية على زيادة الربحية وتحقيق مصالح المساهمين، ويدعم ذلك وجود مجموعة من القوانين والقواعد التي تتبع تطبيق الحوكمة وتنظم العلاقة بين مصالح الأطراف المختلفة.

ج- **محاسبة استهلاك الموارد (RCA):** هي تحليل يقوم على تدعيم طبيعة التكلفة، يظهر للإدارة مواطن الطاقة العاطلة كما تعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من خلال تعيين التكلفة المخططة والفعالية على أساس ما يستهلك من موارد لخدمة الزبائن مقاس في شكل كمي، وهذه التكلفة تتدفق من مجتمعات موارد إلى موضوعات قياس التكاليف المختلفة مع مراعاة أن العلاقات التشابكية متداخلة بين الموارد بحيث أن كل مورد قد يفيد مورد ويستفيد من مورد آخر كما أن هناك بعض الموارد تفيد موضوع قياس التكاليف مباشرة.

هذا المدخل يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها في التعرف على مصالح الموردين والدائنين وحملة الأسهم كما يتطلب ضرورة تحديد الموارد وكيفية تحديد تمويلها وهو ما تدعمه مبادئ حوكمة المؤسسات.

د- **التكلفة المستهدفة (TC):** إن إتباع هذه الأداة سيزيد من قدرة المؤسسة التنافسية ويساعدها على تحقيق الثقة مع المساهمين باعتبارها من أهم أدوات تسيير التكاليف الهامة التي تبحث حول إمكانية فحص التكاليف على مستوى مرحلة تصميم المنتج والتأكيد على جودته في ضوء المنافسة الكاملة لتوليد ربحيته في ضوء السعر التنافسي.

¹ - محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة السعودية وتحديات القرن الواحد والعشرين، الرياض، السعودية، 18-19 ماي 2010، ص 12-14.

هـ- **نظام الإنتاج الآلي (JIT):** وهو نظام يعتمد على تخفيض مستويات المخزون إلى أدنى حد ممكن والعمل على جعله يساوي الصفر إن أمكن ذلك، وبالتالي تدنية التكاليف الناتجة عن عملية التخزين، إلا أنه فرض على نظام التكاليف وجود مجموعة من المشاكل التي كانت مختلفة في ظل وجود مخزون، ولضمان توريد الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب يتطلب ذلك توطيد علاقات ثقة قوية مع الموردين والدائنين وأيضاً توطيد العلاقة مع المستهلكين والزبائن لاستمرار العمل معهم، هذه العلاقة تحكمها مبادئ حوكمة المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق مصالح هؤلاء الأطراف مع تعظيم ثروة المساهمين.

و- **تكاليف دورة حياة المنتج (LCC):** حيث يقوم على دراسة مراحل سلسلة القيمة والتكاليف الخاصة لكل مرحلة والعمل على دراسة إمكانية خلق التكاليف فيها مما يؤثر إيجابياً على ربحية المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا الأسلوب يساعد المؤسسة على تعزيز ربحية وقيمة الأسهم في المدى البعيد.

ي- **الرقابة على الجودة الشاملة (TQM):** إن قيام إدارة المؤسسة بتطبيق نظام الرقابة على الجودة الشاملة، هذا يضمن تحقيق مستويات أعلى لوحدة النظم المطبقة في المؤسسة جودة عملياتها ومنتجاتها النهائية، مما يعزز تنافسية المؤسسة نتيجة تحقيق حصة أكبر وتلبية رغبات الزبائن وهذا يتفق مع أهداف حوكمة المؤسسات التي تؤكد للمساهمين أن المؤسسة تدار وفق ما يخدم مصالحهم.

من هذا المنطلق نجد أن تطبيق المؤسسة لآليات تسيير التكاليف وفق مبادئ وأساليب الحوكمة يقدم نتائج في صالح المؤسسة ككل، كما تفرز آثار إيجابية عن المساهمين، وهذا يسمح ب:¹

- عدم إساءة الإدارة لأموال المساهمين؛
- سعي الإدارة لتعظيم ربحية وقيمة الأسهم؛
- تمكين حملة الأسهم من رقابة الإدارة بشكل فعال؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تخفيض الصراعات بين الأطراف في المؤسسة.

¹ - محمد شحاتة، مرجع سابق، ص: 14.

ثانياً: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة التشاركية

لقد تعددت الآليات التي تساهم بها حوكمة المؤسسات في خلق القيمة لأصحاب المصالح، كما تعدد دورها في حماية مصالح هذه الأطراف بشكل يسمح لها بالتوفيق بين الأطراف المختلفة، وذلك من خلال:

1- بناء الثقة مع المساهمين:

بسبب الأزمات والفضائح التي مست كبرى المؤسسات العالمية، والتي خلفت حالات ثراء مشبوهة على حساب المساهمين ومصالحهم، أصبحت مسألة إعادة الثقة للمساهمين أمراً حتمياً لبقاء المؤسسات الاقتصادية، وهنا تلعب حوكمة المؤسسات دوراً مهماً في إعادة الثقة للمساهمين خاصة عن طريق اعتماد المعايير والقوانين المالية التي تسمح بتقديم ضمانات وقدر كبير من الشفافية في عمليات المحاسبة، إضافة إلى دور مجلس الإدارة الفعال.¹

إن إعداد التقارير المالية الشفافة تعد مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التنسيق، وقابلية المقارنة، ويعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من نظام جيد مصمم لحوكمة المؤسسات، ففي الولايات المتحدة مثلاً يطلب من مجلس الإدارة التأكيد من قيام المراجعين وإدارة المؤسسة بأداء أعمالهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل، وأن تكون بعض اللجان التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مستقلة عن الإدارة، وأن تجري اتصالاتها بطريقة ملائمة مع المراجعين لضمان تطبيق المعايير المحاسبية لتوفير الشفافية للتقارير المنعكسة لعمليات المؤسسة، وقد تم وضع هذه التعليمات بهدف زيادة قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين.

وقد يؤدي إتباع المعايير المحاسبية المعترف بها دولياً لزيادة الثقة لدى أصحاب الأسهم، وبدونها تتعرض المؤسسات لخطورة كبيرة فقد تقل قدرتها على جذب رؤوس الأموال سواء كان من البنوك أو المستثمرين مما ينشأ عن هذه الأخيرة عدم قدرة المستثمرين لتقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بالاستثمار.

كما أن المعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما يوفر النظام السليم لتقارير المعلومات للمستثمرين للقيام باستثمارات آمنة ومريحة، فالمستثمرون بحاجة إلى معلومات لقرار الشراء أو

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص:90.

الاستثمار أو البيع، والمقرضون بحاجة إلى المعلومات ليقرروا ما إذا كانوا بإمكانهم تحصيل ما قدموه من قروض والفوائد المستحقة.¹

إن المؤسسات التي تستخدم معايير المحاسبة ومعايير إعداد التقارير ليست مقبولة بشكل كبير في أسواق رأس المال، كونها تواجه ارتفاع في التكاليف للحصول على رأس المال والتمويل في تلك الأسواق، مما تؤدي إلى مشاكل تدبير رؤوس الأموال بوضع معايير محاسبية ومعايير إعداد التقارير أكثر قبولا للمستثمرين، وتم تحقيق مجموعة من المعايير ذات التكلفة المخفضة حيث توفر إتباع هذه المعايير مصداقية في التقارير المالية لأي دولة.²

عندما يكون مجلس الإدارة ذو فعالية فهو يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة، وذلك عن طريق مهمة مجلس الإدارة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة بصفة خاصة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة الاستخدام من قبل المديرين التنفيذيين، وإذا لم تتم مراقبة المديرين باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين.³

إن الإشراف والاستقلالية والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العلمي للحوكمة بحقوق المساهمين، كما تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء ومن ثم بناء جسر للثقة بين المسيرين والمساهمين.⁴

2- احترام حقوق أصحاب المصالح:

تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصادية الحديثة على أن الاستثمارات الناجحة هي استثمارات المؤسسات التي تتبنى الاتجاهات والمداخل الإدارية الناجحة، حيث يقع نظام حوكمة

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، المرجع السابق، ص: 90-91.

² - جوزيف هوديون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، ص: 238-239.

³ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 95.

⁴ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص: 92.

المؤسسات ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب النجاح للمؤسسات عن طريق تحقيق قيمة لأصحاب المصالح التي لها علاقة بالمؤسسة وأصحاب المصالح.

يقوم المساهمون بالبحث عن عوائد عظمى مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، وهذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مقابل استثماراته لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين وهو ما يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا على دور المسيرين في المؤسسة والآليات الرقابية فيها، أي أن خلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تعظيم ثروتها وتحسين صورتها.¹

يتطلب تعظيم ثروة المساهمين من خلال دور المسيرين وموقعهم في عملية خلق القيمة، التوافق بين مصالح الطرفين باعتبار المسيرين أعوان لدى المساهمين مهمتهم الأساسية خلق الثروة لهؤلاء الآخرين، ولكي يتم تحقيق هذا التوافق لابد من تفادي الصراعات بين الطرفين أو بما يسمى "أزمة الوكالة" التي تحدث نتيجة لمجموعة من الأسباب المتمثلة في البحث عن النمو، حيث يبحث المسيرون على زيادة أجورهم مقابل رفض المساهمين لتحمل تكاليف هذه الزيادة والبحث عن الاستقلال أو الاستئصال، أي محاولة المسيرين التحرر من قبضة الإدارة، فحدث مثل هذه الأزمات يضر بمصالح المساهمين وينقص من القيمة التي ينتظرونها مقابل اهتمام المسيرين بمصالحهم الشخصية.

بالإضافة إلى المساهمين يلعب الزبائن دورا أساسيا في المؤسسة، لذلك يتوجب العناية بهم لنجاح خلق القيمة، كما يمكن للمؤسسة أن تخلق قيمة لزبائنها عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها، وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف وتخفيضها إلى أدنى المستويات، في هذه الحالة يلعب المسيرون دورا كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال:

- امتلاك للمهارات الضرورية؛
- التحكم في سيرورة العملية الإنتاجية وباقي الأنشطة الأخرى من خلال ابتكار أساليب وتقنيات جديدة؛
- توفر مهارات خاصة للتحكم في التكنولوجيا الجديدة التي تعتبر مصدرا مهما لأفضلية التكلفة؛
- تكوين الأفراد وتنمية مهاراتهم لتحسين ليونة المؤسسة وزيادة سرعتها وهو ما يجنب تحملها تكاليف كبيرة ناجمة عن ضعف الليونة وبطء رد الفعل إزاء ما يحدث من تحولات.

¹- Khouatra Djamel, **Gouvernance de l'entreprise et Création de valeur partenariale**, 16^e Conférence de l'AGR-Paris Daudphine, Iseor-Université Jean Moulin Lyon3.15et16 Septembre 2005,p :8.

يعتبر استقرار العمال أحد أهم العوامل المؤثرة على التكاليف، فكلما زاد معدل دوران العمال ارتفعت التكاليف ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- زيادة تكاليف التوظيف؛

- عدم الاستفادة من أثر التظلم.

إن المؤسسة تحاول قدر المستطاع أن تجعل أصحاب المصالح راضين عنها وداعمين لها، وذلك لا يتحقق إلا بخلق القيمة لهم لذا تسعى دائما لوضع إستراتيجيات تركز على مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين، هذه الأهداف يصعب إنجازها إذا لقيت رفضا من بعض أصحاب المصالح خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة وتأثير كبير على نشاط المؤسسة.

في هذا الإطار يلعب المسيريون دورا مهما في خلق القيمة لهذا المحيط، فالحصول على تكنولوجيا جديدة والتحكم فيها، بالإضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج من شأنها الحفاظ على البيئة، كما أن المسيريون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذا فإن إتباع الأخلاق يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، من أجل أن ينعكس ذلك على صورة المؤسسة وتعاملاتها.¹

3- الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية:

نتيجة الفضائح التي عرفتها كبريات المؤسسات خاصة بعد تزعزع الثقة في تلك المؤسسات وبين الحكومات للقوانين الصارمة، اتجهت المؤسسات نحو المجتمع الذي تتشط فيه لاسترجاع الثقة التي فقدتها، ومن أهم الدراسات التي اهتمت بضرورة احترام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات نجد دراسة ميشيل بورترومارك كرامر سنة 2006 التي نشرت في مجلة هارفارد بزنس محتواها الكيفية التي يمكن أن تصبح بفضلها المسؤولية الاجتماعية طرفا فعالا في عملية خلق القيمة في المؤسسة، إذا ما تم تطبيقها بطريقة إستراتيجية مدروسة.²

إن أي مؤسسة تمارس نشاط مالي تكون منعزلة عن البيئة المحيطة بها من جهة، ومن جهة أخرى تبنيها لحوكمة المؤسسات يفرض عليها ضرورة الاهتمام بمجالات الصحة، البيئة، الخدمات

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص: 92-94.

² - المرجع السابق، ص: 95.

الاجتماعية.....الخ، اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، ففيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فمن المؤكد أنها حقل جديد (بمفهومها الحديث) فهي جزء من إطار أشمل لصالح التنمية المستدامة من خلال إنشاء وخلق القيمة الأخلاقية كالالتزام بأخلاقيات العمل، حماية البيئة.....الخ، فهي بذلك تستجيب إلى متطلبات المجتمع.

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تمارس إلا من خلال تلك القرارات الموجهة لحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين هذا ما توصل إليه كل من "مليتون فريدمان" واقتصاديون مدرسة "شيكاغو"، وأهم مبدأ تقوم عليه هذه النظرية هو تعظيم قيمة المساهم لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية المراد تحقيقها، فالاعتقاد بأن تعظيم قيمة الأسهم هو الذي يخدم الصالح الاجتماعي لأنه يعادل تعظيم القيمة الكلية للمؤسسة مشتق من نظرية المنشأة التي تبناها الباحثون القانونيون في الثمانينات وتفهم فيها المؤسسة بأنها سلسلة مترابطة من العقود، حيث يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن علاقات كل الأطراف المشاركة باستثناء علاقات المساهمين تحكمها عقود تحدد ما يجب أن يفعله كل طرف وما ينبغي أن يحصل عليه في المقابل.

بالنسبة للزبائن من الملاحظ أن الكثير من المؤسسات تحاول إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشتى الطرق التي تحقق لهم المكاسب والأرباح بغض النظر على الآثار السلبية الناجمة عن بعض الأنماط الاستهلاكية الغير مرغوبة والضارة أحيانا ومن هنا يتضح دور المسؤولية الاجتماعية في ضرورة تحقيق التوازن بين إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من جهة وتحقيق المؤسسة للأرباح من جهة أخرى الأمر الذي من شأنه زيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.

إن المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف وغايات حددت من قبل أصحاب المصالح من أجل تقديم الدعم للمؤسسة، لذا فإن العلاقات المتبادلة بينهم وبين المؤسسة لا يمكن التعبير عنها إلا بمزيد من الفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجرى بين الطرفين.¹

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص 95-96.

المطلب الثاني: تأثير الحوكمة على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن حصر مجمل التأثيرات التي تفرزها حوكمة المؤسسات على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين التأثير الإستراتيجي والتأثير المالي.

أولاً: التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة

في سياق إبراز التأثير الإستراتيجي للحوكمة على سيرورة خلق القيمة في قدرتها على تحقيق الأهداف التنافسية التي ترتبط بحسن التسيير، الموقع التنافسي والمجتمع المدني...، أي تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة، فقد اعتمد A.RAPPAPORT على أعمال PORTER لتقديم نموذجاً منهجياً يربط بين الأفضلية التنافسية وخلق القيمة والذي يهدف إلى تحليل جاذبية القطاع التنافسي لتقييم القيمة التي يمنحها هذا القطاع، واعتماداً على نموذج القوى الخمسة والذي يؤثر على خلق القيمة في المؤسسة من خلال تأثيرها على أسعار الكميات المباعة، نسب الاستثمار، المخاطرة...، فإن الكشف عن الأنشطة الخالقة للقيمة وتحليلها يؤكد عليه بورتر في سلسلة القيمة، حيث يبرز تأثير الحوكمة على عملية خلق القيمة في تحسين تنافسية المؤسسات من خلال الاهتمام بالشؤون الداخلية وتنمية الموارد والمهارات التي تحوزها المؤسسة،¹ وبذلك فإن هذا التأثير يسمح ب:²

- المحافظة على الاستثمارات الوطنية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية؛
- محاربة الفساد بكافة صورته؛
- الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية من أجل تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها؛
- تخفيض التكاليف وتوفير الوقت وتجنب الارتباك في عمل الموظفين؛
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛
- توطيد العلاقات بين أصحاب المصالح بدون تمييز وزيادة الثقة لدى الجمهور؛
- العمل على تحسين صورة المؤسسة في الأسواق الخارجية.

¹ - Grégory Denglos, *Gréation de valeur et Gouvernance de L'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion, n°224-225, ESA, Université du Droit et de la Santé Lille, France, 2007, pp :03-04.

² - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص:87.

ثانياً: التأثير المالي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة

يظهر جليا التأثير المالي للحوكمة على عملية خلق القيمة من خلال العلاقة بين هيكل الملكية على وجه الخصوص وخلق القيمة عموماً، تم دراسة هذه العلاقة من قبل مجموعة من الباحثين والذين هدفوا إلى دراسة تأثير هيكل رأس المال على أداء المؤسسة المالية من خلال مجموعة من المحددات كمستوى الديون ووظيفتها، آلية التمويل، نسبة الاستثمار...

بالنسبة لوظيفة الديون وفي ظل نظام حوكمة المؤسسات فهي تختلف على حسب تركيز هيكل الملكية إما مشتت وإما مركز على النحو التقليدي يستخدم الدين كألية لزيادة سيطرة كبار المساهمين على المؤسسة من خلال التمتع بمزايا إضافية مقابل مساهمتهم في رأس المال كحقوق التصويت.

أما بالنسبة لمستوى طلب الحصول على الدين يرى كل من FERIEND ET LANG أن مشاركة المسيرين في رأس المال تؤثر سلباً على مستوى الديون، لأن تخوف هؤلاء من عدم القدرة على السداد يؤدي بهم إلى تخفيض مستوى طلبه وبالتالي انخفاض قيمة الاستثمار.¹

وهناك محدد آخر لا تقل أهميته عن باقي المحددات، والذي يمكن من خلاله لحوكمة المؤسسات أن تؤثر مالياً على خلق القيمة وهو المعلومة المحاسبية، تمثل هذه الأخيرة أهم التطلعات التي ينتظرها المستثمرون قبل البدء في إنجاز استثماراتهم، وقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح "الاتصال المالي" لدى بعض الباحثين والذي أصبح أكثر شمولاً من المعلومات المالية ساعد هذا الأخير في ظهور مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة الأعمال وتتمثل في:

- تطور نشاط المساهمين؛

- تأثير المعايير الدولية في إعداد التقارير المالية.

وتؤثر حوكمة المؤسسات على الاتصال المالي لسببين رئيسيين هما:

1- بحكم أن الاتصال المالي يبرهن على الالتزام ومسؤولية المؤسسة اتجاه مختلف الأطراف الأخرى فيما يتعلق بالمعاملات بصفة عامة سواء المالية أو الإدارية يقدم للمؤسسة فرصة سماع، تقرير، وتلبية حاجات الزبائن والموردين؛

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص: 87.

2- يسمح بتحسين وزيادة الشفافية التي تعتبر من أهم متطلبات تطبيق حوكمة جيدة.

إن تطبيق حوكمة فعالة تعمل على احترام القواعد الاجتماعية والبيئية يرتبط بشكل أساسي بالاتصال المالي والذي يستخدم مجموعة من الوسائل بغرض تحقيق الأهداف المنوطة به، تصنف هذه الوسائل إلى:

أ- وسائل تقليدية: كالتقارير السنوية، البيانات الصحفية، اجتماعات الجمعية العمومية.

ب- وسائل حديثة: كالانترنت، نوادي المساهمين، الرسائل الموجهة نحو المساهمين، الاجتماعات الدورية.

وبالتالي يمكن حصر تأثيرات الحوكمة على خلق القيمة من خلال الاتصال المالي في:¹

-إيجاد آليات تمويل جديدة؛

- تزويد المساهمين بمختلف المعلومات المالية التي يحتاجونها؛

-الحرص على امتثال المؤسسة لالتزاماتها المالية؛

- تحسين أسعار الأسهم؛

- تحسين صورة المؤسسة؛

- التخفيض من حدة التقلبات المالية.

هذا الاهتمام بمفهوم "الاتصال المالي" لا يلغي دور وأهمية "المعلومة المالية" في المؤسسة، فهدف كليهما هو نقل رسائل واضحة، محددة، منتسقة، وسهلة الفهم إلى الأطراف التي تحتاجها، ومن هذا المنطلق فإن التأثير المالي لحوكمة المؤسسات على عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ليس مرتبطاً فقط بالاتصال المالي ومستوى الديون ووظيفتها وإنما مرتبط أيضاً بالاستثمار وآليات التمويل.²

¹ - غضبان حسام الدين، 2014، مرجع سابق، ص:88.

² - المرجع السابق، ص:89.

خلاصة

تناول هذا الفصل العلاقة بين حوكمة المؤسسات وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة الدور الذي تلعبه الحوكمة في خلق القيمة وتأثيرها على هذه الأخيرة، كما تطرقنا لمفهوم خلق القيمة ومحدداتها والذي يعتبر محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث اتجهت المؤسسات إلى الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي ظهرت لتغطي الفجوات التي أحدثتها المؤشرات القديمة التي كانت تستخدم قبل ظهور مصطلح خلق القيمة الذي أصبح مسار إستراتيجي تسلكه العديد من المؤسسات لأنه يلبي رغباتها بالبقاء والنمو والاستمرار ويكسبها ميزة التفوق والتميز أمام منافسيها، مما تبين أن خلق القيمة المساهماتية تركز على نظرية الوكالة لعملها على حماية مصالح المساهمين، كما أن نظرية أصحاب المصالح وظهور المؤسسات متعددة الجنسيات وزيادة المنافسة من أسباب خلق القيمة التشاركية، ومن هنا يمكن القول أن علاقة الحوكمة بخلق القيمة علاقة تكاملية لكون نظام حوكمة المؤسسات المطبق هو المسؤول عن تحديد طبيعة القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها، حيث أن الالتزام بحوكمة المؤسسات نظرا لقدرتها على ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف يعتبر في حد ذاته قيمة للمؤسسة خاصة في الوقت الراهن أين أضحت تطبيق الحوكمة من أول المطالب التي يفرضها المستثمرون كضمان لحقوقهم نتيجة الأزمات المالية المتلاحقة.



الفصل الثالث

دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة لدى مؤسسة

SOMIPHOS – تبسة –



تمهيد

من أجل معرفة واقع حوكمة المؤسسات ودورها في خلق القيمة في المؤسسات الجزائرية، وجب القيام بدراسة تطبيقية للتعرف من قريب على حوكمة المؤسسات وإبراز دورها على خلق القيمة، مما يتيح الفرصة لتجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع ومعرفة ما يجري فعلا في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة **SOMIPHOS** - تبسة-، ولذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الاستمارة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

توجد عدة طرق تساعدنا في القيام بالدراسة التطبيقية ولاستخدامها يجب توفر محل للدراسة، وسيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي لها.

المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق ومراحل نشأتها، الأهداف، المهام وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بمؤسسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها

تعود نشأة صناعة الحديد والفسفات إلى القرن التاسع عشر مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير، وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئر العاتر، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.

1- التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.⁽¹⁾

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

أ- المركب المنجمي جبل العنق CDO

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

ب- المنشآت المينائية عنابة IPA

¹ - Document intern, Note sur FERPHOS, SOMIPHOS, 2005.

الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

ج - مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD

هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل. نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

د - المقر

مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

2- لمحة تاريخية عن مؤسسة SOMIPHOS

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 أوت 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة . مؤسسة عمومية اقتصادية . بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 50.000.000 دج ثم زاد إلى 300.000.000 دج ثم 1.000.000.000 دج ليصل سنة 2004 إلى سقف 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي "مجموعة LNM" والمتواجد مقرها في هولندا وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن المؤسسات والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من

سبعة (07) مؤسسات فرعية تابعة بحسب طبيعة نشاطها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة وتمثل هذه المؤسسات في:

SOMIPHOS: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER: مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحفوظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SOTRAMINES: مؤسسة النقل.

ثانياً: أهداف ومهام مؤسسة SOMIPHOS

تعددت أهداف ومهام مؤسسة SOMIPHOS وتمثلت أهمها في:

1- أهداف مؤسسة SOMIPHOS

- تسعى مؤسسة SOMIPHOS إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتمثل الأهداف المنشودة لهذه المؤسسة فيما يلي:¹
- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية؛
 - الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
 - كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
 - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
 - العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
 - رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
 - العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
 - تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات؛
 - الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
 - إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

¹ - دائرة الموارد البشرية بمؤسسة SOMIPHOS.

2- مهام مؤسسة SOMIPHOS

لا يقتصر نشاط مؤسسة SOMIPHOS على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:¹

- النوع الأول: 63/65% bpl.
- النوع الثاني: 66/68% bpl.
- النوع الثالث: 69/72% bpl.
- النوع الرابع: 73/77% bpl.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات

هي:

- الصناعة الغذائية الزراعية؛
- الصناعة الثقيلة؛
- الصناعة الكيماوية؛
- الصناعة الصيدلانية؛
- الصناعة الغذائية الحيوانية؛
- صناعة المنظفات؛
- صناعة الكبريت.

¹-www.ferphos.com cosulte le20-04-2010

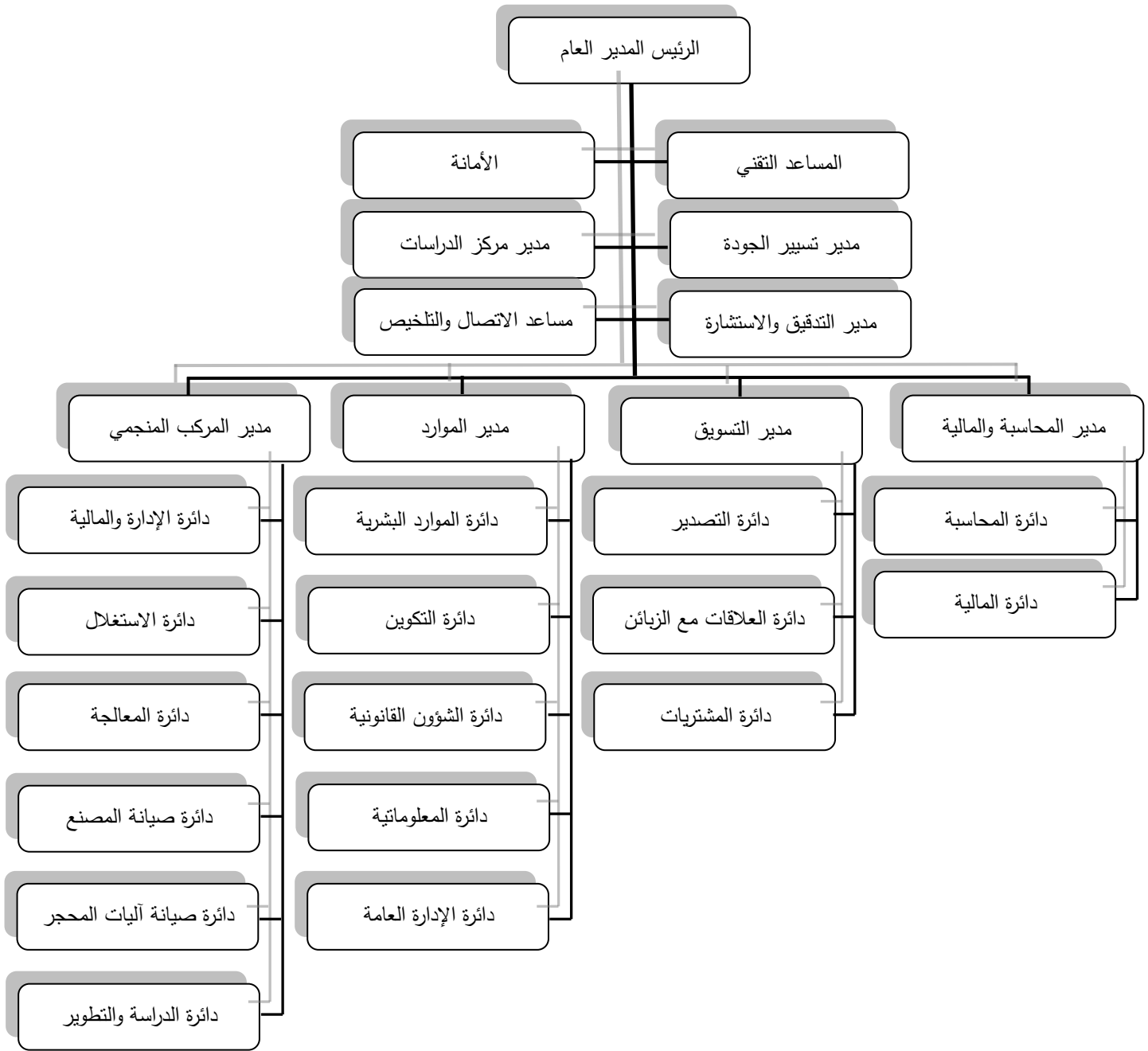
أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي العام لـ SOMIPHOS ومواردها البشرية

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائر المؤسسة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى مع متطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS - تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

1- الرئيس المدير العام

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة SOMIPHOS كما يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة سوميفوس دواليب المؤسسة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثل العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بالتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 6 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال؛
- قسم المعالجة؛
- قسم الصيانة المصنع؛

- قسم الصيانة المتحركة؛

- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

12- مديرية الموارد البشرية

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة، وحساب أجور العمال.

- دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

- دائرة المعلوماتية

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛

- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام المؤسسة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة؛

- مصلحة العلاقات الخارجية.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- عينة وأدوات الدراسة.

- أداة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين في الإدارة العامة لمؤسسة SOMIPHOS - تبسة، فقد ارتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 55 فرداً، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عينة الدراسة الحوكمة كآلية لخلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية -دراسة

حالة مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-

عدد أفراد الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
55	55	49	49

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

أ- الاستبيان

قصد توضيح أهمية الحوكمة كألية لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

ب- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكاناتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

ثانيا: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

1- محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 32 سؤالاً مقسمة على جزئين أساسيين هما : (أنظر الملحق رقم:01).

- **الجزء الأول:** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

- **الجزء الثاني:** محاور الدراسة: حيث قسم بدوره إلى جزأين:

1- المحور المستقل الرئيسي (آليات حوكمة المؤسسات): وتضمن 22 عبارة وقد قسم بدوره إلى محورين مستقلين: (الأول: الآليات الداخلية للحوكمة)، وقد ضم 16 عبارة، أما المحور المستقل الثاني (الآليات الخارجية للحوكمة)، تضمن 06 عبارات.

2- المحور التابع (خلق القيمة): وقد احتوى على 09 عبارات. من العبارة (23 إلى غاية العبارة 32).

2- مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

3- صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة- (انظر الملحق رقم 03)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04) : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	المحور المستقل الرئيسي آليات حوكمة المؤسسات	المتغير التابع (خلق القيمة)	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.918		0.886
المتغيرات المستقلة الجزئية	الآليات الداخلية للحوكمة	الآليات الخارجية للحوكمة	
معامل الثبات	0.909	0.772	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss أنظر الملحق رقم (02)

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة المئوية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار،

عنابة، 2013، ص: 24.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

وضع الاستبيان النهائي وقد تم التأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في نسخته 20.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛

- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفي، وسنوات الخبرة في مؤسسة SOMIPHOS تبسة، أنظر الملحق رقم (01)

أولاً : متغير الجنس

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

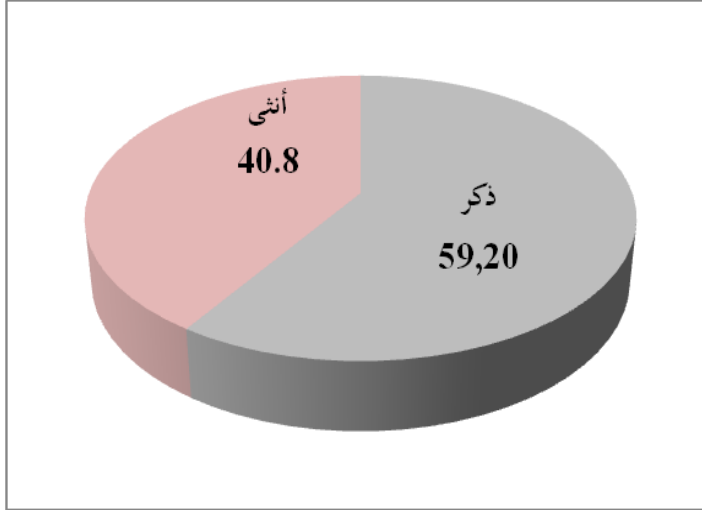
النسبة المئوية	التكرار	البيان
59.2 %	29	ذكر
40.8 %	20	أنثى
100 %	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 59.2%، بعدد 29 فرداً، في حين قدرت نسبة الإناث بـ: 40.8%، وقد كان عددهن 20 فرداً، وقد كان عدد المبحوثين متقارب عموماً.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

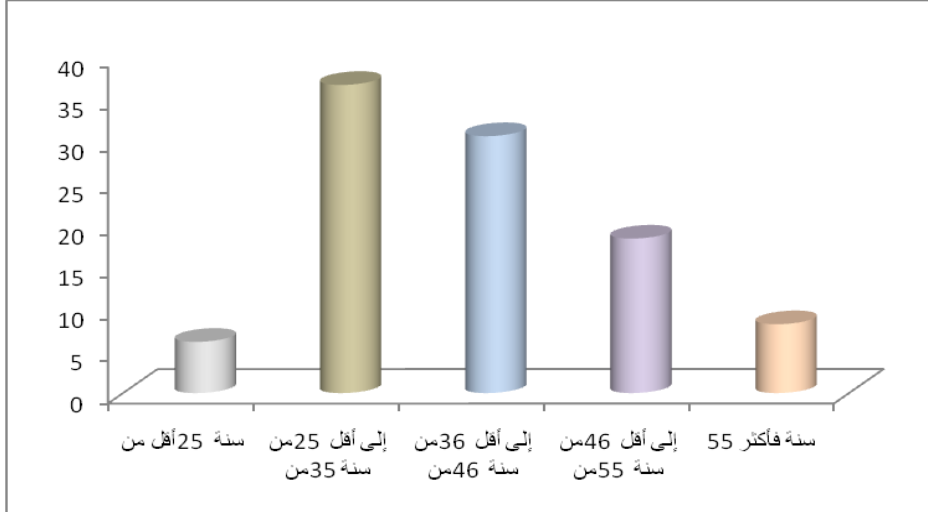
النسبة	التكرار	البيان
%6.1	3	اقل من 25 سنة
%36.7	18	من 25 إلى 35 سنة سنة
%30.6	15	من 36 إلى 45 سنة
%18.4	9	من 46 إلى 55 من 55 سنة
%8.2	4	أكبر من 55 سنة
% 100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة كان أغلبهم من الفئتين من 25 سنة إلى أقل من 35 والفئة من 36 إلى أقل 45 سنة، حيث بلغ عدد الفئتين 33 فردا، وجاءت باقي الفئات كما هو موضح في الجدول.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر .

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

ثالثاً: متغير المستوى العلمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

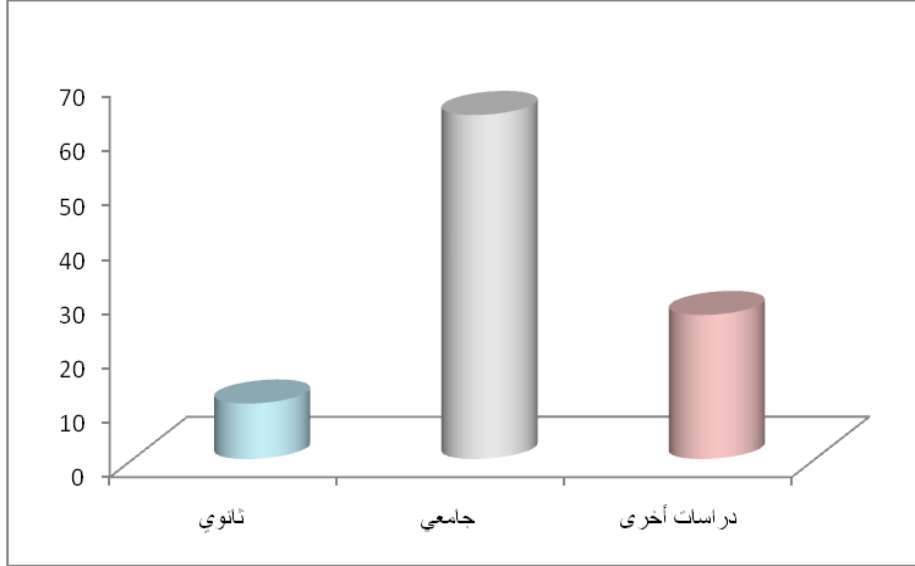
النسبة	التكرار	البيان
%10.2	5	ثانوي
%63.3	31	جامعي
%26.5	13	دراسات أخرى
% 100	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم (02)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي كانت من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 31 فرداً بنسبة 63.3%، وكانت باقي المستويات كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

رابعاً: متغير المستوى الوظيفي

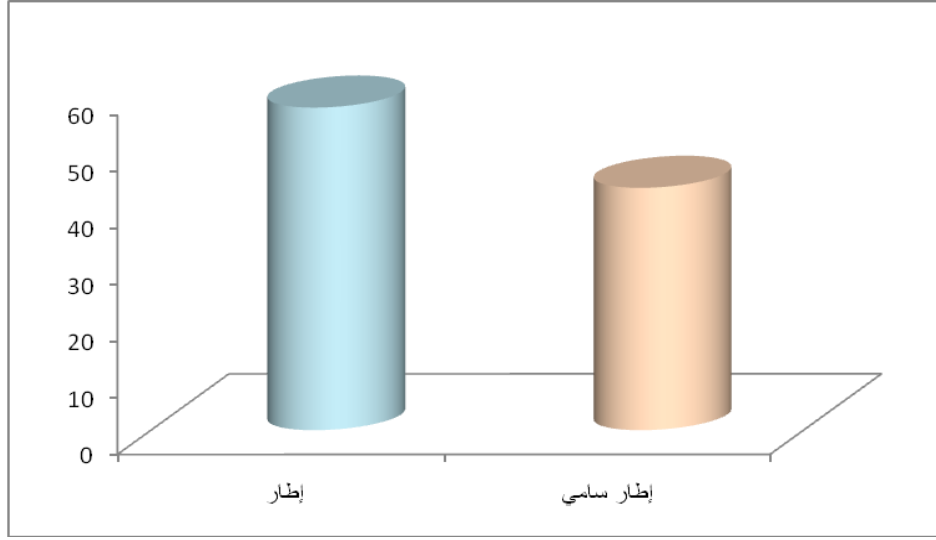
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
%57.1	28	إطار
%42.9	21	إطار سامي
% 100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم (02)

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي كانت من الإطارات، حيث قدرت نسبتهم بـ 57.1%، بعدد 28 فرداً، في حين قدرت نسبة الإطارات السامية بـ: 42.9%، وقد كان عددهم 21 فرداً، وقد كان عدد المبحوثين متقارباً عموماً.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.
الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

خامسا: متغير سنوات الخبرة

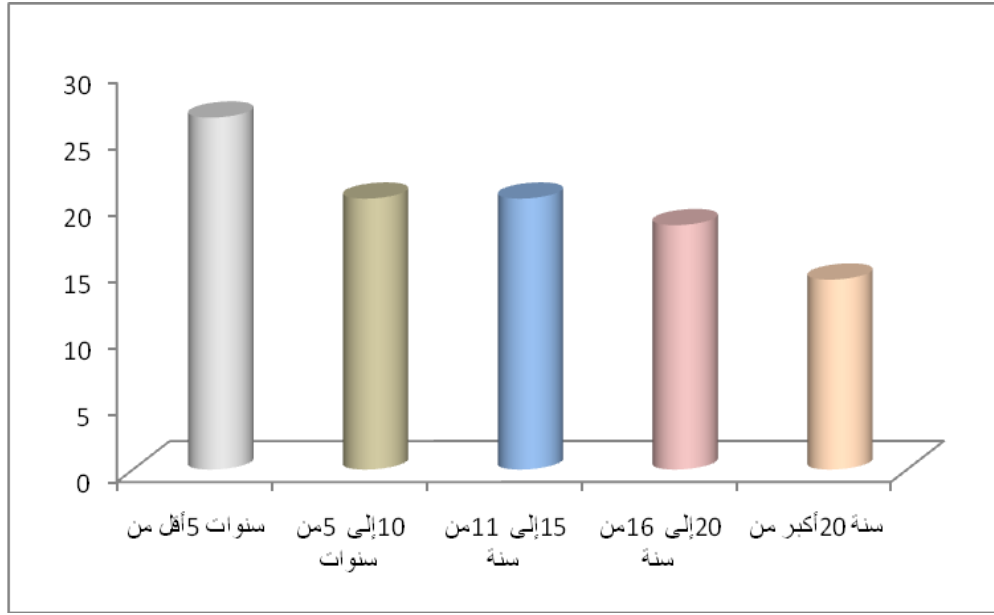
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
26.5%	13	أقل من 5 سنوات
20.4%	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
20.4%	10	من 11 إلى 15 سنة
18.4%	9	من 16 إلى 20 سنة
14.3%	7	أكبر من 20 سنة
100%	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

فيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة كانت متقاربة تقريبا بين جميع الفئات، حيث كان أكبر عدد من فئة أقل من 05 سنوات، حيث بلغ عدد الأفراد المبحوثين هنا 13 فردا، وقد كانت الفئتين (من 05 إلى 10 سنوات) والفئة من (11 إلى 15 سنة) متساويتين، بعدد 10 أفراد لكل واحدة منهما بنسبة 20.4%، وكان ترتيب الفئتين المتبقيتين كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss (الملحق رقم 01)

أولاً: استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور آليات حوكمة المؤسسات

يتم تحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 22) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): حساب الإحصاء الوصفي نحو المحور المستقل آليات حوكمة المؤسسات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	المساهمون على دراية بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة	3.98	0.878	22	موافق	مرتفع
2	للمساهمين الكبار فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة	4.22	1.006	08	موافق بشدة	مرتفع جدا

					لتشكيل أعضاء مجلس الإدارة	
مرتفع	موافق	13	1.007	4.16	هناك إتاحة فرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.	3
مرتفع جدا	موافق بشدة	7	0.902	4.24	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها	4
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.747	4.33	من مهام مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير أخلاقية عالية	5
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.727	4.37	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم	6
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.947	4.24	تقوم لجنة التعيينات بوضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين	7
مرتفع	موافق	18	0.881	4.12	تقوم لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب عملها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.	8
مرتفع	موافق	21	1.233	4.02	سياسة المكافآت في المؤسسة تتطلب موافقة مجلس الإدارة	9
مرتفع	موافق	23	1.197	3.94	تقوم لجنة المكافآت بمراجعة هيكل التعويضات لموظفي المؤسسة وتقديم التوصيات لموافقة مجلس الإدارة	10
مرتفع جدا	موافق بشدة	11	0.816	4.20	يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية	11
مرتفع جدا	موافق بشدة	09	0.715	4.22	تقوم لجنة المراجعة بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة	12
مرتفع جدا	موافق بشدة	05	0.662	4.24	تقوم لجنة المراجعة بتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة	13
مرتفع جدا	موافق	03	0.769	4.31	يقوم المراجع الداخلي بتقييم وفحص كافة	14

					الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
مرتفع	موافق	20	0.823	4.10	يقوم المراجع الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات
مرتفع	موافق	18	0.781	4.12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها
مرتفع	موافق	16	0.736	4.14	تساهم استقلالية المراجع الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات
مرتفع	موافق	17	0.816	4.14	يقوم المراجع الخارجي بكشف الأخطاء أو محاولات الغش داخل المؤسسة في الوقت المناسب
مرتفع جدا	موافق بشدة	07	0.830	4.24	يساعد المراجع الخارجي المؤسسة على المساءلة، النزاهة وزرع الثقة بين أصحاب المصالح.
مرتفع	موافق	14	0.898	4.16	تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها ما يضمن لها منافسة المؤسسات الأخرى.
مرتفع جدا	موافق بشدة	11	0.790	4.20	تؤثر التشريعات والقوانين على وظائف ودور القائمين بعملية الحوكمة
مرتفع	موافق	16	0.842	4.14	سلوك الإدارة يؤدي إلى توفير سوق فعال ويساهم في تطوير العمل الإداري للإدارة العليا.
مرتفع	موافق	1	0.531	4.18	إجمالي درجة محور آليات حوكمة المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss أنظر الملحق رقم(02)

يتضح من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بشدة والموافقة وينسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4.18 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المحور 0.531 مما يعني أن عمال المؤسسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور آليات حوكمة المؤسسات، حيث جاءت العبارات (2، 4، 5، 6، 7، 11، 12، 13، 14، 19، 21)، كلها بدرجة موافق بشدة وبمستوى

مرتفع جدا، كما كان اتجاه أفراد العينة بالموافقة نحو باقي العبارات (1، 3، 8، 9، 10، 15، 16، 17، 18، 20، 22) وبمستوى مرتفع، ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون اهتماما كبيرا لآليات حوكمة المؤسسات.

الجدول رقم (12): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية

المحور	اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
المحور الأول	الآليات الداخلية للحوكمة	4.18	0.581	1	موافق	مرتفع
المحور الثاني	الآليات الخارجية للحوكمة	4.17	0.537	2	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss أنظر الملحق رقم (02)

يظهر من الجدول أن ترتيب المحاور المستقلة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذًا بالمتوسطات الحاسوبية، جاء تواليا كما يلي:

- المرتبة الأولى: الآليات الداخلية للحوكمة؛

- المرتبة الثانية: الآليات الخارجية للحوكمة.

ثانيا: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور خلق القيمة

يتم تحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (23 - 31) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): حساب الإحصاء الوصفي نحو المحور التابع خلق القيمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
23	تملك المؤسسة سمعة جيدة في السوق	3.96	0.935	4	موافق	مرتفع
24	تنمو مبيعات المؤسسة سنويا	3.76	1.217	9	موافق	مرتفع
25	تنخفض التكاليف بالمؤسسة سنويا	3.86	0.979	7	موافق	مرتفع
26	تزيد الحصة السوقية للمؤسسة من سنة لأخرى مقارنة بالمنافسين	3.94	0.876	5	موافق	مرتفع
27	تقدم المؤسسة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم	4.12	0.696	2	موافق	مرتفع

28	تشترك المؤسسة ببرامج وجوائز تنافسية محلية وعالمية	4.14	0.736	1	موافق	مرتفع
29	تتواصل المؤسسة مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل مستمر	3.94	0.747	6	موافق	مرتفع
30	تصنف المؤسسة كإحدى المؤسسات الرائدة تكنولوجيا في مجال أعمالها	4.00	0.842	3	موافق	مرتفع
31	الأساليب والطرق المستعملة كفيلة بتطوير كفاءة العمليات بالمؤسسة مستقبلا وتحسينها من دخول منافسين جدد	3.86	0.866	8	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة محور خلق القيمة	3,73	0.723	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss أنظر الملحق (02) يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.73 بالنسبة للدرجة الكلية، حيث يتجه الأفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على كل أسئلة عبارات محور خلق القيمة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " آليات حوكمة المؤسسات وخلق القيمة"، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آليات الحوكمة الداخلية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وحسب نتائج spss (أنظر الملحق رقم 02) فإنه يتم رفض هذه الفرضية كفرضية فرعية أولى لهذه الدراسة، أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة، من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة. ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الآليات الداخلية للحوكمة والمتغير التابع خلق القيمة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية (sig)	الآليات الداخلية للحوكمة	المتغير المستقل المتغير التابع
0.010	0.490	معامل الارتباط 0.101	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات SPSS، انظر الملحق رقم (02)

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آليات الحوكمة الخارجية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss (أنظر الملحق رقم 02)، فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة، أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني (الآليات الخارجية للحوكمة) والمتغير التابع خلق القيمة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية (sig)	الآليات الخارجية للحوكمة	المتغير المستقل المتغير التابع
0.013	0.442	معامل الارتباط 0.112	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات SPSS، انظر الملحق رقم (02)

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية، وحسب بيانات spss (أنظر الملحق رقم 02)، فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل آليات حوكمة المؤسسات والمتغير التابع خلق القيمة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية (sig)	آليات حوكمة المؤسسات	المتغير المستقل المتغير التابع
0.012	0.446	معامل الارتباط 0.111	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات SPSS، أنظر الملحق رقم (02)

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة" والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم طبيعة ما تمارسه من نشاط، بعد ذلك تم عرض هيكلها التنظيمي، وتسهيلاً لفهم الدراسة التطبيقية اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وقد تضمن محورين أساسيين هما آليات حوكمة المؤسسات وخلق القيمة، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج **spss** والقيام بعدة حسابات كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون بهدف تحليل وتفسير إجابات الأفراد للإجابة على إشكالية الدراسة، وقد توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في هذه المؤسسة.



الختمة



حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى مفهوم حوكمة المؤسسات وأهم آلياتها الداخلية والخارجية، وكذا مفهوم خلق القيمة وخصائصها ومحدداتها ومؤشرات حسابها، كما تطرقنا إلى إبراز دور الحوكمة في خلق القيمة.

وتمت الدراسة التطبيقية على مستوى الإدارة العامة لمؤسسة SOMIPHOS - تبسة- لإظهار الجانب النظري في الواقع الميداني كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث والتي تدور حول:

كيف يمكن أن تساهم آليات حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية عموماً ومؤسسة SOMIPHOS خصوصاً؟

1- اختبار الفرضيات:

أ- الفرضيات الفرعية:

- "هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين آليات الحوكمة الداخلية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS"، هذه الفرضية مرفوضة كونها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

- "هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين آليات الحوكمة الخارجية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS"، هذه الفرضية مرفوضة كونها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

ب- الفرضية الرئيسية:

- "هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS"، هذه الفرضية غير صحيحة كونها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لآليات حوكمة المؤسسات في خلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

2- نتائج الدراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- النتائج النظرية:

- تسعى حوكمة المؤسسات إلى المحافظة على قيمة المؤسسة وحماية أصحاب المصالح؛

- للحوكمة عدة مبادئ يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها، وغيابها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والإداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة؛
- تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.
- أصبح مفهوم خلق القيمة هدفا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات كونه وسيلة للتحكم في التكاليف لتحسين الكفاءة.
- تساهم مؤشرات خلق القيمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة للقيام بالتصحيات اللازمة في حالة عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- للحوكمة تأثيران على منافسة المؤسسات، تأثير إستراتيجي الذي يهتم بأسلوب تسيير وإدارة المؤسسة من جهة، وتأثير مالي يختص بأرباحها ومردوديتها من جهة أخرى.

ب- النتائج التطبيقية:

- تهتم مؤسسة SOMIPHOS بآليات الحوكمة وخلق القيمة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الخارجية وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS.

3- التوصيات:

- تعميم فكرة تطبيق الحوكمة على المؤسسات في القطاعين العام والخاص لما تقدمه من وظائف إشرافية ورقابية لترشيد القرارات وضمان عدم وجود تحريفات في البيانات والمعلومات الخاصة في تلك المؤسسات.
- زيادة درجة الاهتمام بموضوع الحوكمة والالتزام بالمبادئ والآليات الداعمة لها لاكتساب الثقة بين أصحاب المصالح والعمل على زيادة أداء المؤسسة.

- إعداد أساليب وطرق تستعمل لتخفيض التكاليف في المؤسسة لخلق قيمة مضافة.
- عمل المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات حسب طلبات الزبائن لكسبهم مما يؤدي لخلق قيمة لديها.

أما فيما يخص التوصيات للمؤسسة محل الدراسة:

- يتطلب من مؤسسة SOMIPHOS الشرح الكافي لآليات حوكمة المؤسسات وأهميتها في رفع أداء المؤسسة وحماية حقوق أصحاب المصالح فيها.
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد تطبيقها بشكل السليم.

4- آفاق الدراسة:

- دور أصحاب المصالح في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور آليات الحوكمة في تخفيض التكاليف في المؤسسات الاقتصادية؛
- مساهمة آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري؛
- دور حوكمة المؤسسات في تحسين الخدمات في المؤسسات المصرفية.



قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) إبراهيم السيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 2) أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 3) أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 4) أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 5) أمين السيد أحمد لطفي، **التحليل المالي لأغراض التقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 6) أيمن الشنطي وعامر شقر، **الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2005.
- 7) بلال خلف السكارنة، **التطور التنظيمي الإداري**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 8) حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة التحليلية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 9) رمضان زياد ومروان شموط، **الأسواق المالية، الشركة العربية المتحدة والتوريدات**، مصر، 2007.
- 10) سعد صادق بحري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 11) شارلزهل وجوريت جونز، **ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد العتال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 12) طارق عبد العال حماد، **التقييم وإعادة هيكلة المؤسسات - تحديد قيمة المنشأة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 13) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 14) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات) شركات قطاع عام وخاص ومصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 15) عبد الباربي إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

- 16) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي-، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 17) عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 18) عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 19) عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007.
- 20) عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية وخلق القيمة الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 22) محمد صالح الحناوي وجمال العيد، الإدارة المالية- مدخل القيمة واتخاذ القرار-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 23) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 24) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25) مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26) نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 27) وليد ناجي الحياي وعامر شقر، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

ثانياً: البحوث الجامعية

- 1) بخوش مديحة، أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
- 2) بلهاشمي عبد القادر، الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل، مذكرة ماستر، تخصص حكامه المنظمات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016.

- (3) حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- (4) صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص حاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- (5) طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012.
- (6) عاتي شهبية، أهمية مؤشرات قياس خلق القيمة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2013.
- (7) عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على خلق القيمة للشركة دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، القطب المكون جامعة أم البواقي، 2011.
- (8) غلاي نسيمية، فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- (9) يحضية سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

ثالثا: الملتقيات

- محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة السعودية وتحديات القرن الواحد والعشرين، الرياض، السعودية، 18-19 ماي 2010.

رابعا: المجلات

- (1) بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني والعشرون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012.
- (2) نائر صبري الغيان، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.

3) حسام الدين غضبان، مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة باتنة- الجزائر-، مجلة الحقيقة، العدد 25، جامعة أدرار، الجزائر.

خامسا: التقارير

1) جوزيف هوديون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003.

المراجع باللغة الأجنبية

1- Anthony Taratino ,**Governance, Risk, and Compliance Handbook**, John Wiley & Sons, INS ; Canada, 2008.

2- Grégory Denglos, **Gréation de valeur et Gouvernance de L'entreprise**, La Revue des Sciences de Gestion, n°224-225, ESA, Université du Droit et de la Santé Lille, France, 2007.

3- Khouatra Djamel, Gouvernance de l'entreprise et Création de valeur partenariale, 16^e cinférence de l'AGRH-Paris Daudphine, Iseor-Université Jean Moulin Lyon 3. 15 et 16 September 2005, p :8.



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

تخصص مالية المؤسسة



استمارة خاصة بالحوكمة كآلية

لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة -SOMIPHOS- تبسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص: مالية المؤسسة

إشراف الأستاذ

حجيلة خلدون

من إعداد الطالبتين

خلود جبالي

فتيحة نصر الدين

أخي /أختي الفاضل (ة)

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة (الاستبيان)، التي تمثل جزءا من مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة تحت عنوان: " الحوكمة كآلية لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية"، يرجى منكم التعاون معنا من أجل جمع بيانات حول الحوكمة وخلق القيمة في مؤسسة SOMIPHOS، والتي من شأنها أن تخدم موضوع البحث.

السنة الجامعية: 2018/2017

المعلومات الشخصية

1-الجنس:

	ذكر
	أنثى

2- العمر

	أقل من 25 سنة
	25-35 سنة
	36-45 سنة
	46-55 سنة
	أكبر من 55 سنة

3-المؤهل العلمي

	متوسط
	ثانوي
	جامعي
	دراسات أخرى

4- المستوى الوظيفي:

	إطار سامي
	إطار

5- الخبرة المهنية:

	أقل من 5 سنوات
	5-10 سنوات
	11-15 سنة
	16-20 سنة
	أكثر من 20 سنة

المحور الأول: آليات حوكمة المؤسسات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الآليات الداخلية للحوكمة						
01	المساهمين على دراية بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة					
02	للمساهمين الكبار فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة لتشكيل أعضاء مجلس الإدارة					
03	هناك إتاحة فرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة					
04	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها					
05	من مهام مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير عالية الأخلاق					
06	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم					
07	شفافية آليات التعيينات بوضع تقوم لجنة					

					أفضل على الحصول يضمن بما للتعين، المؤهلين المرشحين
					08 الوظيفة عن بالإعلان لجنة التعيينات تقوم لتقديم المؤهلين ودعوة عملها، المطلوب للتعيين طلباتهم
					09 سياسة المكافآت في المؤسسة تتطلب موافقة مجلس الإدارة
					10 تقوم لجنة المكافآت بمراجعة هيكل التعويضات لموظفي المؤسسة وتقديم التوصيات لموافقة مجلس الإدارة
					11 يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية
					12 المالية القوائم بمراجعة المراجعة لجنة تقوم الإدارة إلى مجلس تسليمها قبل السنوية
					13 للإدارة التوصيات تقوم لجنة المراجعة بتقديم اللازمة الإجراءات لاتخاذ
					14 كافة وفحص بتقييم الداخلي المراجع يقوم داخل المؤسسة والعمليات الأنشطة
					15 يقوم المراجع الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات
					16 يقوم المراجع الداخلي بتقييم الأداء وتقديم

					توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها	
الآليات الخارجية للحوكمة						
					17 تساهم استقلالية المراجع الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات	
					18 يقوم المراجع الخارجي بكشف الأخطاء أو محاولات الغش داخل المؤسسة في الوقت المناسب	
					19 يساعد المراجع الخارجي المؤسسة على المساءلة، النزاهة وزرع الثقة بين أصحاب المصالح	
					20 تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها ما يضمن لها منافسة المؤسسات الأخرى	
					21 تؤثر التشريعات والقوانين على وظائف ودور القائمين بعملية الحوكمة	
					22 سلوك الإدارة يؤدي إلى توفير سوق فعال ويساهم في تطوير العمل الإداري للإدارة العليا	

المحور الثاني: خلق القيمة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تملك المؤسسة سمعة جيدة في السوق					
2	تنمو مبيعات المؤسسة سنويا					
3	تتخفض التكاليف بالمؤسسة سنويا					
4	تزيد الحصة السوقية للمؤسسة من سنة لأخرى مقارنة بالمنافسين					
5	تقدم المؤسسة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم					
6	تشارك المؤسسة ببرامج وجوائز تنافسية محلية وعالمية					
7	تتواصل المؤسسة مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل مستمر					
8	تصنف المؤسسة كإحدى المؤسسات الرائدة تكنولوجيا في مجال أعمالها					
9	الأساليب والطرق المستعملة كفيلة بتطوير كفاءة العمليات بالمؤسسة مستقبلا وتحميها من دخول منافسين جدد					

الملحق رقم (02): مخرجات بيانات spss

البيانات الشخصية

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	59,2	59,2	59,2
	انثى	20	40,8	40,8	100,0
Total		49	100,0	100,0	

		العمر			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	3	6,1	6,1	6,1
	من 25 إلى 35 سنة	18	36,7	36,7	42,9
	من 36 إلى 45 سنة	15	30,6	30,6	73,5
	من 46 إلى 55 سنة	9	18,4	18,4	91,8
	أكبر من 55 سنة	4	8,2	8,2	100,0
Total		49	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	10,2	10,2	10,2
	جامعي	31	63,3	63,3	73,5
	دراسات أخرى	13	26,5	26,5	100,0
Total		49	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	8	16,3	16,3	16,3
	عون تحكم	4	8,2	8,2	24,5
	إطار	20	40,8	40,8	65,3
	إطار سامي	17	34,7	34,7	100,0
Total		49	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	26,5	26,5	26,5

من 5 إلى 10 سنوات	10	20,4	20,4	46,9
من 11 إلى 15 سنة	10	20,4	20,4	67,3
من 16 إلى 20 سنة	9	18,4	18,4	85,7
أكبر من 20 سنة	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

البيانات تكرار والنسبة لسلم ليكارت الخماسي لكل عبارة

المساهمون على دراية بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,1	6,1	6,1
محايد	10	20,4	20,4	26,5
موافق	21	42,9	42,9	69,4
موافق بشدة	15	30,6	30,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

للمساهمين الكبار فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة لتشكيل أعضاء مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,1	4,1	4,1
غير موافق	1	2,0	2,0	6,1
محايد	5	10,2	10,2	16,3
موافق	17	34,7	34,7	51,0
موافق بشدة	24	49,0	49,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

هناك إتاحة فرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	6,1	6,1	8,2
محايد	6	12,2	12,2	20,4
موافق	16	32,7	32,7	53,1
موافق بشدة	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,1	4,1	6,1
محايد	3	6,1	6,1	12,2
موافق	21	42,9	42,9	55,1
موافق بشدة	22	44,9	44,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

من مهام مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير أخلاقية عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	5	10,2	10,2	12,2
موافق	20	40,8	40,8	53,1
موافق بشدة	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	4	8,2	8,2	10,2
موافق	20	40,8	40,8	51,0
موافق بشدة	24	49,0	49,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم لجنة التعيينات بوضع آليات شفافة للتعين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,2	8,2	8,2
محايد	5	10,2	10,2	18,4
موافق	15	30,6	30,6	49,0
موافق بشدة	25	51,0	51,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب عملها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,2	8,2	8,2
محايد	4	8,2	8,2	16,3
موافق	23	46,9	46,9	63,3
موافق بشدة	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

سياسة المكافآت في المؤسسة تتطلب موافقة مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,1	6,1	6,1
غير موافق	5	10,2	10,2	16,3
محايد	3	6,1	6,1	22,4
موافق	15	30,6	30,6	53,1
موافق بشدة	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم لجنة المكافآت بمراجعة هيكل التعويضات لموظفي المؤسسة وتقديم التوصيات لموافقة مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,2	8,2	8,2
غير موافق	1	2,0	2,0	10,2
محايد	9	18,4	18,4	28,6
موافق	15	30,6	30,6	59,2
موافق بشدة	20	40,8	40,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,1	4,1	4,1
محايد	6	12,2	12,2	16,3
موافق	21	42,9	42,9	59,2
موافق بشدة	20	40,8	40,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم لجنة المراجعة بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	5	10,2	10,2	12,2
موافق	25	51,0	51,0	63,3
موافق بشدة	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم لجنة المراجعة بتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	12,2	12,2	12,2
موافق	25	51,0	51,0	63,3
موافق بشدة	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم المراجع الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,1	4,1	4,1
محايد	3	6,1	6,1	10,2
موافق	22	44,9	44,9	55,1
موافق بشدة	22	44,9	44,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم المراجع الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
محايد	8	16,3	16,3	18,4
موافق	24	49,0	49,0	67,3
موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم المراجع الداخلي بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	9	18,4	18,4	20,4
موافق	22	44,9	44,9	65,3
موافق بشدة	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تساهم استقلالية المراجع الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	7	14,3	14,3	16,3
موافق	25	51,0	51,0	67,3
موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يقوم المراجع الخارجي بكشف الأخطاء أو محاولات الغش داخل المؤسسة في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	13	26,5	26,5	26,5
موافق	16	32,7	32,7	59,2
موافق بشدة	20	40,8	40,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يساعد المراجع الخارجي المؤسسة على المساءلة، النزاهة و زرع الثقة بين أصحاب المصالح.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	9	18,4	18,4	20,4
موافق	16	32,7	32,7	53,1
موافق بشدة	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها ما يضمن لها منافسة المؤسسات الأخرى.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق	3	6,1	6,1	6,1
محايد	7	14,3	14,3	20,4
موافق	18	36,7	36,7	57,1
موافق بشدة	21	42,9	42,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تؤثر التشريعات والقوانين على وظائف ودور القائمين بعملية الحوكمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,1	4,1	4,1
محايد	5	10,2	10,2	14,3
موافق	23	46,9	46,9	61,2
موافق بشدة	19	38,8	38,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

سلوك الإدارة يؤدي إلى توفير سوق فعال ويساهم في تطوير العمل الإداري للإدارة العليا.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
محايد	8	16,3	16,3	18,4
موافق	22	44,9	44,9	63,3
موافق بشدة	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تملك المؤسسة سمعة جيدة في السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,1	4,1	6,1
محايد	10	20,4	20,4	26,5
موافق	21	42,9	42,9	69,4
موافق بشدة	15	30,6	30,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تنمو مبيعات المؤسسة سنويا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,2	10,2	10,2
غير موافق	1	2,0	2,0	12,2
محايد	10	20,4	20,4	32,7
موافق	18	36,7	36,7	69,4
موافق بشدة	15	30,6	30,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تنخفض التكاليف بالمؤسسة سنويا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,2	8,2	8,2
محايد	15	30,6	30,6	38,8
موافق	14	28,6	28,6	67,3
موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تزيد الحصة السوقية للمؤسسة من سنة لأخرى مقارنة بالمنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,1	4,1	4,1
محايد	14	28,6	28,6	32,7
موافق	18	36,7	36,7	69,4
موافق بشدة	15	30,6	30,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	18,4	18,4	18,4
موافق	25	51,0	51,0	69,4
موافق بشدة	15	30,6	30,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تشارك المؤسسة ببرامج وجوائز تنافسية محلية وعالمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	20,4	20,4	20,4
موافق	22	44,9	44,9	65,3
موافق بشدة	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تتواصل المؤسسة مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل مستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محاييد	12	24,5	24,5	26,5
موافق	25	51,0	51,0	77,6
موافق بشدة	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تصنف المؤسسة كإحدى المؤسسات الرائدة تكنولوجيا في مجال أعمالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محاييد	14	28,6	28,6	30,6
موافق	18	36,7	36,7	67,3
موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الأساليب والطرق المستعملة كفيلة بتطوير كفاءة العمليات بالمؤسسة مستقبلا وتحسينها من دخول منافسين جدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	4,1
محاييد	13	26,5	26,5	30,6
موافق	23	46,9	46,9	77,6
موافق بشدة	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الفاكرونباخ الإجمالي للعبارات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	49	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	49	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	31

الفاكرونباخ للمحور المستقل الأساسي آليات حوكمة المؤسسات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	49	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	49	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	22

الفاكرونباخ للمحور المستقل 1 الآليات الداخلية للحكومة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	49	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	49	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	16

الفاكرونباخ للمحور المستقل 2 الآليات الخارجية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	49	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	49	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	7

الفاكرونباخ لمحور التابع خلق القيمة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	49	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	49	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	9

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات المحور الأول

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	الدرجة
المساهمين على دراية بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة	49	3,98	,878	
للمساهمين الكبار فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة لتشكيل أعضاء مجلس الإدارة	49	4,22	1,006	
هناك إتاحة فرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.	49	4,16	1,007	
يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها	49	4,24	,902	
من مهام مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير أخلاقية عالية	49	4,33	,747	
يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم	49	4,37	,727	
تقوم لجنة التعيينات بوضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين	49	4,24	,947	
تقوم لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب عملها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.	49	4,12	,881	

سياسة المكافآت في المؤسسة تتطلب موافقة مجلس الإدارة	49	4,02	1,233	
تقوم لجنة المكافآت بمراجعة هيكل التعويضات لموظفي المؤسسة وتقديم التوصيات لموافقة مجلس الإدارة	49	3,94	1,197	
يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية	49	4,20	,816	
تقوم لجنة المراجعة بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة	49	4,22	,715	
تقوم لجنة المراجعة بتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة	49	4,24	,662	
يقوم المراجع الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.	49	4,31	,769	
يقوم المراجع الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات	49	4,10	,823	
يقوم المراجع الداخلي بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها	49	4,12	,781	
تساهم استقلالية المراجع الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات	49	4,14	,736	
يقوم المراجع الخارجي بكشف الأخطاء أو محاولات الغش داخل المؤسسة في الوقت المناسب	49	4,14	,816	
يساعد المراجع الخارجي المؤسسة على المساءلة، النزاهة وزرع الثقة بين أصحاب المصالح.	49	4,24	,830	
تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها ما يضمن لها منافسة المؤسسات الأخرى.	49	4,16	,898	
تؤثر التشريعات والقوانين على وظائف ودور القائمين بعملية الحوكمة	49	4,20	,790	
سلوك الإدارة يؤدي إلى توفير سوق فعال ويساهم في تطوير العمل الإداري للإدارة العليا.	49	4,14	,842	
N valide (listwise)	49			

المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تملك المؤسسة سمعة جيدة في السوق	49	3,96	,935
تنمو مبيعات المؤسسة سنويا	49	3,76	1,217
تنخفض التكاليف بالمؤسسة سنويا	49	3,86	,979
تزيد الحصة السوقية للمؤسسة من سنة لأخرى مقارنة بالمنافسين	49	3,94	,876
تقدم المؤسسة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم	49	4,12	,696
تتشرك المؤسسة ببرامج وجوائز تنافسية محلية وعالمية	49	4,14	,736
تتواصل المؤسسة مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل مستمر	49	3,94	,747
تصنف المؤسسة كإحدى المؤسسات الرائدة تكنولوجيا في مجال أعمالها	49	4,00	,842
الأساليب والطرق المستعملة كفيلة بتطوير كفاءة العمليات بالمؤسسة مستقبلا وتحسينها من دخول منافسين جدد	49	3,86	,866
N valide (listwise)	49		

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	49	4,19	,538
N valide (listwise)	49		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
آليات_حوكمة_المؤسسات	49	4,18	,531
الآليات_الداخلية	49	4,18	,581
الآليات_الخارجية	49	4,17	,537
خلق_القيمة	49	3,73	,723
N valide (listwise)	49		

معامل الارتباط لبرسون لمحور العبارات الكلية للمحاور

Corrélations					
		آليات_حوكمة_المؤسسات	الآليات_الداخلية	الآليات_الخارجية	خلق_القيمة
Corrélation de Pearson		1	,978**	,799**	,111
آليات_حوكمة_المؤسسات	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,446
	N	49	49	49	49
Corrélation de Pearson		,978**	1	,656**	,101
الآليات_الداخلية	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,490
	N	49	49	49	49
Corrélation de Pearson		,799**	,656**	1	,112
الآليات_الخارجية	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,442
	N	49	49	49	49
Corrélation de Pearson		,111	,101	,112	1
خلق_القيمة	Sig. (bilatérale)	,446	,490	,442	
	N	49	49	49	49

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

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	آليات_حوكمة_المؤسسات b	.	Entrée

a. Variable dépendante : خلق_القيمة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,111 ^a	,012	-,009	,726

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسات_حوكمة_آليات,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,311	1	,311	,591	,446 ^b
1 Résidu	24,753	47	,527		
Total	25,064	48			

a. Variable dépendante : القيمة_خلق

b. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسات_حوكمة_آليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,092	,831		3,720	,001
1 المؤسسات_حوكمة_آليات	,152	,197	,111	,769	,446

a. Variable dépendante : القيمة_خلق

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الداخلية_الآليات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيمة_خلق

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,101 ^a	,010	-,011	,727

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية_الآليات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,256	1	,256	,484	,490 ^b
1 Résidu	24,809	47	,528		
Total	25,064	48			

- a. Variable dépendante : القيمة_خلق
- b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية_الآليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,201	,760		4,210	,000
الداخلية_الآليات	,125	,180	,101	,696	,490

- a. Variable dépendante : القيمة_خلق

الفرضية الفرعية الثانية**Variables introduites/supprimées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الخارجية_الآليات ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : القيمة_خلق
- b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,112 ^a	,013	-,008	,726

- a. Valeurs prédites : (constantes), الخارجية_الآليات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,316	1	,316	,601	,442 ^b
1 Résidu	24,748	47	,527		
Total	25,064	48			




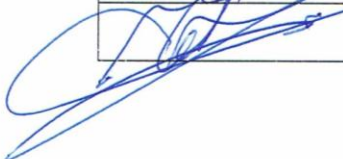
- a. Variable dépendante : القيمة_خلق
- b. Valeurs prédites : (constantes), الخارجية_الآليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,095	,821		3,770	,000
الخارجية_الآليات	,151	,195	,112	,775	,442

a. Variable dépendante : القيمة_خلق

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الإمضاء	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
	أستاذ محاضر - دة	عثمان عثمان
	أستاذ محاضر - دة	عبدالله عثمان
	أستاذ محاضر أ	دخول مدي
	أستاذ محاضر ب	مستشير الوردى

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع من أهم مواضيع العصر الراهن ألا وهو حوكمة المؤسسات وطريقة مساهمتها في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تسليط الضوء على كل من آلياتها الداخلية والخارجية من الجانب النظري، كما تم محاولة إسقاط ذلك على واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر وهي مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة المتوفرة في هذه المؤسسة وخلق القيمة لديها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، آليات الحوكمة، خلق القيمة.

Résumé :

Cette étude a abordé l'un des sujets les plus importants de l'ère actuelle, à savoir, la gouvernance des institutions et la façon dont elles contribuent à la création de valeur dans une entreprise économique en mettant en évidence à la fois ses mécanismes internes et externes du côté théorique, comme il a été tenté de le laisser tomber sur l'une des institutions économiques les plus importantes En Algérie, la Fondation des mines de phosphate est dans le public. L'étude a conclu qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre les mécanismes de gouvernance disponibles dans cette institution et la création de valeur.

Mots-clés: gouvernance d'entreprise, mécanismes de gouvernance, création de valeur.