وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة الرقم التسلسلي ...../2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي (ل م د)

في العلوم المالية والمحاسبة

التخصص:مالية المؤسسة

العنـــوان:

أثر تطبيق الحـوكمة الإلكترونية على الأداء المالي في المرفق العمومي

دراسة حالة ولاية تبسة – مديرية الإدارة المحلية –

إعداد الطلبة:

- يوسف غـول
- بناني مزارقية

اشراف الأستاذ:

محمـــد العيفـــة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa

نوقشت امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حجيلة خلـــدون	أستاذ محاضر –ب-	رئيســـــــــا
محمـــد العيفـــة	أستاذ محاضر –أ-	مشرفا ومقـررا
مصعـب دعـاس	أستـاذ مساعـد –أ-	مناقشـــــــا

السنة الجامعية: 2018-2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي ...../2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي (ل م د)

في العلوم المالية والمحاسبة

التخصص:مالية المؤسسة

العنـــوان:

أثر تطبيق الحـوكمة الإلكترونية على الأداء المالي في المرفق العمومي

دراسة حالة ولاية تبسة – مديرية الإدارة المحلية –

إعداد الطلبة:

- **يوسف غـول**
- **بناني مزارقية**

اشراف الأستاذ:

محمـــد العيفـــة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa

نوقشت امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حجيلة خلـــدون	أستاذ محاضر –ب-	رئيســـــــــا
محمـــد العيفـــة	أستاذ محاضر –أ-	مشرفا ومقـررا
مصعـب دعـاس	أستاذ مساعد –أ-	مناقشـــــــا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...

جعل الأرض قرارًا وأحاطها بسبع سموات...حعل العلم نورًا لمن أراد الباقيات...

الحمد لله، أن وفقنا لإتمام هذا العمل وسخر لنا المعلومات...، وصلي اللهم وسلم على نبينا الحبيب المصطفى سيد المخلوقات، وعلى آله وصحبه مداد ما خطه القلم من كلمات...، وبعد:

نتقدم بالشكر الجزيل والإحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف " **محمد العيفة** " الذي كان لنا خير الناصح ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إشرافه، إذ كان له من رحابة الصدر الكثير، وكم جميل من الإنسان أن يكون شمعة ينير درب الحائرين، فلكم منا كل الشكر والتقدير.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين منحونا من وقتهم الثمين لدراسة مذكرتنا وإثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

والشكر موصول إلى كل الأساتذة خاصة: "الأستاذة زمولي هند" وكل من ساعدنا ولو بالقليل في إنجاز هذا العمل.

الملخص:

في الفترة التي يعرف فيها العالم قفزة و نقلة غير مسبوقة من عالم قائم على المادة، إلى عالم رقمي قائم في بيئة افتراضية، كان لزاما على الحكومة مجاراة هذه التغيرات وابتكار مفاهيم جديدة تتلاءم معها، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز متطلبات إصلاح المرفق العمومي، ودورها في تحسين علاقة الحكومة بالمواطنين وترقية الخدمة من خلال تسهيل عملية الاتصال بهم، و تقديم خدمات عمومية الكترونية لهم وتحسين الأداء المالي.

وقد تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية، وتم توزيعها على عينة مستهدفة ضمن موظفي المرفق العمومي محل الدراسة، وقد تبنت الدراسة أنموذجا بنائيا فرضيا لتوضيح العلاقة السببية بين المتغيرات والأبعاد، واختبار صلاحيته ومن ثم اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

– إن تبني الحوكمة الالكترونية في حالة توفير بنيته التحتية، يساهم إلى حد كبير في اختصار الوقت والجهد والمال ويحقق الإصلاحات الإدارية المنشودة.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة الالكترونية، المرفق العمومي، الأداء المالي، تكنولوجيا المعلومات.

Abstract

In the period in which the world is witnessing an unsurpassed shift from the physical world to a digital world, existing in a virtual environment, the government is obliged to cope with these changes and devise new concepts in accordance with it. Hence, this study seeks to identify the role of the electronic governance in enhancing the demands of fixing the public facility, and its role in improving the government- citizens' relationship. Additionally, it aims at bettering the service through facilitating contacting them and providing electronic public services and improving the financial performance. The questionnaire is the research tool adopted for the collection of data in this study. This questionnaire was given to a targeted sample from the selected functionary public under investigation. In order to demonstrate the causal relationship between the variables and to test the hypothses, the simple and multiple regression model was used. This study reached a number of conclusions which are: adopting the electronic governance in providing an infrastructure contributes to a large extent in reducing time, effort and money and it achieves the desired administrative reforms.

Key words: electronic governance, public facility, financial performance, information technology .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	VII
المقدمة العامة	أ–و
الفصل الأول:الإطار النظري	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار العام للحوكمة الالكترونية	03
المطلب الأول: المدخل العام للحوكمة	03
أولا: نشأت الحوكمة وتعريفها	03
ثانيا: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة	07
ثالثا: خصائص الحوكمة وأهدافها وأهميتها	08
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها ومعاييرها	10
أولا: مبادئ الحوكمة	10
ثانيًا:محدداتها	12
ثالثا: معايير الحوكمة	13
رابعا: مقومات الحوكمة	15
خامسا: آليات الحوكمة	16
المطلب الثالث: ماهية الحوكمة الإلكترونية	18
أولا: تعريف الحوكمة الإلكترونية	18
ثانيا:ظهور الحوكمة الالكترونية ومراحلها	20
ثالثا: أهمية الحوكمة الالكترونية	23

رابعا: مبادئ وعوامل نجاح والفشل للحوكمة الالكترونية	24
المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي	26
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي	26
أولا: مفهوم الأداء المالي	26
ثانيا: أهمية الأداء المالي	27
المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره	28
أولا: أهداف الأداء المالي	28
ثانيا: معايير الأداء المالي	30
المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي والأطراف المهتمة بعملية قياسه	32
أولا: مراحل عملية تقييم الأداء	32
ثانيا:الأطراف المهتمة بعملية قياس الأداء المالي	33
ثالثا: علاقة الحوكمة بالأداء	37
خلاصة الفصل الأول	39
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	41
المبحث الأول: الهيكل الإداري للمصالح الإدارية لولاية تبسه	42
المطلب الأول: بطاقة فنية حول ولاية تبسه	42
المطلب الثاني: الهيكل الإداري لولاية تبسه	42
أولا: الوالي	44
ثانيا: الديوان	44
ثالثا: الأمانة العامة للولاية	45
رابعا: مديرية الإدارة المحلية	46
خامسا: مديرية التنظيم والشؤون العامة	47
سادسا: المفتشية العامة	49

سابعا: المجلس الشعبي ألولائي	**49**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**51**
المطلب الأول: عينة وأساليب الدراسة	**51**
أولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة	**51**
ثانيا نموذج الدراسة	**52**
ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**52**
المطلب الثاني: وصف أدوات وعينة الدراسة	**53**
أولا: أدوات الدراسة	**53**
ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	**56**
المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبانة	**62**
أولا: تحليل الإستبانة	**62**
ثانيا: إختبار فرضيات الدراسة	**66**
خلاصة الفصل الثاني	**68**
الخاتمة	**69**
قائمة المراجع	**72**
الملاحق	**v–i**

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول02-01	**تداول الاستبيان**	51
الجدول02-02	**طول خلايا مقياس ليكارت ثلاثي**	53
الجدول02-03	**محاور الدراسة وتسلسل العبارات**	54
الجدول02-04	**الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة**	55
الجدول02-05	**الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة**	56
الجدول02-06	**توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**	57
الجدول02-07	**توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**	58
الجدول02-08	**توزيع أفراد عينة الدارسة من حيث متغير المستوى الدراسي**	59
الجدول02-09	**يوضح توزيع عينة الدارسة حسب متغير المستوى الوظيفي**	60
الجدول02-10	**توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**	61
الجدول02-11	**إستجابات أفراد العينة لعبارات محور الحوكمة الاكترونية في المؤسسة**	62
الجدول02-12	**إستجابات أفراد العينة لعبارات محور الأداء المالي في المؤسسة**	64
الجدول02-13	**إستجابات أفراد العينة لعبارات محور أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي في المؤسسة**	65
الجدول02-14	**معامـل ارتبـاط بيرسـون**	66

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 01-01	**دوافع ظهور مفهوم الحوكمة**	07
الشكل 01-02	**خصائص الحوكمة**	08
الشكل 01-03	**مبادئ الحوكمة**	11
الشكل 01-04	**المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة**	12
الشكل 01-05	**عوامل نجاح الحوكمة الالكترونية**	24
الشكل 01-06	**عوامل فشل الحوكمة الالكترونية**	25
الشكل 01-07	**مخطط يحدد فجوة الأداء بالنسبة لمقياس الأداء**	27
الشكل 02-01	**الهيكل الإداري لولاية تبسه**	43
الشكل 02-02	**متغير الجنس**	57
الشكل 02-03	**توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**	58
الشكل 02-04	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي**	59
الشكل 02-05	**توزيع عينة الدارسة حسب متغير المستوى الوظيفي**	60
الشكل 02-06	**توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**	61

مقدمـة عامـة

مقدمـــــة:

ارتبط مفهوم الحوكمة بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في مختلف أنحاء العالم، وقد أكد المختصون أن هذه الأزمات كانت نتيجة للسلوكيات الخاصة التي تمرر من خلال ضعف كل التشريعات والقوانين الناظمة لعمل المؤسسات.

إذ تعاني الكثير من الدول النامية في العامل غياب التنظيم الإداري السليم، ومن تفشي البيروقراطية والفساد الإداري، فالقطاع باعتباره محرك لعجلة الاقتصاد وجامع للثروات قد عرف فقرة مهمة جدا بعد تطبيقه لمبادئ الحكومة التي تهدف أساسا إلى تطوير الأداء وتحقق الإفصاح والشفافية في المعلومات سواء المالية أو المحاسبية.

فبعد الثورة التكنولوجية المذهلة التي عرفها العالم، وظهور قنوات توزيع جديدة كالانترنت، أصبح هناك تسابق وتسارع كبير من طرف جميع القطاعات في تطبيقها، وقد شمل ذلك القطاع الحكومي الذي بات مطالبا اليوم بالتكيف مع المتغيرات الجديدة والوقوف على متطلبات المواطنين المتغيرة، فتولد عن ذلك انضمام العديد من الجهات الحكومية إلى القضاء الافتراضي، بإنشاء مواقع الكترونية تعمل على تحسين الأداء.

وهذا ما يطلق عليه بمصطلح الحكومة الالكترونية التي تعتبر نمط متطور وجديد من الإدارة تم من خلال رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل، لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين من جهة، وتحسين مستوى الأداء المالي من جهة أخرى، هذا الأخير الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالحوكمة الالكترونية من خلال مبادئها التي تعمل على زيادة امكانية تبني المرافق العمومية والإدارات الحكومية لمصطلح الحكومة الالكترونية من الناحية التطبيقية ناهيك عن الناحية النظرية.

2- مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الموالي:

ما مدى تأثير تبني مبادئ الحوكمة الالكترونية على تحسين الأداء المالي في المرفق العمومي – تبسة–؟

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1- هل يتبني المرفق العمومي مبادئ الحوكمة الالكترونية ويعمل بها؟
2- هل يحتوي المرفق العمومي على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة لتفعيل مبادئ الحكومة الالكترونية؟
3- فيما تتمثل العلاقة التي تربط الأداء بالحوكمة الالكترونية في المرفق العمومي؟

3-فرضيات البحث

1- يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المرفق العمومي – تبسة-
2- يحتوي المرفق العمومي على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة غلى حد ما.
3- يوجد علاقة طردية بين الحوكمة الالكترونية وتحسين الأداء المالي.

4-أهمية البحث:

يستمد البحث أهمية من كونه يعالج موضوع على قدر كبير من الأهمية، خاصة بعد السعي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، ويبني الحوكمة لهذه المبادئ من خلال السعي والعمل على تطوير واستحداث إدارتها ومرافقها العمومية، بالإضافة إلى النقاط التالية:

1- التعرف على أهمية الحوكمة الالكترونية، والإشارة إلى ضرورة ممارستها في الإدارات الحكومية والعمومية لما لها من مزايا تمس كافة الجوانب الإدارية منها والمالية، والمحافظة على المال العام.
2- تسليط الضوء على نقطة جزئية تحققها مبادئ الحوكمة الالكترونية والمرتبطة ورفع مستوى الأداء المالية.

5-أهداف الدراسة:

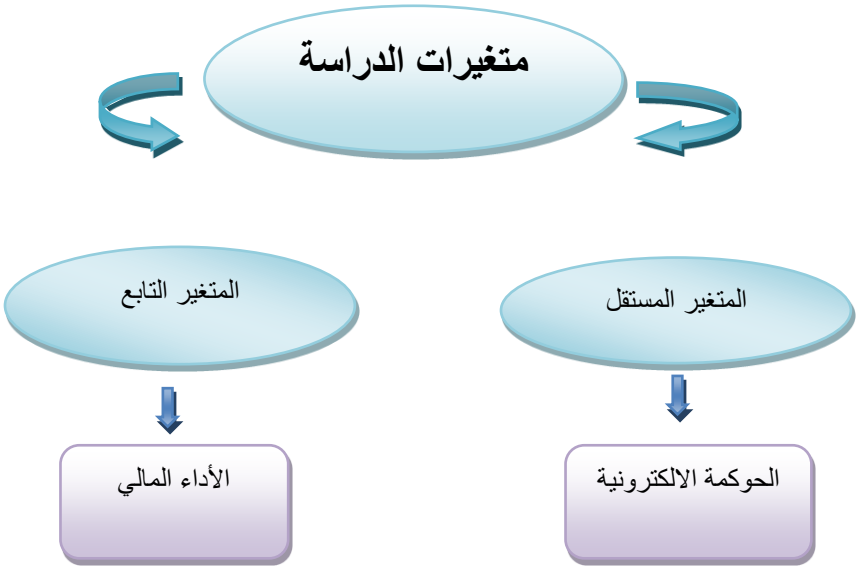
تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج إحصائي مقترح لدعم الحوكمة الالكترونية، لما لها من أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء المالي.

6- أدوات الدراسة:

- النموذج الاحصائي المقترح؛

– برنامجSpss بالاعتماد على الاستبيان.

–المتغيرات الدراسية



المصدر: من اعداد الطلبين بناءا على متطلبات الدراسة

7– أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب الدافعة إلى اختيار الموضوع ما يلي:

1- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛

2- ميول الطالبين إلى البحث في المواضيع التي تكسي طابع الحداثة والعصرنة والتطور؛

3- قلة الدراسة والبحوث في هذا الصدد لحداثة الموضوع؛

4- التفات الحكومة إلى مصطلح الحوكمة الالكترونية، والسعي إلى تطوير وتحسين مستوى أداء إدارتها الحكومية والعمومية.

8– منهج الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات، تتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسات النظرية للوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على التحليل والقياس لمدى تأثير الحوكمة الالكترونية على تحسين مستوى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

تعد الدراسات السابقة في هذا المجال وبهذا الربط قليلة، فمعظم الدراسات تكملت على ممتغيرات الدراسة كل متغير على حدى ومن بين ا.م.د حامد كريم الدراوي.

دراسة رقم –1–

أ.م.د. أرادن حاتم خضير العبيدي، أ.م.د، أحمد فهمي البرزنجي، ا.م.د حامد كريم الدراوي، "استراتيجية الحوكمة الالكترونية ودورها في تعزيز المتطلبات المستقبلية لإصلاح النظام الإداري "، 28 ديسمبر 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية الحوكمة الالكترونية في تعزيز متطلبات الاصلاح الإداري، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالي:

- ما هو دور استراتيجية الحوكمة الالكترونية في اصلاح النظام الإداري؟

وبناءا على الإشكالية الرئيسية قام الباحث وضع مجموعة من الفرضيات تم الإجابة عليها واختيارها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الالكترونية وإصلاح النظام الإداري، وهي محققة حسب النتائج وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحول الالكتروني وإصلاح النظام الإداري– محققة–؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التنافسية وإصلاح النظام الإداري– محققة؛
- توجد علاقة ارتباط مرغوبة بين البنية التحتية المتقدمة وإصلاح النظام الإداري– محققة–؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجاهزية الالكتروني واصلاح النظام الإداري – محققة–؛
- توجد علاقة ارتباط مرغوبة بين البنية التشريعية والقانونية واصلاح النظام الإداري – محققة–.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الحوكمة الالكترونية في اصلاح النظام الإداري، وقد تم اثبات صحتها من خلالها نتائج الدراسة فهي محققة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يؤثر التحول الالكتروني معنويا في اصلاح النظام الإداري – محققة –؛
- تؤثر التنافسية معنويا في اصلاح النظام الإداري – محققة–؛
- تؤثر البنية التحتية المتقدمة معنويا في اصلاح النظام الإداري –محققة–؛
- تؤثر البنية التحتية والقانونية معنويا في اصلاح النظام الإداري –محققة–.

وقد أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولا وبنسب متفاوتة، مما يعطي مؤشرا على امكانية اعتماده كنموذج مقترح.

دراسة رقم02:

م.د. علي حميد هندي العلي، م. د حيدر جاسم عبيد الحبوري، م.د مهند حميد ياسر العطوي جامعة الكوفة العراق، " الركود المالي وتأثيره على الأداء المالي" بحث تحليلي لعينة من المصارف العراقية الخاصة للمدة من 2005 – 2015" مجلة الغربي، العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 03، 2017م.

وقد هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة فيما بين الركود المالي وانعكاساته الآتية والمستقبلية على الأداء المالي لمتطلبات الأعمال وبالذات المنظمات المالية المتمثلة بالمصارف العراقية الخاصة من خلال طرح مجموعة أسئلة تتمثل في:

- ما مستوى احتفاظ المصارف البحوثية بالأموال الراكدة وما هي مؤشراته؟؛
- ما مدى تحقيق مؤشرات الأداء المالي في المصارف المبحوثة؟؛
- ما هو تأثير الركود المالي عن الأداء المالي في المصارف المبحوثة؟.

وهذا ضمن محاولة اثبات فرضيتين رئيستين:

الفرضية الرئيسية الأولى: H1: توجد علاقة تأثير لنسبة الاحتفاظ بالنقد في مؤشرات الأداء المصرفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: H2: توجد علاقة تأثير لنسبة الركود المالي في مؤشرات الأداء المصرفي.

ومن خلال الدراسة التطبيقية للباحثين بشكل رئيسي على سجلات المصارف المتوافرة على موقع سوق العراق للأوراق المالية الرسمي وموقع سوق الأوراق المالية للفترة 2005 – 2015، تم التوصل إلى النتائج التالية:

التحليل الاحصائي فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى والثانية، والفرضيات الفرعية المشتقة منها حجم التأثير المباشر الذي يمكن أن ينتج عن نسبة الاحتفاظ بالنقد ونسبة تحلل الرود المالي على المؤشرات الخاصة بتحليل الأداء المالي.

– وبناء على الدراسات السابقة التي درست كل متغير من متغيرات الدراسة على حدى، سيتم في هذه الدراسة البحثية الربط بين الحوكمة الالكترونية كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع، من خلال أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الأداء المالي في المرفق العمومي.

الفصل الأول:

الإطـــار النظـــــري

الفصل الأول:الإطار النظري

في الفترة التي يعرف فيها العالم قفزة ونقلة غير مسبوقة من عالم مادي قائم على المادة، الى عالم رقمي قائم في بيئة افتراضية، كان لزاما على الحكومات مجاراة هذه التغيرات وابتكار مفاهيم تتلاءم معها،و هو الأمر الذي جسده ظهور مفهوم الحوكمة الالكترونية التي تهدف أساسا إلى تحسين علاقة الحكومة بالمواطنين من خلال تسهيل عملية الاتصال بهم، وحتى التأثير على الأداء المالي للمؤسسات.

وسيتم في هذا الفصل محاولة تحديد العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والأداء المالي وتحديد نوع التأثير، ايجابي كان أم سلبي، من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار العام للحوكمة الالكترونية.

المبحث الثاني: الإطار العام للأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار العام للحوكمة الالكترونية

أن التعاملات التي تتم من خلال الحوكمة الالكترونية لا حدود لها في الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة، وهذا يبرز دور الدولة في إزالة كل تشعب في الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية، وأهميتها للمواطنين والمقيمين والمؤسسات، تم من خلال التحول من أسلوب الدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة، وصولا إلى اختصار الإجراءات التي اقتصرت على الوقت والجهد والمال.

المطلب الأول: المدخل العام للحوكمة

قبل التطرق إلى تحديد ماهية الإطار العام للحوكمة الالكترونية، سيتم التدرج في الطرح بدءا بأسبقية الظهور وأحقية الذكر وصولا إلى الحوكمة الالكترونية باعتبارها حوكمة مع حداثة الكترونية إن صح التعبير.

أولاً: نشأت الحوكمة وتعريفها

* **نشأتها:** الحوكمة مصطلح حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م، وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الإنجليزية، ويعود أصلها لليونانية (Kuberman) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un char) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية (Gubernane) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى ثم ظهر في سنة 1978م في اللغة الفرنسية (Gouvernance) وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art ou manière de gouverner) وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لكلمة الحوكمة ولكن لم يصبح مستعملاً عند الفرنسيين حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة (Governement) ثم استعمال في القرن التاسع عشر بالإنجليزية المصطلح الحالي (Governance) ولم يعد للاستعمال باللغة الفرنسية إلاّ في بداية التسعينات.[1]

وفي رواية أخرى تعود لفظة الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض

(1)هاجر لوصيف، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومة المحاسبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د تدقيق محاسبي، المركز الجامعي بالوادي، دورة جوان 2012، ص 3.

لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما، أطلق على هذا الربان (Good Governer) والتي تعني المتحوكم الجيّد.[1]

*** تعريفها:**

قبل التطرق لمفهوم الحوكمة في المرفق العمومي باعتباره محور الدراسة، يجب التطرق لمفهوم الحوكمة بالشكل العام الذي ظهرت به بادئ الأمر باعتبار أن أول ظهور للحوكمة بالمفهوم الضيق تجلى في المؤسسات الاقتصادية وحتى نظفي على البحث صبغة تدرجية في الطرح، وعليه هناك تعريفات متعددة لحوكمة المؤسسات تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات.

ونحاول من خلال ما يلي إيراد بعض التعاريف للحوكمة منها:

تعرف الحوكمة وفق منظمة OCDE بأنها:" نظام يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها،حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين الموظفين وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وبهذا الإجراء فان حوكمة المؤسسة الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء"[2].

كما تعرف أيضا على أنها إجراءات وممارسات للتوجيه والرقابة على المؤسّسة. وتحدّد حوكمة المؤسّسات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسّسة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من الأطراف المعنّية، وتصوغ قواعد وإجراءات صنع القرار كما جاء في تعريف منظمة التعاون والتنمية[3].

من خلال ما سبق تعرف الحوكمة على أنها مجموع الإجراءات والقرارات، التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والفعالية في تحقيق الأهداف والخطط المسطرة[4].

- تعرف الحوكمة على أنّها الآلية التي تمكن أطراف العلاقة من إقامة علاقة عادلة[1].

---

(1)حسين عبد الجليل آل عزاوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة (تحليل مالي)، 2010، ص 8.

2 صديقي خضرة، مقاربة بين الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 2016، ص 08.

3براهمي زرزور، حفيظ عبد الحميد، عيواج مختار، الكفاية الاقتصادية للتعليم العالي: مدخل حوكمة التمويل-دراسة حالة الجزائر، مداخلة العلمية في المؤتمر الدولي لرأس المال البشري: فرص وتحديات، جامعة اليرموك، الأردن، أفريل 2017 ص 19.

4 حفيظ عبد الحميد، زمولي هندة، " دور الحوكمة في ترشيد النفقات – دراسة حالة دار الثقافة محمد الشبوكي تبسة- الملتقى الدولي الخامس حول الانفاق البيئي بين حاجات الت نمية المستدامة ومتطلبات الحكم الراشد، يومي: 13-14 مارس2018، ص 03.

– كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة المؤسسات على أنّها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة، الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها.[2]

– تعرف بأنّها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلاً المساهمين... الخ) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.[3]

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي:

«يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإنّ الفعالية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات ».

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي: «حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسة وتراقب» « Corporategovernanceis the system by withcompanies are directed and controlled»[4]

– هو تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مدير ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.

– الحوكمة هي الطريقة التي تطبق بها السلطة لأجل تسيير الموارد الاقتصادية منها والاجتماعية لغية التنمية أي التسيير الاقتصادي الراشد والفعال.[5]

---

1 جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سلطنة نقد فلسطين، فلسطين، سبتمبر 2007م، ص 2.

(2)أ. جيرة الداوي، ربيعة بن خربد، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 3.

(3)طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 9.

(4)طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2007، ص 11.

(5)سعيد درويش، فتيحة نصري وآخرون، مبادئ حوكمة الشركات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص مالية مؤسسة، المركز الجامعي بالوادي، 2011، ص ص 9، 10.

أما بالنسبة لمفهوم الحوكمة في القطاع العمومي فقد ظهر مفهومها بشكل تطبيقي في نقاشات فادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000، حين عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحكومة وكيفية تطبيقاتها[1].

أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العمومي هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية، التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامة وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام[2].

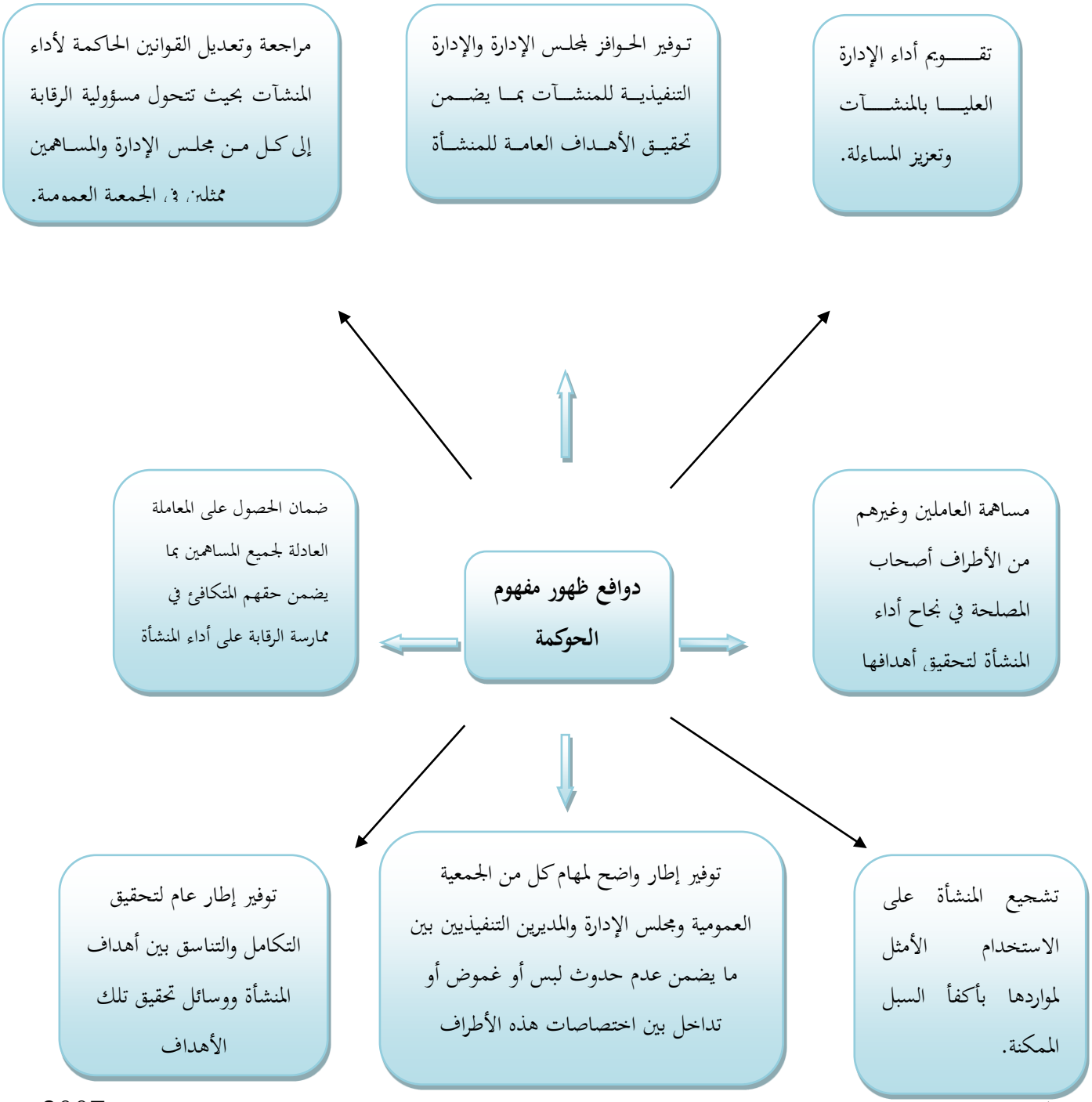
[1] د. محمد ياسين غادر، مداخلة بعنوان" محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، ص 14.

[2] د.محاد عريوة، أ. د رابح بوقرة، مداخلة بعنوان 3أهمية تطبيق الموازنة الصفرية في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي- دراسة لعينة من المجالس الشعبية-"، الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، يومي 07-08 ديسمبر 2015، ص 12.

ثانيا: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة

و كما يقال لولا الحاجة ما جاءت النتيجة، في فحوكمة مجموعة من الدوافع التي ساهمت في بروزها تتمثل فيما يلي:

شكل رقم (1-1): دوافع ظهور مفهوم الحوكمة



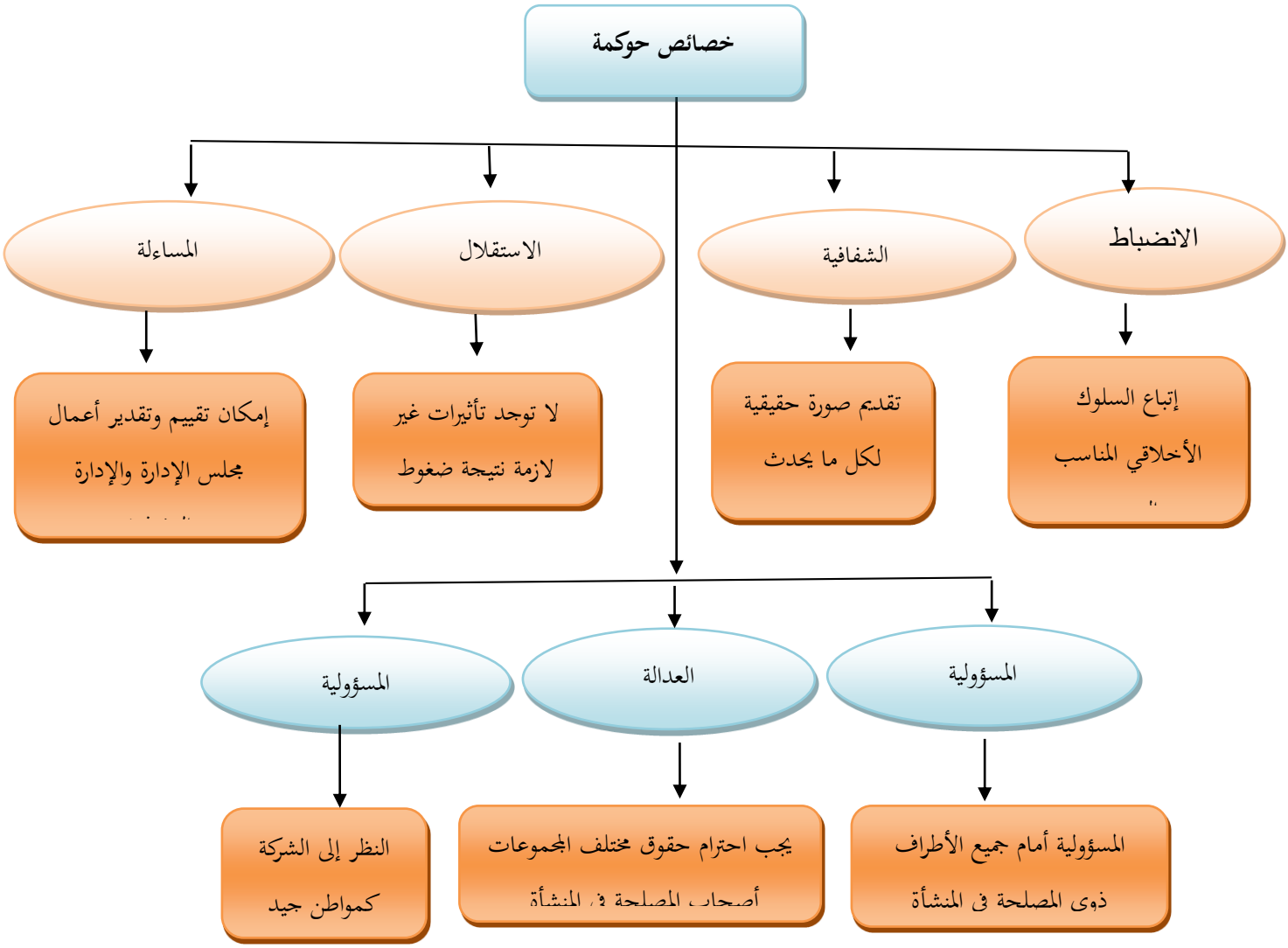
المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، 2007، تم الإطلاع عليه من مصدر www.diconline.org، ص 27.

ثالثا: خصائص الحوكمة وأهدافها وأهميتها

للحوكمة مجموعة من العناصر التي تشكلها تتمثل في التالي:

1- **خصائص الحوكمة**: وتتمثل في الشكل الأتي:

شكل رقم (1-2): خصائص الحوكمة[1]



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة)مصر، الدار الجامعية 2005 ص .25

[1] لمزيد من الشرح المفصل أنظر: صالح محمد حسن، محمد الحملاوي، اتجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 08 سبتمبر، ص2005 .- 331.

2-أهدافها:

تتمثل أهم أهداف حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين؛
- التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- إمكانية مشاركة المساهمين الموظفين، الدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة؛
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات[1]؛
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمتها[2].

3-أهميتها:

لا يمكن تجاهل أهمية حوكمة المؤسسات وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، وتتجلى أهميتها من خلال ما يلي:

3-1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة؛
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين؛

---

[1] العربي عطية، أ. محمد الخطيب نمر وآخرون، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 6.

[2] د. بوقرة رابح، غانم هاجرة، مداخلة بعنوان" الحوكمة: المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني الأول حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، يومي6،7 ماي 2012، ص 9.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المالي العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية؛
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

3-2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

و تتمثل في العناصر التالية":

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

3-3. أهمية الحوكمة في خلق القيمة:

يعتبر مفهوم خلق القيمة من أهم الأهداف المسطرة ضمن محاور الحوكمة لما لها من الأهمية بمكان، وذلك من خلال:

تهدف الحوكمة لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورًا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور

المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محاولة جزئيًا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيّدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى[1].

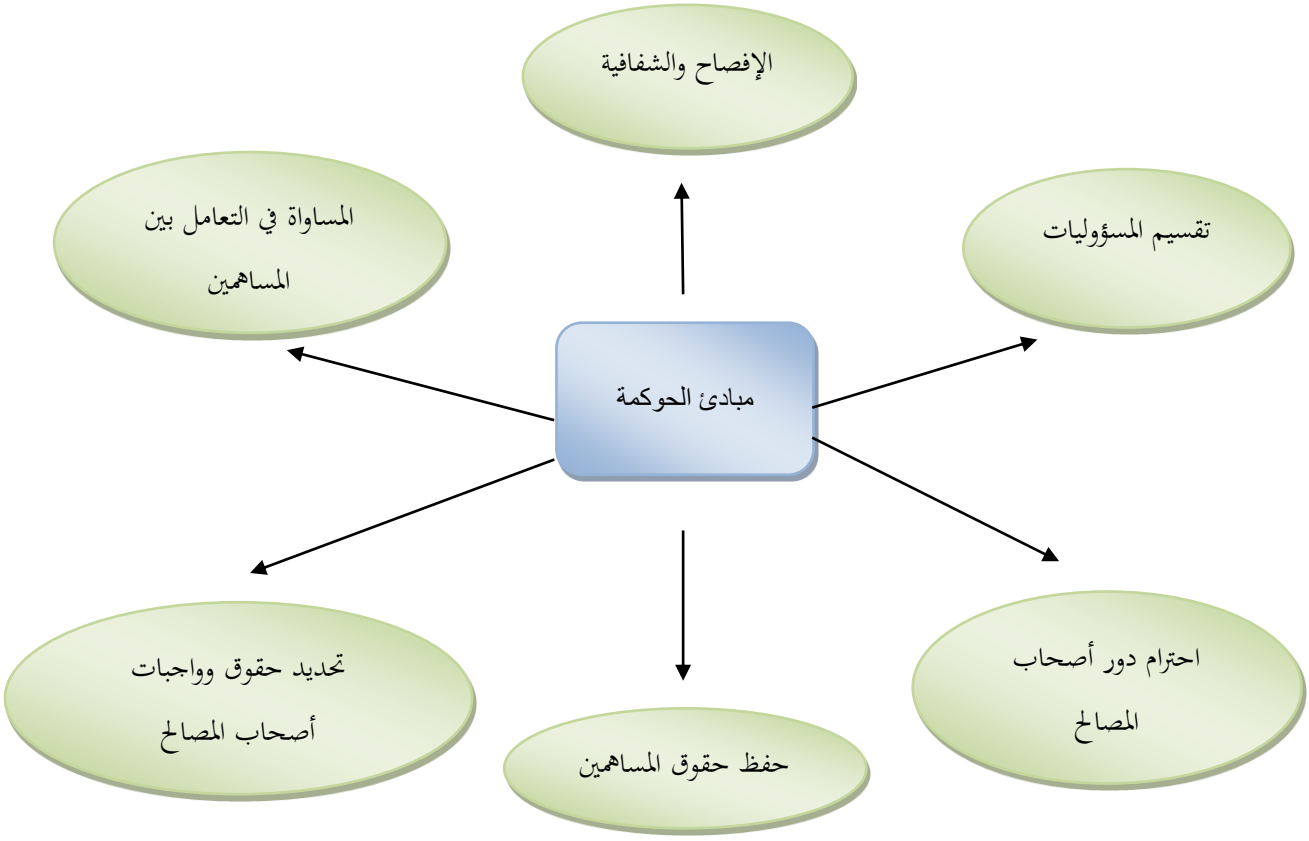
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها ومعاييرها.

أولا- مبادئ الحوكمة

هناك عديد المبادئ التي تم وضعها لحوكمة الشركات، وذلك بحسب رؤية الجهة أو المنظمة المعنية، وسنكتفي بالمبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتتمثل في الشكل الموالي:

[1] هاجر لوصيف، مرجع سابق، ص 3.

شكل رقم (1-3): مبادئ الحوكمة[1]



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على:

فيصل محمود الشوارة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد،25 العدد الثاني، 2009، ص.12

حسناوي رقية، حمزة طالب، مداخلة بعنوان" آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني الأول حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، يومي6،7 ماي 2012، ص 12.

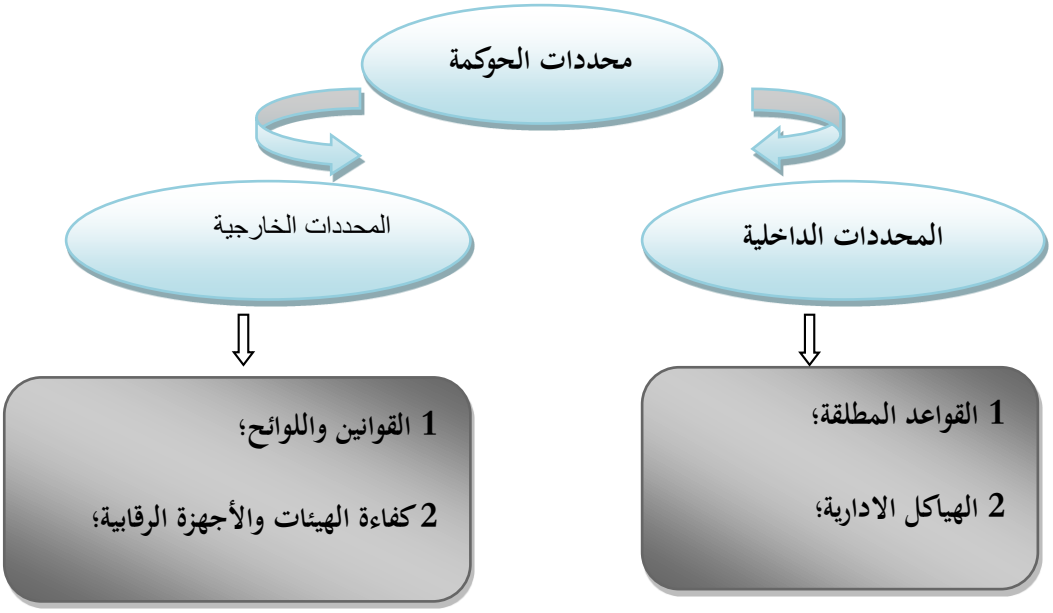
أنظر: 1

فيصل محمود الشوارة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 25العدد الثاني، 2009، ص12.

ثانيًا: محدداتها:

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ويوضح الشكل هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرًا مشكوكًا فيه، وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين:

شكل رقم (1-4): يوضح المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 19.

1. **المحددات الداخلية:** وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناصب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل[1].

[1] آمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة، الجزائر –، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 4، 5.

2. **المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

- القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق مثل: (قوانين سوق رأس المال، قوانين الشركات، قوانين المنافسة ومنع الاحتكار، قوانين الإفلاس) ؛
- كفاءة القطاع (البنوك والأسواق المالية) في توفير التمويل اللازم للمشاريع؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج؛
- فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات؛
- بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: (المدققين، المحاسبين، المحامين، الشركات المدرجة في السوق المالي...) ؛

هذا وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدًا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها[1].

ثالثا: معايير الحوكمة

نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد أنّه كلما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهومًا لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1. **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علمًا بأنّها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004 وتتمثل في:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقًا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، بدون بلد نشر، ص 20.

- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة السلطات الإدارة بالمؤسسة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

- **الإفصاح والشفافية:** وتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن الملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير[1].

2. **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel comité)**: وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على النقاط التالية: [2]

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيّدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدًا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار متضمنًا تسلسلاً وظيفيًا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛

[1] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مقال منقول من الموقع الإلكتروني :
http://www.saaid.net/doat/hasn/howkoma.doc

[2] يوسف محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها، مرجع سابق، ص 54.

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضًا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليًا أو إلى الخارج.

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقاعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على المستويات أربعة كالتالي[1]:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليًا؛
- القيادة.

4. نطاق تطبيق مدونة قواعد حوكمة المؤسسات:

تنطبق قواعد الحوكمة على المؤسسات التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها، وعليه تسري مدونة قواعد حوكمة المؤسسات على المؤسسات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة)، وسوق الأوراق المالية ومؤسسات الرهن العقاري، ومؤسسات التأجير التمويلي، ومؤسسات الأوراق المالية، مع الإشارة إلى ضرورة مراعاة مبادئ الحوكمة الصادرة لقطاعات معينة عن الجهات الرقابية المختصة عند متابعة تطبيق المؤسسات ذات العلاقة لهذه المدونة[2].

رابعا: مقومات الحوكمة

إنّ حوكمة المؤسسات لابد لها من أربعة مقومات أساسية هي: [3]

1. الإطار القانوني: والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقبة الحسابات وكذا

[1] حكيم بن جروة،عبلة مخرمش، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية – محدداتها، معاييرها وتطبيقها، مع الإشارة لحالة الجزائر، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
[2] هاجر لوصيف، مرجع سابق، ص 18.
[3] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 34

عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتصعير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات كما يجب أن عدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها بكامله للشركات والمناظرة شأنًا داخليًا لها، لأنّها لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات خاصة ولأنّه توجد أدلة على الإنجاز بقوانين مراقبة الشركات.

2. **الإطار المؤسسي**: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية الدولية والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير الحكومية لمساندة الشركات دون استهداف الربح، فالجمعيات المهنية والعلمية والمعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات وغيرها، إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوار بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة[1]

3. **الإطار التنظيمي**: يتضمن عنصرين هما:

النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحًا عليه أسماء واختصاصات رئيس الأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذا أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. **روح الانضباط والجد والاجتهاد**: الحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

خامسا: آليات الحوكمة

يقصد بآليات الحوكمة الطرق والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة تتمثل في [2]:

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق نفسه، ص 35.

[2] حساني رقية، كرامة مروة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص 20.

أ- **آليات داخلية:** وتشمل كل من:

مجلس الإدارة:

يُعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنّه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدًا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختبار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

التدقيق الداخلي:

يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورًا مهمًا في عملية الحوكمة، إذْ أنّها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذوها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. فقد أكدت لجنة كادبري (Cadbury) على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

ب- الآليات الخارجية:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورًا مهمًا في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الشركات ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقًا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل به الشركة[1].

التشريع والقوانين:

غالبا ما تؤثر على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة. بل أيضا على كيفية تفاعلهم في ما بينهم، الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط.

المطلب الثالث: ماهية الحوكمة الإلكترونية:

أولا: تعريف الحوكمة الإلكترونية

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم الحوكمة الالكترونية، فيعرفها البعض بأنها معرفة متطورة في تطور المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية والمهارات المهنية، فهي تقوم باغناء الفكر الإداري بمفاهيم تتصل بالمعرفة الالكترونية وتقنيات الاتصالات والمعلوماتية، أن هذه العلاقة بين إدارة الأنشطة والممارسات الحكومية والمعطيات الالكترونية المتمثلة بالاتي:

* **الحاسب الآلي**: ممثلا لشبكة الأعصاب بما يوفره من السرعة نقل البيانات والمعلومات وتداولها.

* **نظم الاتصال** (**الشبكات**): ممثلا لشبكة الأعصاب بما يوفره من السرعة نقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية والمؤسسات والمديريات المختلفة.

* **المعلومات** (**البرمجيات**): ممثلا للمعرفة المتجددة بما توفره منهم صيغ مبرمجة عالية المعرفة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات[2].

[1] حساني رقية، كرامة مروة، المرجع السابق نفسه، ص 20.

[2] ط.قيداون أبو بكر الصديق، ط معمري خيرة، الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- المجلد 03- العدد04، 2017، ص 50.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، الحوكمة الإلكترونية من خلال التصنيفات التالية: [1]

النوع الأول: " تقديم خدمات عبر الإنترنت"؛

النوع الثاني:"الحوكمة الالكترونية هي رديفا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة، في حين يكون التركيز بشكل عام على تقديم خدمات وتشغيلها، ويشمل التعريف الأوسع كل جوانب النشاط الحكومي" ؛

(وتشمل إعادة تنظيم المكاتب المساندة Back Office).

النوع الثالث: تعرف الحوكمة الالكترونية على أنها القدرة على تحويل الإدارة العامة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو في الواقع تستخدم لوصف نوع جديد من أشكال الحوكمة تتمحور حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويرتبط هذا الجانب باستخدام الانترنت" (وتشمل الحكومة المتكاملة).

و قد كان للغرب النصيب الأكبر في تعريف الحوكمة الالكترونية لما لهم من سابقية في التفرد والتميز بالتطور العلمي والتكنولوجي في وسائل العولمة والاتصالات الحديثة، ومن بين هذه التعريفات نذكر لا على سبيل الحصر كل من: [2]

ويعرفها Yadav وSingh سنة 2001 (بأنها عبـارة عن "استخدام الإنترنت الحكومة لتقديم الخدمات للمواطنين، رجال الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين".

ويعرفها Backus 2001 بأنها:" تطبيق للوسائل الالكترونية في التفاعل بين الحكومة والمواطنين والحكومة والشركات، وكذلك في العمليات الحكمومية الداخلية لتحسين الديمقراطية والحكومة ومختلف الأعمال الأخرى.

و يعرفها Heeks 2001، بأنها:" عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل دعم الحوكمة الرشيدة".

---

[1] برنامج التدريب الوطني بالحوكمة الالكترونية، نابع على الموقع:http://egov.iraq.dev.inigo.teech.com،، ص:9

[2] أ. جلام كريمة، مداخلة بعنوان:" فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الاشارة الى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي العلمي حول:" جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية، حالة البلدان العربية"، يومي 29 و30 اكتوبر، 2014، المركز الجامعي لغليزان، ص 03.

ثانيا:ظهور الحوكمة الالكترونية ومراحلها

1– ظهورها

بدأت الحوكمة الالكترونية قبل 10 –15 سنة كنتيجة لتقدم تكنولوجيا الاتصالات في عالم تكنولوجيا المعلومات، حيث برزت في قمة الألفية عندما تبين إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم الحكومات الوطنية للوصول الأهداف الإنمائية للألفية من خلال الحكم الرشيد.

ويجري من عقود استثمار الحكومات في برنامج تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت والتكنولوجيات المتنقلة قادت ثورة على الطريقة التي من خلالها تقوم الحكومات بأعمالها.

2– **مراحلها:** تتمثل مراحل الحوكمة الالكترونية فيما يلي:

المرحلة الأولى – خدمات المعلومات الناشئة: يتم نشر المعلومات عبر الإنترنت على المواقع الإلكترونية الحكومية، وتقدم هذه المواقع معلومات حول القوانين واللوائح والسياسات والموازنات والآراء القضائية والمنشورات والتقارير والنماذج الرسمية والقرارات التنفيذية، بالإضافة إلى مجموعة واسعة من النصائح والمعلومات الحكومية حول مسائل مثل الصحة والزراعة. ويمكن أن تشتمل هذه المواقع على أدلة الهواتف والهياكل التنظيمية الحكومية وتفاصيل الاتصال بالمكاتب الحكومية وكبار المسؤولين، بما في ذلك عناوينهم وأرقام هواتفهم.

المرحلة الثانية – تحسين خدمات المعلومات: تقدم المواقع الإلكترونية الحكومية أدوات تفاعلية محسنة ذات اتجاه واحد أو أدوات تفاعلية بسيطة ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطن. وتقدم مواقع الإنترنت قدرات بحثية وإمكانية تحميل نماذج، وفي بعض الحالات، تقديمها عبر الإنترنت. وفي معظم الحالات، تتيح هذه المرحلة للجمهور الوصول إلى المعلومات الهامة عبر الإنترنت، ولكنها تتطلب زيارة لمكتب حكومي من أجل إتمام المهمة. وتشتمل أدوات التفاعل على البريد الإلكتروني ونماذج الملاحظات المستندة إلى الويب وغُرَف الدردشة (chat rooms) ومنتديات الويب (web forums) ولوحات الإعلانات (bulletin boards) والقوائم البريدية المشتركة "listserves[1].

المرحلة الثالثة – خدمات المعاملات: تشارك المواقع الإلكترونية الحكومية في تواصل ذي اتجاهين مع مواطنيها، بما في ذلك طلب واستلام مُدخلات حول السياسات والبرامج والتعليمات الحكومية. ويتم طلب بعض نماذج التوثيق الإلكتروني لهوية المواطن لإكمال المعاملة بنجاح. إذ تعالج المواقع الإلكترونية الحكومية معاملات غير مالية، مثل التصويت الإلكتروني، وتنزيل وتحميل النماذج، وإيداع الضرائب عبر الإنترنت أو التقدُّم بطلب للحصول على شهادات أو تراخيص أو تصاريح. كما تعالج

[1] كريستين ابيكول، الحوكمة الالكترونية في العراق،إدارة البوابة الالكترونية وإدارة المحتوى الالكتروني، اكتوبر2012،ص19

المواقع الإلكترونية الحكومية معاملات مالية، حيث يتمُّ نقل الأموال على شبكة آمنة إلى الحكومة وتساعد "المعاملات" التي تتم عبر الإنترنت في توفير الخدمات الحكومية في أي وقت من أي جهاز حاسوب مُتصل بالإنترنت، كما تتوفر هذه الخدمات بشكل أكثر فأكثر عبر الهاتف الذكي المحمول. وتنطوي الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات الحكومية على فترات انتظار طويلة وإجراءات بيروقراطية تستغرق وقتاً طويلاً، ناهيك عن تقديم الرشاوى في بعض الأحيان. ويتم تقديم خدمات الحوكمة الإلكترونية مباشرة إلى المواطنين من خلال ابتكارات مثل الأكشاك التي تقدم الخدمات للمواطنين والتي تقع في مراكز التسوق في البرازيل، وأجهزة الحاسوب الحكومية المحمولة التي يمكن نقلها إلى القرى الريفية في الهند، أو الرسائل التذكرية بالأدوية المتوفرة من خلال خدمة الرسائل القصيرة.

إعادة هندسة عمليات الأعمال:تعتبر أمرا بالغ الأهمية في تبسيط الإجراءات التي تستغرق وقتاً طويلاً، وتوفير تكاليف العمالة، وزيادة الإنتاجية على المدى الطويل. وبالإضافة لذلك، تستطيع الحكومات أتمتة العمليات والمعاملات وإنشاء سجل للتدقيق للقضاء على الفساد، وبالتالي فإن هذه المرحلة من الحوكمة الإلكترونية تتطلب استثمارات كبيرة في عملية توحيد الواجهة الخلفية ومواءمة نظم المعلومات والتكنولوجيا، كما تتطلب إحداث تغييرات في القوى العاملة الحكومية. وعلى الأرجح أن نجاح هذه المعاملات، كما هو الحال مع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية الأخرى، سيعتمد على تقييم احتياجات وقدرات المستخدمين المستهدفين والاستجابة لها[1].

المرحلة الرابعة – توصيل الخدمات: غيَّرت المواقع الإلكترونية الحكومية الطريقة التي تتواصل بها الحكومات مع مواطنيها. إذ أصبحت الحكومات سبَّاقة في طلب المعلومات والآراء من المواطنين باستخدام تطبيق Web 2.0 وأدوات تفاعلية أخرى. وقد انتشرت الخدمات الإلكترونية والحلول الإلكترونية في الإدارات والوزارات بطريقة سلسة. إذ يتم نقل البيانات والمعلومات والمعارف من المؤسسات الحكومية من خلال تطبيقات متكاملة. وقد تحوَّلت الحكومات من استخدام نهج يركز على الحكومة إلى نهج يركز على المواطن، حيث يتم استهداف تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين من خلال فعاليات دورة الحياة ومجموعات مُقسَّمة لتقديم خدمات مُصمَّمة حسب الطلب. وأوجدت الحكومات بيئة تُمكِّن المواطنين من المشاركة بصورة أكبر في تطوير أنشطة الحكومة وذلك ليكون صوتهم مسموعاً في عملية صنع القرار.

وتتميز هذه المرحلة بإعادة تحديد العلاقات بين الحكومة والمواطنين والشركات والمجتمعات والموظفين بما يقدِّم خبرات موثوقة ومستويات ثريَّة بالمشاركات المستمدة من اتصال جديد وعمليات جديدة للتخاطب البيني ونماذج أعمال جديدة لتقديم الخدمات وإعداد السياسات ووضعها.

---

[1]:كريستين ابيكول، الحوكمة الالكترونية في العراق،إدارة البوابة الالكترونية وإدارة المحتوى الالكتروني، اكتوبر2012، ص 20.

إنَّ تكامل المعلومات والعمليات والقنوات ضمن عدَّة مؤسسات حكومية وغير حكومية ومؤسسات القطاع الخاص يُمكِّن المستخدمين من بدء مهمة واستكمالها بأكملها بسهولة وثقة وأمان. ويعزز هذا مفهوم الخدمات المتكاملة والتحويلية، إذ يستطيع المستخدمون الوصول إلى أي خدمة أو الحصول على أي معلومات في حزمة كاملة "من بداية العملية إلى نهايتها" حيث لا تتداخل الحدود القائمة بين الإدارات/الوزارة أو المؤسسات ولا تشوِّش على نتيجة الخدمة، وحيث تتجمَّع الخدمات لتلبية الاحتياجات الشائعة "للمُتعاملين".

العلاقات بين الحكومة والمواطنين والشركات والمجتمعات والموظفين بما يقدِّم خبرات موثوقة ومستويات ثريَّة بالمشاركات المستمدة من اتصال جديد وعمليات جديدة للتخاطب البيني ونماذج أعمال جديدة لتقديم الخدمات وإعداد السياسات ووضعها.

إنَّ تكامل المعلومات والعمليات والقنوات ضمن عدَّة مؤسسات حكومية وغير حكومية ومؤسسات القطاع الخاص يُمكِّن المستخدمين من بدء مهمة واستكمالها بأكملها بسهولة وثقة وأمان. ويعزز هذا مفهوم الخدمات المتكاملة والتحويلية، إذ يستطيع المستخدمون الوصول إلى أي خدمة أو الحصول على أي معلومات في حزمة كاملة "من بداية العملية إلى تعتبر متطلبات عملية التكامل جوهرية وتتطلب ما يلي:

- التفاهم والرصد المنتظم لتجارب المتعاملين وتوقعاتهم؛
- موظفون مدربون ومثقفون؛
- العمل المشترك ووضع معايير للمعلومات والعمليات والتكنولوجيات ولا سيما في واجهات المؤسسات،
- إستراتيجيات متعددة القنوات – تضمن تجارب متسقة وموثوق بها للمستخدمين داخل وعبر القنوات الفردية لتقديم الخدمات (عبر الإنترنت، تحت الطلب، على الورق، في الموقع)؛
- الضوابط الرقابية على الإجراءات التنظيمية، أي مذكرات التفاهم والعقود والتمويل واتفاقيات مستوى الخدمة.

تقديم الرشاوى في بعض الأحيان. ويتم تقديم خدمات الحوكمة الإلكترونية مباشرة إلى المواطنين من خلال ابتكارات مثل الأكشاك التي تقدم الخدمات للمواطنين والتي تقع في مراكز التسوق في البرازيل، وأجهزة الحاسوب الحكومية المحمولة التي يمكن نقلها إلى القرى الريفية في الهند، أو الرسائل التذكيرية بالأدوية المتوفرة من خلال خدمة الرسائل القصيرة

تعتبر متطلبات عملية التكامل جوهرية وتتطلب ما يلي:[1]

- التفاهم والرصد المنتظم لتجارب المتعاملين وتوقعاتهم؛
- موظفون مدربون ومثقفون؛

[1] كريستين ايبيكول، المرجع السابق، ص 02.

- العمل المشترك ووضع معايير للمعلومات والعمليات والتكنولوجيات ولا سيما في واجهات المؤسسات؛
- إستراتيجيات متعددة القنوات – تضمن تجارب متسقة وموثوق بها للمستخدمين داخل وعبر القنوات الفردية لتقديم الخدمات (عبر الإنترنت، تحت الطلب، على الورق، في الموقع)؛
- الضوابط الرقابية على الإجراءات التنظيمية، أي مذكرات التفاهم والعقود والتمويل واتفاقيات مستوى الخدمة.

ثالثا: أهمية الحوكمة الالكترونية:

دخل مفهوم الحوكمة في مجال الأعمال على نطاق واسع وخاصة في ظل التقدم والتطور في مجال التكنولوجيا، وظهرت الحاجة الى تشكيل أطر اجرائيي لتمكين المدراء من اتخاذ القرارات بطريقة صائبة، بحيث تصب نتائج قراراتهم مباشرة في خدمة مهمة المؤسسة واستخراجها، وتسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع الكفاءة لأداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتحقيق أو تقليل الغش والتضارب في المصالح والتصرفات غير المقبولة على المؤسسات من خلال:[1]

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الكف في مسائلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين من مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛
- تخفيف فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصا صات وصلاحية لتخفيف رقابة فعالة ومستقلة؛
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معادلات نحو مرتفعة في الدخل القومي؛
- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد؛
- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والانجاز؛
- الاتصال الدائم والقدرة على تامين كافة الاحتياجات؛
- الشفافية في التعامل؛
- كسر الحواجز الجغرافية وتنمية المهارات والمعارف.

[1] أ.م.د.ارادن حاتم خضير العبيدي، أ.م.د. أحمد محمد فهمي البرزنجي، " إستراتيجية الحوكمة الالكترونية ودورها في تعزيز المتطلبات المستقبلية لإصلاح النظام الإداري، دراسة تطبيقية لعينة من الأساتذة الجامعيين من عينة من كليات جامعة الكوفة، الكوفة، أفريل 2019، ص ص 5،6.

رابعا: مبادئ وعوامل نجاح والفشل للحوكمة الالكترونية:

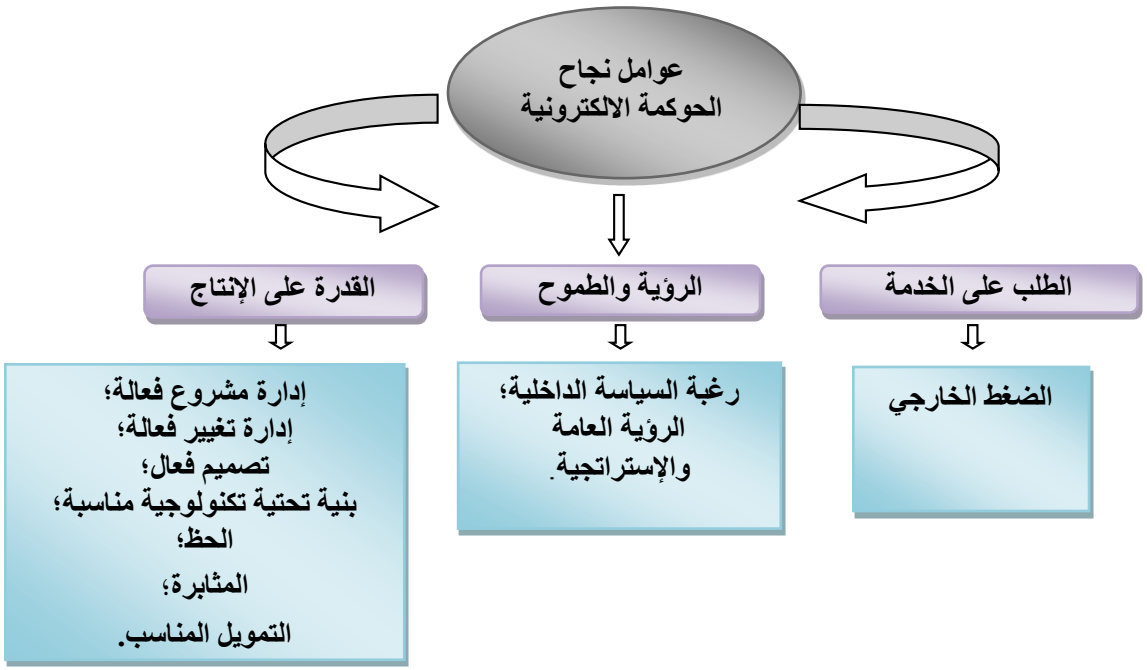
1- **مبادئها:** تتمثل مبادئ الحوكمة الالكترونية في:

- ضمان استدامة تدفق المعلومات والبيانات بين المؤسسات الحكومية الاتحادية والمحلية وبين المواطنين؛
- ضمان استخدام وتكيف التطبيقات واستجابتها لتغير المتطلبات وحجم الطلب؛
- الالتزام بوضع السياقات والمعايير اللازمة التي تسهل تكرار استعمال هياكل البيانات والخدمات الإلكترونية المرتبطة بها؛
- اعتماد المعايير المفتوحة حيثما أمكن عند وضع المواصفات الفنية لتشجيع المنافسة من قبل القطاعات كافة؛
- اعتماد معايير مقبولة ومعتمدة في السوق ومدعومة من كبرى الشركات المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ضمان التبادل الآمن للمعلومات والبيانات عند التخاطب وفق معايير الأمن المعتمدة لمنع أي اختراق أو استراق أو تعديل؛
- ضمان احترام خصوصية البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواطنين والمؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال وفق الدستور والقوانين النافذة وفرض المحددات القانونية عند الوصول إلى المعلومات أو نشرها[1].

2- **عوامل نجاح الحوكمة الالكترونية**

هناك مجموعة من العوامل المتضافرة لدعم نجاح والحوكمة الالكترونية سيتم تلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-5): عوامل نجاح الحوكمة الالكترونية



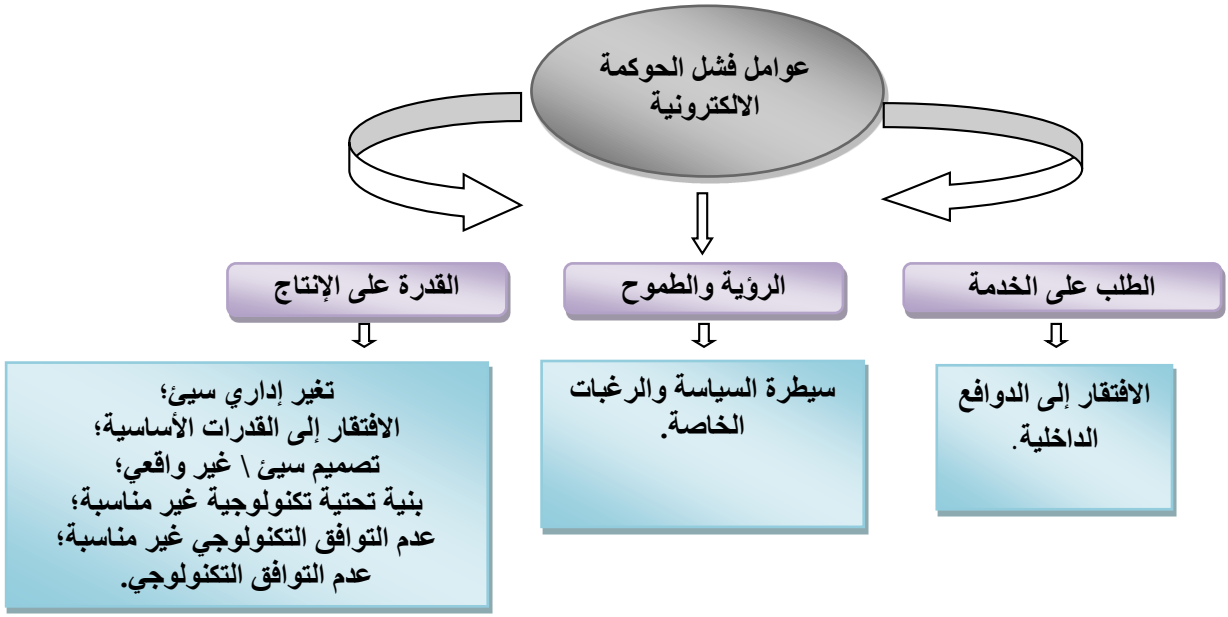
المصدر: برنامج التدريبي الوطني في العراق،e-iraq.dev.buidingالحوكمة الالكترونية, الوحدة الأولى 2012، ص35، عن الموقع: http://www.egov.gov.iq

[1] برنامج التدريبي الوطني في العراق،e-iraq.dev.buidingالحوكمة الالكترونية ,الوحدة الاولى 2012، ص86.

3- عوامل فشل الحوكمة الالكترونية:

على الرغم من أهمية الحوكمة الالكترونية على خلق القيمة داخل المؤسسة وتحسين أدائها على مختلف الأصعدة، إلا أن هناك عوامل وعراقيل تحول دون ذلك نذكر منها ما يلي في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-6): عوامل فشل الحوكمة الالكترونية



المصدر: برنامج التدريبي الوطني في العراق،e-iraq.dev.buidingالحوكمة الالكترونية, الوحدة الأولى 2012، ص35، عن الموقع: http://www.egov.gov.iq

4- حوكمة الحكومة الالكترونية

ترى الحكومة أن الحوكمة الالكترونية ليست تكنولوجيا فقط، ولكنها تغيير مخطط في مناهج واستراتيجيات وبرامج سلوكيات وسياسات الحكومة الالكترونية، ويحتاج ذلك إلى:

- التكامل الأفقي والرأسي بين برامج الحكومة الالكترونية؛
- توحيد مركز الإنفاق؛
- الارتقاء بوظيفة استشاري تكنولوجيا المعلومات؛
- نذكر المواطن أولا؛
- تقديم خدمات متكاملة. [1]

[1] ط.قيداون أبو بكر الصديق، ط معمري خيرة، مرجع سابق، ص: 63.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي:

سيتم في هذا المبحث التركيز على الأداء المالي للمنشأة من خلال مناقشة مفهوم الأداء المالي، معايير الأداء المالي، مقاييس الأداء المال.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي:

أولا: مفهوم الأداء المالي:

يعد الأداء المالي مفهوما طبقا لأداء العمل حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمنشأة [1].

و يعد الأداء المالي أيضا أنه وصف لوضع المنشأة وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات المطلوبة وصافي الثروة كما يذكر أن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المنشأة ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمنشأة [2].

وكلمة الأداء في التعبير الاقتصادي تعني " المنهجية والطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها المختلفة التي وجدت من أجلها".

كما وعرف الأداء المالي على أنه " قياس النتائج المحققة، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[3].

و في إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على انه شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية[4].

---

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، الجزائر، 2009، ص 218.

[2] فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدورى- الإدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، ط1، - دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – سنة 2000- ص 234.

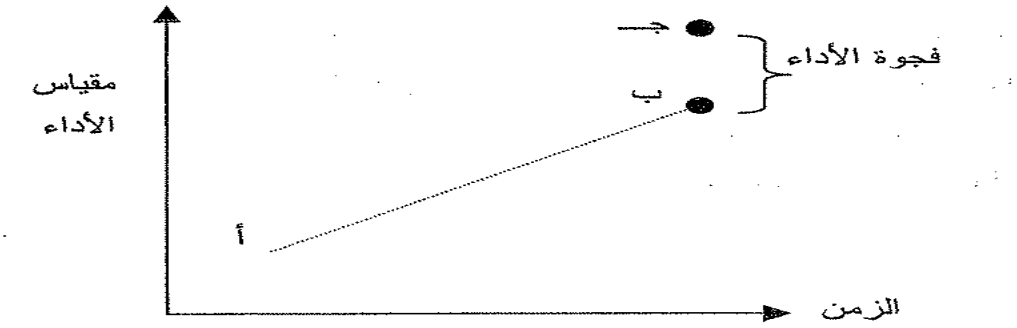
[3] بورنيسة مريم، خنفري خيضر، " تشخيص الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج ألتمان للتنبؤ بالفشل المالي"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، جوان 2019، ص 223.

[4] د.حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي –تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 81.

إذن الأداء هو مفهوم شمولي ومهم فيما يخص جميع الشركات بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وينظر إليه بأنه: " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين[1].

و بالطبع، حين يتأكد من حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل الإستراتيجية التخطيطية الحالة خلال فترة التخطيط، فان هذا يعني وجود فجوة في الأداء والتي تحدد بالشكل الأتي:

شكل رقم (1-7): مخطط يحدد فجوة الأداء بالنسبة لمقياس الأداء



المصدر:.حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي –تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص ص 81-82.

ثانيا: أهمية الأداء المالي:

إن أهمية دراسة الأداء المالي تتبع من خلال ما يلي:[2]

- متابعة ومعرفة بنشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعتها ؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها ؛.
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- مساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

[1] أ.م. د فيحاء عبد الله يعقوب، م.ق عماد عامر حسين، " تفعيل مقاييس الأداء المالي على أساس القيمة وانعكاسها على أداء الشركات في ظل الحوكمة، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية/ المجلد التاسع، العدد 26، الفصل الأول، لسنة 2014، ص 37.

[2] محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 46 -47.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره:

أولا: أهداف الأداء المالي:

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقيم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوزان المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة.

1- السيولة واليسر المالي:

تقيس السيولة للمؤسسة قدرتها على موجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير أخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة، المخزونات والقيم القابلة التحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

-المؤسسة:

تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقة، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

- **أصحاب الحقوق:**

تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين....الخ.

- **عملاء المؤسسة:**

قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسيرها بأسلوب جيد[1].

أما اليسر المالي فهو خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

2- التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويصل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها[2].

من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة، رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل، وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات.وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة ؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي ؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير ؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

3- المردودية:

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد، لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PETER DRUKER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها وتتمثل هذه الأهداف أو المجالات في: الإنتاجية، المردودية، الموارد المالية والفيزيائية، حصة السوق، أداء المسيرين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية.

---

[1]Josette peyrard،Analyse financiere،librairie vuibert، 8 emeedition، Paris.1999 P: 201

[2]السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية العربية المتحدة، 2000، ص 247.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل اتلي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، بصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية[1].

4- إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل؛ فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة[2].

ثانيا: معايير الأداء المالي.

1- معيار المصدر

وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الداخلي والخارجي.

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية [3]:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:**

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم

[1] السعيد فرحات جمعة، المرجع سابق، ص 259

[2] Michel Gervais ; contrôle de gestion.Editeur Economica ; 7eme Edition ; Paris P: 249

[3] جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، وارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد واللوازم والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها[1].

ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

معيار الشمولية

- **الأداء الكلي:** ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى تكليف ممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموعة أهداف الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة[2].

2- المعيار الوظيفي: وينقسم إلى: [3]

- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية بمثيلتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه.
- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء ذوي المهارات العالية وتسييرهم فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.
- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلال عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة، وبشرط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال

---

[1] علي شتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة EGTB مذكرة ماستر علوم مالية ومحاسبية تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 43.

[2] رزيقة تالي، تقيم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي العقيد آلي محند آو الحاج، البويرة، 2011-2012، ص 7.

[3] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –قياس وتقيم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص ص 3، 5.

الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلا جيد لأماكن التخزين، إضافة إلى أداء وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3- معيار الطبيعة: وينقسم إلى:[1]

- **الأداء الاقتصادي:** ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم النواتج وتدنيه استخدام مواردها.
- **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسات، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن من تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.
- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حدث أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي والأطراف المهتمة بعملية قياسه:

أولا: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تتطلب مسح ميداني شامل حول المنشأة المعنية للحصول على كل المعلومات الضرورية من واقعها ودلك بانتقاء البيانات الدقيقة، حيث يتم جمع أنواع الملاحظات والبيانات والمعلومات اللازمة لحساب المؤشرات ثم يليه إجراء عملية التحليل الفني والمالي لهده البيانات، وفي الأخير تأتي عملية استخلاص الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة المستنتجة من عملية التحليل السابقة ومن هدا المنطلق يمكن تقسيم عملية تقييم الأداء إلى ثلاث مراحل هي:

[1] علي شيتور، مرجع سابق، ص 47.

المرحلة الأولى: جمع المعلومات

وتعتبر أول خطوة في عملية التقييم وتتمثل في جمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة موضوع التقييم حيث يتم جمع أنواع الملاحظات الأولية والبيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة، ودلك من واقع الوثائق المالية والمحاسبية المنبثقة عن عملية الإنجاز (الأداء) التي تعكس مجريات التنفيذ الفعلي لمختلف نشاطات المنشأة [1].

المرحلة الثانية: تحليل المعلومات.

في هده المرحلة يتم تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها في المرحلة الأولى ودلك بوضع نموذج تحليل لحساب المؤشرات المختلفة للوصول إلى دراسة الجوانب ويتم التأكد من إنجاز المطلوب والتحقق من التنفيذ الفعلي وكدا الاستخدام الجاري فيما يخص الموارد الاقتصادية المقررة في المؤسسة. فالتحليل المالي للمعلومات يتم عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية ومعرفة مدلولها ومحاولة تفسيرها وتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها وعموما تنصب عملية التحليل على اكتساب نقاط القوة والضعف وتحليل الانحرافات بمختلف أنواعها كمية، نوعية، زمنية أو فنية.

المرحلة الثالثة: مرحلة استخلاص الأحكام.

في هذه المرحلة يتم التأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة أسبابها لتتجنبها أو للتقليل منها في المستقبل، و بالتالي يتم اقتراح إجراءات مالية على المؤسسة لمحاولة الخروج من الوضع الصعب أو القضاء على نقاط الضعف إدا كانت حالة المنشأة سيئة ماليا إما إدا كانت حالة المؤسسة جيدة فتقترح إجراءات تسمح **باستمرارها وتحسينها**[2].

ثانيا:الأطراف المهتمة بعملية قياس الأداء المالي:

تسعي مختلف الأطراف المهتمة بالتحليل المالي بالحصول على المعلومات التي تحتاجها، نظرا لما تشكله تلك المعلومات من أهمية لهذه الأطراف، حيث تتعدد غاياتها تبعا لأهدافها من عملية التحليل، ويمكننا تقسيم هذه الأطراف إلى قسمين:

- أطراف داخلية «من داخل المنشأة»؛
- أطراف خارجية «من خارج المنشأة».

[1] عادل عشي، مرجع سابق، ص 30.

[2] إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاسترتجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 487.

1- الأطراف الداخلية[1]:

وهي الأطراف المهتمة بعملية التحليل المالي من داخل المنشأة ومنها:

أ- الإدارة

تهتم إدارة المنشأة بمختلف مستوياتها الإدارية بعملية التحليل المالي حيث تساعدها في تحقيق العديد من الغايات ومنها:

- تقييم أداء المنشأة ومستويات الربحية؛
- تقييم أنظمة الرقابة ومدي فاعليتها؛
- تقييم فاعلية استغلال الموارد والعائد على الاستثمار؛
- معرفة الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمنشأة؛
- تقييم كفاءة الإدارة في إدارة أصولها؛
- مقارنة الأداء الحالي للمنشأة بأداء المنشآت الأخرى المشابهة بالنشاط والحجم وذلك بناء على معيار الصناعة؛
- تساعد في عملية التخطيط المستقبلي.

ففي مجال الرقابة وتقييم الأداء، تستطيع الإدارة باستخدام التحليل المالي الإجابة على الكثير من الأسئلة التي تواجهها وهي بصدد اتخاذ قراراتها الروتينية وغير الروتينية ومن هذه الأسئلة:

– ما مدى نجاح إدارة المؤسسة "بشكل عام" في تحقيق عائد ملائم على الموارد «الأصول» المتاحة لها؟

– هل أداء الشركة أفضل، أو أقل من نظيراتها في الصناعة نفسها؟

وإذا كان أقل، فما أسباب تدني أداء المؤسسة عن نظيراتها في الصناعة؟ وما الوسائل الممكنة لتحسين الأداء ضمن ظروف السوق، والمنافسين، وإمكانات المؤسسة نفسها؟

- هل تحقق الأقسام والفروع «إن وجدت»عائداً ملائما على الموارد «الأصول» المتاحة لديها؟ وإذا كان هناك تدن في ربحيتها، ما الوسائل المناسبة لتحسين هذه الربحية؟

[1] عادل عشي، مرجع سابق، ص 15.

- هل تتحسن مبيعات المؤسسة وحصتها في السوق أم تتراجع؟ وهل إدارة المبيعات ناجحة في تحقيق النمو المتوقع في المبيعات؟
- ما مدي كفاءة إدارة الذمم المدينة، ومدى فعالية جهاز التحصيل في المنشأة؟
- ما مدى كفاءة إدارة المخزون في المنشأة؟
- هل هناك مجال لضغط بعض النفقات لتحسين الربحية؟
- هل مصروفات الدعاية والإعلان مجدية من حيث قدرتها على تحسين المبيعات في الأجل القصير أو الطويل؟

ب– العاملون بالمنشأة:

يهتم العاملون بعملية التحليل المالي للمنشأ للأسباب منها:

- التعرف على أداء المنشأة لقياس أثر جهودهم في تطوير مستويات الإنتاجية والربحية ذلك ما يعزز شعور للعاملين بالمنشأة بالانتماء؛
- شعور العاملين بالاطمئنان والاستقرار الوظيفي بناء على أداء المنشأة، وتتضح أهمية ذلك في ظل التقلبات الموسمية للأعمال وفي ظل الأزمات الاقتصادية؛
- معرفة العاملين لمستويات الربحية للمنشأة تؤثر بشكل أو بآخر على مستويات الأجور للعاملين ومكافآتهم ومستوي الحوافز والخدمات الاجتماعية المقدمة لهم. [1]

2– الأطراف الخارجية:

وهي الأطراف المهتمة بعملية التحليل المالي من خارج المنشأة ومنها:[2]

أ– المستثمرون

ويقصد بالمستثمرين هم مالكي الأسهم للمنشآت المساهمة أو المستثمرون المرتقبون الذين ينوون الاستثمار في أسهم المنشأة، ويهتم المستثمرون الحاليون والمرتقبون بالحفاظ على مستوي عائد ملائم يتناسب مع مستويات المخاطرة الحالية والمستقبلية، ويقوم التحليل المالي بتوفير المعلومات اللازمة للتنبؤ بسلامة استثماراتهم وعوائدهم المتوقعة، لذلك يركز المستثمرون على الأمور التالية:

---

[1] سميحة سعادة، تقيم الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص ص: 7، 8.

2زهير ثابت، كيفية تقيم الأداء الشريكات والعاملين، دار النهضة، مصر، 2001، ص 14

- دراسة الأداء المالي للمنشأة ومدي قدرتها على النمو وأثر ذلك على القيمة السوقية للأسهم؛
- دراسة سياسات توزيع الأرباح المتبعة لدي المنشأة؛
- مقارنة الأداء للمنشأة مع الشركات الأخرى المشابهة بالنشاط والحجم.

ب- الموردون

يقوم الموردون بتقديم العديد من الخدمات والبضائع للمنشاة، وتتم عادة هذه العمليات بالدفع بالأجل وذلك خلال السنة المالية أو أكثر من قبل المنشأة، لذلك يهتم الموردون بدراسة الوضع المالي للعميل «المنشأة» من أجل التأكد من قدرته على توفير السيولة النقدية اللازمة لتسديد المستحقات المطلوبة.

ج- المقرضون

يهتم المقرضون سواء كانوا على شكل أفراد أو مؤسسات بقدرة المقترض على سداد التزاماته حين يحين موعد استحقاق تلك الالتزامات، حيث يتم تحديد معدل العائد «سعر الفائدة» الملائم لذلك التمويل بناء على مستوي المخاطرة، ومن المقاييس الهامة التي يستخدمها المقرضون للمخاطر التمويلية نسبة الديون في هيكل رأس المال، ويقوم المقرضون بالتحليل المالي للمنشأ وذلك بالتركز على العناصر التالية:[1]

- قدرة وكفاءة المنشأة في تحقيق تدفقات نقدية منتظمة من نشاطها الرئيسي؛
- سلامة المركز المالي ومستويات السيولة؛
- دراسة الهيكل المالي للمنشأة وتقدير الاحتياجات التمويلية المستقبلية؛
- دراسة السياسات المالية التي تتبعها المنشأة.

د- الجهات الحكومية

تهتم بعض الجهات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات عادة لأغراض التخطيط الاقتصادي وكذلك لأغراض إحصائية ورقابية كالتأكد من تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين المنصوص عليها من قبل بعض الجهات الحكومية ومثال ذلك ما يصدر من مؤسسة النقد العربي السعودي «البنك المركزي» تجاه البنوك وشركات التأمين وأيضا ما يصدر من جهات أخري كمصلحة الزكاة أو الضرائب وغرف التجارة والصناعة.

1جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرار، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 98.

هـ- أطراف أخري خارجية

هناك العديد من الأطراف الأخرى المهتمة بالتحليل المالي كالمؤسسات المالية المتخصصة ومن أمثلتها مؤسسات التصنيف الائتماني الأمريكية ومراكز البحوث المالية والاقتصادية.

ثالثا: علاقة الحوكمة بالأداء

تمحورت العديد من الدراسات الأكاديمية ودراسات واضعي السياسات حول موضوع العلاقة بين الحوكمة وأداء المرفق العمومي، وكان السؤال الأساسي المطروح في الأبحاث: هل تدفع الحوكمة في اتجاه تحسين الأداء المالي من خلال سياسات الحكم الرشيد مثل حماية رؤوس الأموال والبيئة التنافسية، وتركيب ملكية المؤسسات وغيرها...؟

كما وأظهرت أنظمة حوكمة المؤسسات حول العالم تفاوتا كبيرا من خلال التطبيق والالتزام بالمبادئ التي أقرتها العديد من المنظمات والهيئات، ومع العديد من الفروقات بين الدول فان السؤال المطروح، هل أن لهذه الفروقات والتنوع في السياسات الخاصة بالحوكمة تأثير على أداء المؤسسات عامة والمرفق العمومي خاصة؟ وكيف يهتم واضعي السياسات بالأمر إذا لم هناك تأثير فعلي على أي من جوانب الأداء المختلفة؟ حيث أن العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى أن أداء الشركات يتأثر من خلال مجموعة من القنوات مثل الرقابة والإشراف الداخلي والخارجي.

ومما يجدر الإشارة إليه أن أهم الدراسات التي تناولت موضوع الربط بين المتغيرين أخذت موضوع الحوكمة والأداء كعلاقة مباشرة في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن الدراسات تكاد تقتصر على العلاقة بين الحوكمة والأداء في المرفق العمومي وتكاد تقتصر على العلاقة أذا ما تم الحديث عن الحوكمة الالكترونية.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل، والمؤسسات التي تطبق أسس الحوكمة الالكترونية من المتوقع أن تتحسن إدارتها في كل مستوياتها المصلحية والفرعية، كما أن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء، كما أن الشركة أذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يتاح لها بناء علاقات طيبة بينها وبين العاملين من جهة وبين الأطراف الخارجية من جهة أخرى، وبالإضافة إلى المبادئ السامية التي تتمتع بها الحوكمة الا انه بمواكبتها للعصرنة قد أعطت دعم اكبر للمؤسسات والمرافق العمومية مما ينعكس بشكل كبير على حسن تسييرها وإدارتها بشكل فعال وتسهيل ربط علاقتها مع محيطها الخارجي علاوة على ضبط البيئة الداخلية.

وتبقى الإشكالية الجدلية التالية محل طرح لابد منه: في ما إذا كانت المؤسسة العمومية متطلعة لعصرنه إدارتها بالحوكمة الالكترونية، ماذا عن العلاقة بينها وبين تنمية القدرة والمؤهلات البشرية المتحكمة في تسيير مفهوم الحوكمة

الالكترونية التسيير الكفء من ناحية وخضوعها للسياسات والتشريعات والقوانين العرضية من ناحية أخرى؛ لأن الحوكمة الالكترونية تنجح فقط في وسط تتكامل فيه الطاقات تكامل تطور بين المادية والبشرية بعيد عن كل المصالح والأغراض الشخصية أو السلطوية[1].

وفي دراسة أجراها كل من Pathak et Al سنة 2008، من خلال توزيع 400 استمارة في كل من أثيوبيا وفيجي، خلص الباحثون إلى الأثر الايجابي للحوكمة الالكترونية على العمل الحكومي بشكل عام في التخفيف من البيروقراطية في الحكم، وتحقيق الكفاءة في العماليات والحد من الفساد على حد سواء المالي أو الإداري[2]، وبالتالي التطبيق الفعال والفعلي وبفاعلية لمفهوم ومتطلبات الحوكمة الالكترونية يؤثر مما لا شك فيه التأثير الايجابي على الأداء المالي.

[1] عمر عيسى فلاح المناصير،" أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الزرقاء،الأردن، 2013، ص 42، بتصرف.

[2] أ. جلام كريمة، مرجع سابق، ص 06.

خلاصة الفصل الأول:

نلخص مما سبق، أن الحوكمة الالكترونية تتسع لأي عمل الكتروني يؤدى بواسطة السلطات الحكومية بوصفها سلطات عامة إلى تسهيل وإزالة كل التعقيدات، وهذا منطق فرضته تطورات التقدم العلمي وثورة الاتصالات في وقتنا الحالي، والتي تفرض بدورها ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة الالكترونية، وفي الأخير تم محاولة التطرق لتأثير العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والأداء المالي من الناحية النظرية، وسيتم في الفصل التطبيقي إثبات أو نفي العلاقة بين المتغيرات من خلال البرنامج الإحصائي: SPSS.

الفصل الثاني:

الدراســـة الميدانيـــة

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم والأطر النظرية للحوكمة الإلكترونية سنحاول في هذا الفصل إلى دراسة الحالة المتمثلة في ولاية تبسه –مديرية الإدارة المحلية– أنموذجا، وذلك بالإعتماد على إستمارة الإستبيان، التي سيتم توزيعها على عينة من موظفي مديرية الإدارة المحلية، ومن ثم تحليلها ودراستها بالإستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS، من أجل إستخلاص النتائج المرتبطة بالدراسة والمتعلقة بأثر الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

وبناءا على ما سبق سوف تتمحور دراسة هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: الهيكل الإداري للمصالح الإدارية لولاية تبسه؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الهيكل الإداري للمصالح الإدارية لولاية تبسه

تعتبر ولاية تبسه من الولايات التي تم استحداثها من خلال التقسيم الإداري سنة 1974، حيث تحتوي هذه الولاية على عدة مصالح وهياكل إدارية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول ولاية تبسه

تبسه هي الولاية رقم 12 بالنسبة للتقسيم الإداري قبل الأخير في الجزائر، تقع ولاية تبسه في الشمال الشرقي للقطر الجزائري على الحدود التونسية يحدها شمالا ولاية سوق أهراس ومن الشرق الجمهورية التونسية وجنوبا ولاية الوادي ومن الجنوب الغربي ولاية خنشلة ومن الشمال الغربي ولاية أم البواقي، بموقعها الجغرافي الاستراتيجي، تشكل ولاية تبسه جزءا هاما من الهضاب العليا الشرقية, هي ولاية حدودية بامتياز حيث تقدر كثافتها السكانية ب 850.000 نسمة تمتد على شريط حدودي قدره 300 كلم (10 بلديات حدودية)، تقدر مساحتها الإجمالية ب: 13.788 كيلومتر مربع تتكون ولاية تبسه من 12 دائرة و28 بلدية.

- **تعريف الولاية** حسب المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية..."، وتنشأ الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم بموجب قانوني بالنظر لأهميتها.

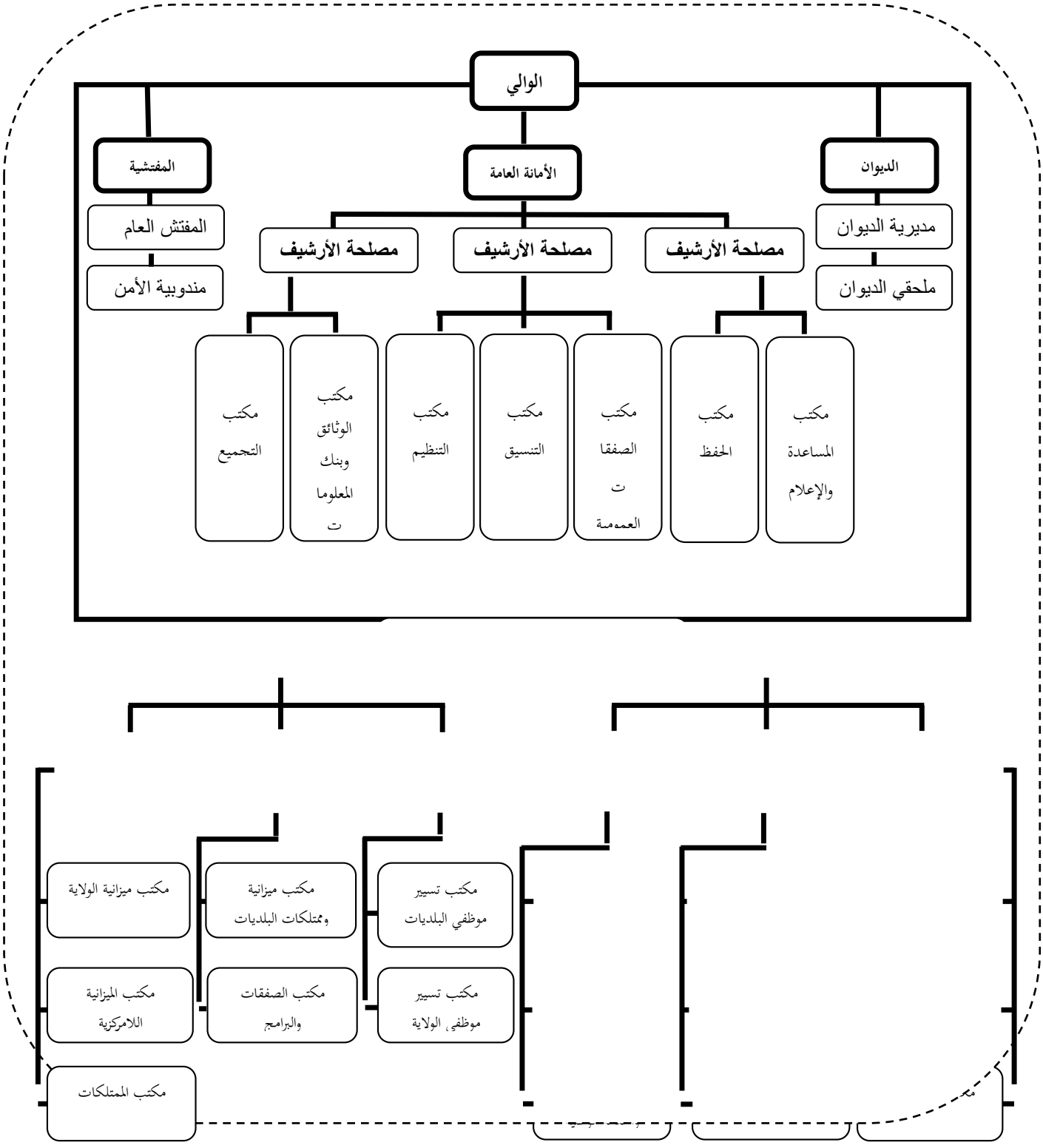
يجدر التنبيه أن الولاية أساس دستوري فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر للولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية[1].

المطلب الثاني: الهيكل الإداري لولاية تبسه

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 23-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 والذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، نجد أن المادة الثانية منه تنص على ما يلي: "تشتمل الإدارة العامة الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي"، كما يلي: الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس ألولائي، والمجلس الشعبي ألولائي.

[1]- أنظر المادة 01 من القانون 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أفريل سنة 1990, المتعلق بالولاية.

الشكل رقم (02-01): الهيكل الإداري لولاية تبسه



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الهيكل الإداري لولاية –تبسه–.

أولا: الوالي

وهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية, فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة, الوالي بصفته هيئة تنفيذية بالولاية, ينفذ القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الشعبي ألولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداولات.

يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما[1].

1- الوالي هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي ألولائي:

وبهذه الصفة يقوم الوالي بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية:

1-1 تنفيذ مداولات المجلس الشعبي ألولائي: وذلك بموجب إصدار قرارات ولائية باعتباره جهاز تنفيذ لما يصادق عليه جهاز المداولة "م. ش. و".

1-2 الإعلام: يلزم القانون الولاية الوالي بضرورة إطلاع وإعلام المجلس الشعبي ألولائي بوضعية ونشاطات الولاية، وذلك عن طريق:

- تقديم تقرير حول مدى تنفيذ المداولات عن كل دورة عادية.
- تقديم بيان سنوي للمجلس يتضمن نشاطات مصالح الدولة في الولاية من جهة ومن جهة أخرى والذي يمكن أن ينتج عن مناقشته رفع لائحة إلى السلطة الوصية الوزارة.

1-3 تمثيل الولاية: خلافا للوضع في البلدية، حيث يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية، فإن مهمة تمثيل الولاية مسندة قانونا للوالي، وليس إلى رئيس المجلس الشعبي الولائية، إطلاع رئيس المجلس، بين الدورات، بانتظام عن مدى تنفيذ مداولات المجلس.

ثانيا: الديوان

الديوان هو هيئة لمساعدة الوالي في ممارسة مهامه ويكلف في هذا الإطار بالخصوص بما يأتي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات؛
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام؛
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية؛

رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي, وما يلاحظ على هذه الهيئة أنها تتطلب توافر كفاءة عالية لدى الملحقين بها.

[1]- أنظر المادة 60 من القانون 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أفريل سنة 1990, المتعلق بالولاية.

ثالثا: الأمانة العامة للولاية

هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل منها ثلاثة مكاتب على الأكثر، وحسب المادة 05 من المرسم التنفيذي 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام في ما يلي:

- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري؛
- متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية؛
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية؛
- متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها وعلى هذا الأساس فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضو أو أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال؛
- تنشيط مجموعة برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها, كذلك متابعة مداولات المجلس الشعبي ألولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب وهي:

1- مصلحة التلخيص: هي مصلحة تشف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداءا من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص, وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع في كل سنة حيث تسم الولاية برنامج عمل, تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون استثناء.

ومصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1-1 مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية ويقدم تقارير للأمانة العامة.

1-2 مكتب التنسيق: ويقوم هذا المكتب بمتابعة اقتراحات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي أو الأمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

1-3 مكتب التنظيم: يقوم بدراسة وتقديم اقتراحات من أجل السير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

2- مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

2-1 مكتب التوثيق وبنك المعلومات: هو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية، والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى المديرية التنفيذية للولاية.

2-2 مكتب التجميع: يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بين البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية، وتنظيم سير المعلومات.

3- مصلحة الأرشيف والمحفوظات: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

3-1 مكتب المساعدة والإعلام: يقوم ببث ونشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة وحفظ وسير الأرشيف ومساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

2-3 مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود, الملصقات, الوثائق, والمنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

رابعا: مديرية الإدارة المحلية

تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مصالح هي:

1- مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وبدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

1-1 مكتب ميزانية الدولة :يختص هذا المكتب بالتنفيذ المحاسبي لميزانية التسيير للمصالح اللامركزية التابعة للدولة حيث تقوم المصالح علي مستوى المكتب بإعداد الميزانية وفقا لمدونة الميزانية التي ترسل سنويا من قبل مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وفقا للأبواب والمواد المدرجة ضمنها، وذلك من خلال طبع وتجليد مدونة خاصة بميزانية الدولة للولاية ويتكفل بالمهام التالية:

- تسيير المحاسبة للوظائف والمناصب العليا والموظفون التقنيون؛
- تسيير المحاسبة للأسلاك المشتركة والعمال المهنيون والأعوان المؤقتين؛
- تسيير التسوية والتحصيل ومتابعة الميزانية؛
- تسيير المحاسبة لتعويض ضحايا الإرهاب.

2-1 مكتب ميزانية الولاية: تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا :نفقات متعلقة بتسيير- الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات ومستشفيات ....الخ.

3-1 مكتب الممتلكات :يتولى المكتب صيانة وتسيير الممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للولاية وذلك من خلال جرد المنقولات، ويكلف أساسا بتموين مختلف مصالح الولاية بما يلزمها (أوراق أقلام وأجهزة) وكذا جرد العقارات التابعة للولاية، كما أنه يسهر على تسيير حظيرة سيارات الولاية وصيانتها.

2- مصلحة تسيير المستخدمين في الولاية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي تتكون بدورها من مكتبين:

- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية؛
- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات.

1-2 مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: وهو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف, ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف, وتقديمها للتأشيرة, بالإضافة إلى توظيف في الولاية, تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة, وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

2-2 مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

3- مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات, أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك "العقارية، المنقولة".

بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز والتوريد، وتتكون المصلحة بدورها من مكتبين:

3-1 مكتب ميزانية وممتلكات البلديات: وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

3-2 مكتب الصفقات والبرامج: يسهر على تنفيذ عمليات التجهيز العمومي المختلفة، المسند تسييرها لمديرية الإدارة المحلية لاسيما مشاريع الإدارة المحلية، الأمن الوطني، الحماية المدنية..الخ، وذلك من خلال متابعة هذه العمليات عبر مختلف مراحل إنجازها، بدءا من التسجيل إلى غاية الإنجاز والغلق، بالإضافة إلى أعمال الرقابة البعدية فيما يتعلق بالصفقات والاتفاقيات المبرمة مع المتعامل العمومي طبقا لقانون الصفقات العمومية مع متابعة مختلف برامج التجهيز الممولة من ميزانية البلدية، الولاية وصندوق الضمان والتضامن...الخ[1].

خامسا: مديرية التنظيم والشؤون العامة

تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية, وهي المسؤولة على:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة وفق نصوص قانونية ومراسيم تنظيمية؛
- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا؛
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها؛
- إمداد دوائر وبلديات الولاية بمختلف الوثائق الرسمية؛

تنظم، بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين

- تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاصص؛
- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية[2].

1- مصلحة التنظيم العام:

وتحتوي على:

[1]- بالرجوع للمرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في14 صفر 1415 الموافق ل 23 جويلية 1994, يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

[2]- بالرجوع للمرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995, المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

1-1 مكتب المؤسسات والمنشآت المصنفة: يتكلف بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل "المقاهي والمخابز والحمامات"، وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

2-1 مكتب الانتخابات والجمعيات: ويتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي ألولائي كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها، وهذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسلطة على المنتخبين لا سيما أعضاء المجلس الشعبي ألولائي وأعضاء المجالس الشعبية البلدية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعمدة ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

3-1 مكتب حركة السيارات: ويتكفل بملفات ترقيم السيارات وإنجاز البطاقات الرمادية للسيارات والمركبات، كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

2- مصلحة تنقل الأشخاص:

وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية والأجانب وتنقل الوطنيين وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1-2 مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: ويتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات متابعتها وهذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر"ميلاد، زواج، وفاة"، ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما يقوم بجلب وثائق الحالة المدنية.

2-2 مكتب تنقل الوطنيين: وهو مكتب يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر وتوزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات والطلبات المقدمة بصفة منتظمة، من هذه الوثائق وكذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية.

3-2 مكتب تنقل الأجانب: يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب عند تنقلهم وإقامتهم وكذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية والتجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

3- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: ويحتوي على:

1-3 مكتب نزع الملكية والمنازعات: ويتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة ويقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية مع مديريات المجلس ألولائي التي يتبعها المشروع كالطرق والري.

2-3 مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية: يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي لفائدة الولاية وكل مديريات المجلس ألولائي، وهذا لأجل تنفيذها، كما يتابع المداولات الصادرة عن المجلس الشعبي ألولائي والتي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

3-3 مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية: يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنموية المحلية، وكذلك مداولات البلديات ومدى تطبيقها وتجسيدها، وتخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

سادسا: المفتشية العامة

تتولى المفتشية العامة في الولاية تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات اللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية.

سابعا: المجلس الشعبي الولائي

هذا المجلس يتم انتخابه عن طريق الاقتراع العام، فهو هيئة المداولة في الولاية، يقوم بإعداد نظامه الداخلي ويصادق عليه.

يعقد المجلس الشعبي ألولائي أربع (04) دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر يوما (15) على الأكثر، حيث تنعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر (مارس،جوان، سبتمبر وديسمبر) ولا يمكن جمعها.

كما يمكن للمجلس أن يجتمع في دورة غير عادية، ويكون هذا بطلب من رئيسه أو ثلث(3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي، ويجتمع أيضا بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

1- تكوين المجلس:

يتشكل المجلس من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار، وعليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين.

2- عدد أعضاء المجلس:

طبقا للمادة 99 من الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات فإن عدد مقاعد المجلس الشعبي ألولائي تكون بالشكل التالي[1]:

- 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة؛
- 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة؛
- 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 650001 و950000 نسمة؛
- 47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 950001 و1150000 نسمة؛
- 51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 1150001 و1250000 نسمة؛
- 53 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها 1250000 نسمة.

3- اختصاصات المجلس:

يعالج المجلس الشعبي ألولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة، ويتداول بشان المهام والاختصاصات التي تحددها له القوانين والتنظيمات، وعموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع إليه باقتراح يقدمه ثلث أعضاء المجلس أو رئيسه أو الوالي.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات والملاحظات الخاصة بشؤون الولاية، والتي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه وهذا في اجل أقصاه (30) يوم، ويمكن للمجلس الشعبي ألولائي أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة للدولة، ويمكن للمجلس الشعبي ألولائي أن يحدث في أي وقت لجنة تحقيق حول القضايا المرتبطة بتسيير الولاية وتنميتها، والتي يتم انتخابها من بين أعضاء المجلس، وتقدم اللجنة نتيجة التحقيق للمجلس الشعبي ألولائي، ويخطر رئيس المجلس الشعبي ألولائي، الوالي ووزير الداخلية بذلك، وتلزم كل السلطات المحلية بمساعدة اللجنة لتحقيق غرضها المطلوب في إطار يضمنه حكم القانون.[2].

[1]- أنظر المادة 99 من الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس, المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات.

[2]- أنظر المادتين 55-57 من القانون 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أفريل سنة 1990, المتعلق بالولاية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بدءا من عينة الدراسة إلى غاية الوصول إلى النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول: عينة وأساليب الدراسة.

أولا: تحيد مجتمع وعينة الدراسة:

لإتمام الدراسة التطبيقية وجب تحديد كل من مجتمع الدراسة وكذا العينة المستهدفة.

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات والعمال الذين لهم علاقة بمراقبة الجودة والنوعية، حيث يبلغ عددهم حوالي (60) موظفا.

2. عينة الدراسة:

اختلف الباحثون في اختيار حجم عينة البحث فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجمها أكبر كان البحث أفضل، لكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج التقريبية بعينة أقل فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة، شرط أن تكون مقبولة إحصائيا. وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الأصلي، ولكن ليس أي جزء، إذ أنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل[1].

وعليه فقد تم في هذه الدراسة أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي (45%) من مجتمع الدراسة المذكور سابقا أي ما يقابل (25) موظف، كما تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01) تداول الاستبيان

الاستبيانات	العـــدد	النسبة %
الموزعة	25	100
التي لم يتم استرجاعها	0	0
الصالحة للتحليل	25	100

المصدر: من إعداد الطلبة.

يبين الجدول رقم (02-01) أنه تم توزيع 25 استبانة بما يوافق حجم عينة الدراسة حيث تم استرجاع جميعها نسبة الاستبيان بلغت 100 % وهي نسبة مثلى لأغراض البحث العلمي.

[1] -v.giord, statistique appliquée à la gestion économique, paris, France, 8 édition 2003,p:175.

ثانيا: نموذج الدراسة تتناول الدراسة البحث في الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء المالي بالمرفق العام وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- ✓ **المتغير المستقل**: الحوكمة الإلكترونية.
- ✓ **المتغير التابع**: الأداء المالي.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي يتم تجميعها سنعتمد طرق إحصائية من خلالها يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة المتواجدة بينها بداية بجمع البيانات وترميزها ثم إدخالها للحاسوب (برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "**SPSS**"[1])، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

3. التكرارات والنسب المئوية: **حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الأتي النسبة المئوية =** $\frac{\text{تكرار المجموعة} \times \mathbf{100}}{\text{المجموع للتكراراتالكلي}}$

1. معامل ألفا كرونباخ: **تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:**

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right)$$

حيث: a: يمثل ألفاكرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل معامل التباين لأسئلة المحور.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

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

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

[1]- :SPSS هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940 وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من أهم البرنامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (أنظر هشام بركات بشير حسن، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الالكتروني، مصر2006، ص24.

3. معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها وتم قياسه انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "**SPSS**" (أنظر الملحق رقم 02).

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت خماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

الجدول رقم (02-02): طول خلايا مقياس ليكارت ثلاثي.

الفئةالأولى	من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى اقل من 4.19	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS

المطلب الثاني: وصف أدوات وعينة الدراسة.

تم تخصيص هذا المطلب لوصف أدوات وإستمارة الإستبانة لعينة الدراسة.

أولا: أدوات الدراسة.

لغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها مع مختلف موظفي مديرية الإدارة المحلية- تبسة، إضافة إلى الاطلاع على ظروف العمل وكذا المعدات والأدوات المستعملة في المؤسسة، وكل هذه الوسائل ساعدت على توفير بعض المعلومات بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة، كما ساعدت في إعداد الاستبانة.

1. الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي من خلال أقسامها وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2. استمارة الاستبانة:

تعتبر استمارة الاستبانة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته[1]، وقد اشتملت على جزئيين أساسين (أنظر الملحق رقم 01)، وفيما يلي وصف لهما[2]:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات العامة لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في كل من الجنس والسن والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة بقدر عددها بـ: 22 عبارة تم تقسيمها إلى 3 محاور تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة.

الجدول رقم (02-03) محاور الدراسة وتسلسل العبارات.

محاور الدراسة	عدد العبارات (الأسئلة)	تسلسل العبارات
الحوكمة الاكترونية في المؤسسة	11	01 إلى 11
الأداء المالي	07	12 إلى 18
أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي	04	19 إلى 22.
المجموع	**22**	/

المصدر: من إعداد الطلبة

أ. صدق أداة الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من الناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين[3].

ب. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA)[4].

---

[1]- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعي، دار غريب للطباعة، القاهرة 1998، ص 305.

[2]- الملحق رقم (02).

[3]-- الملحق رقم (03)

[4]– ألفاكرونباخ هو إختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى إنسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدراتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "الفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، 2005، ص49.

الجدول رقم (02-04) الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة

الترتيب	العبارات	معامل الثبـات	الصـدق
01	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة	0,898	0.947
02	تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الالكترونية	0,892	0.944
03	يوجد وسيط تفاعلي على الأنترنت يقوم بتفعيل المعلومات	0,889	0.942
04	هناك تواصل بين المؤسسة والمواطنين والمتعاملين	0,893	0.945
05	توجد في المؤسسة شبكة اتصالات ومعلومات حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة	0,886	0.941
06	تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات لكل من يستخدم تطبيقات الحوكمة الالكترونية	0,896	0.946
07	توجد لدى المؤسسة استراتيجية لترابط المصالح والأقسام في ما بينها	0,884	0.940
08	تقوم المؤسسة بتحديد وتحليل مهارات وقدرات الموظفين للتعامل مع الحوكمة الالكترونية	0,886	0.941
09	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين باستخدام الحاسوب والعمل بروح الفريق لتقديم أداء مميز	0,887	0.941
10	توجد لدى المؤسسة مشاكل على توثيق المعلوات في الحياة الالكترونية	0,894	0.945
11	يتم العمل داخل المؤسسة على انهاء المشاكل في الحياة الواقعية قبل الانتقال إلى الواقع الالكتروني	0,893	0.945
12	هناك حرص من قبل الادارة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة	0,896	0.946
13	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات) مما يمنع وجود تلاعبات مالية	0,89	0.943
14	وجود لوائح وقوانين ترفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤونها والرفع من أدائها المالي	0,888	0.942
15	يتم تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالافصاح في إعداد التقارير والقوائم المالية	0,888	0.942
16	تمتاز المعلومات الواردة من التقارير بقدرتها على التغذية العكسية وذكل من أجل استغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي	0,901	0.949
17	الافصاح وابراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة الأداء المالي للمؤسسة	0,885	0.940
18	يتم الافصاح عن أي تغييرات هامة فيما يخص الأداء المالي للمؤسسة	0,89	0.943
19	تساهم الحوكمة الالكترونية في اصدار المعلومات المحايدة وغير المنحازة حول الأداء المالي	0,897	0.947
20	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة للأداء المالي عبر الأنترنت	0,886	0.941
21	تقوم الحوكمة الالكترونية على مجموعة وسائل وآليات (شبكات، مواقع، تطبيقات الكترونية،...) من أجل تحسين الأداء المالي	0,89	0.943
22	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الالكترونية	0,891	0.943
	إجمالي محاور الدراسة	0.896	0.946

المصدر: من إعداد الطلبة.

الجدول رقم (02-05) الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة

الترتيب	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق
01	الحوكمة الاكترونية في المؤسسة	11	0.850	0.921
02	الأداء المالي	07	0.610	0.781
03	أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي	04	0.657	0.810
	إجمالي محاور الدراسة	22	0.896	0.946

المصدر: من إعداد الطلبة.

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (02-05) أن قيمة معامل ألفاكرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة كذلك فإن قيمة ألفاكرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كان (0.896) 89,6 % وهي نسبة مرتفعة جدا ومقبولة إحصائيا مما يعني بأن الاستبيان امتازا بدرجة صدق وثبات عالية وهذا ما يؤكده معامل صدق المحك الذي بلغ 97 % ما يسمح باستعمال الاستمارة والوثوق في النتائج.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

بعد توزيع الاستبانة واسترجاع الإجابات سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS(20)، سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، السن المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة (الملحق رقم 02).

- **متغير الجنس:**

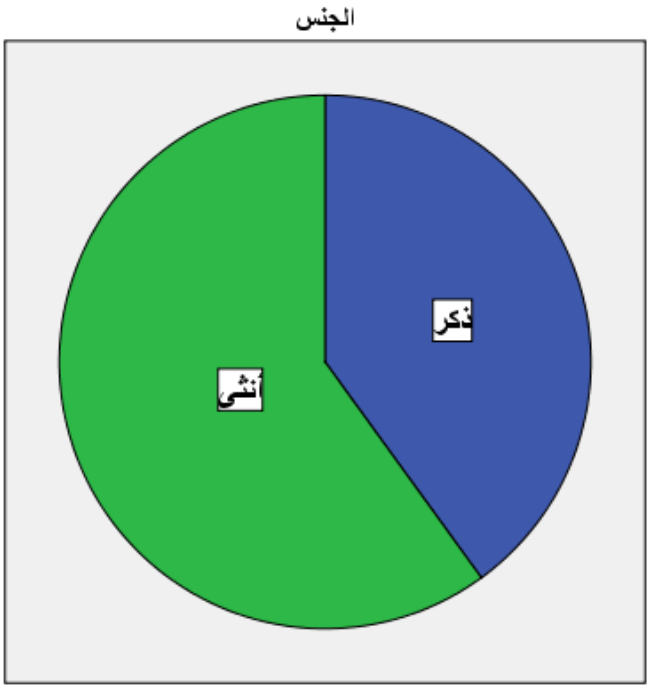
الجدول رقم (02-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	10	40
أنثى	15	60
المجموع	**25**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يلاحظ تقارب في نسبة الذكور ونسبة الإناث إذ بلغت نسبة الإناث من العينة (60%) مقابل (40%) للذكور، إذ أن طبيعة العمل في المؤسسات الإدارية تضمن مكانة للمرأة بالمقارنة مع المؤسسات الإقتصادية خاصة منها تلك التي تعمل بدوام كامل (24/24).

الشكل رقم(02-02): متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(06)

- **متغير العمر:**

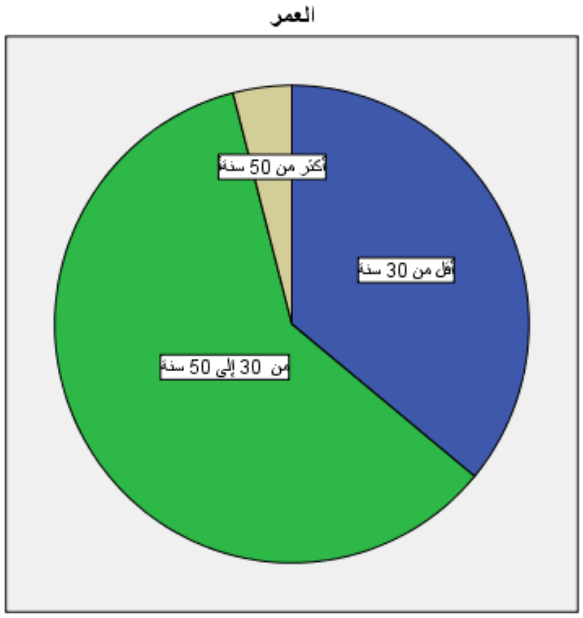
الجدول رقم(02-07):توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	09	36,0
30 إلى 50 سنة	15	60,0
أكبر من 50 سنة	1	4,0
المجموع	**25**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (60 %) من أفراد العينة العمرية 30 إلى 50 سنة ونسبة (36 %) من أفراد العينة العمرية أقل من 30 سنة، وبالتالي فإن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الشباب ومطلعون على مفاهيم التكنولوجيات الحديثة.

الشكل رقم (02-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(07)

- **المستوى الدراسي.**

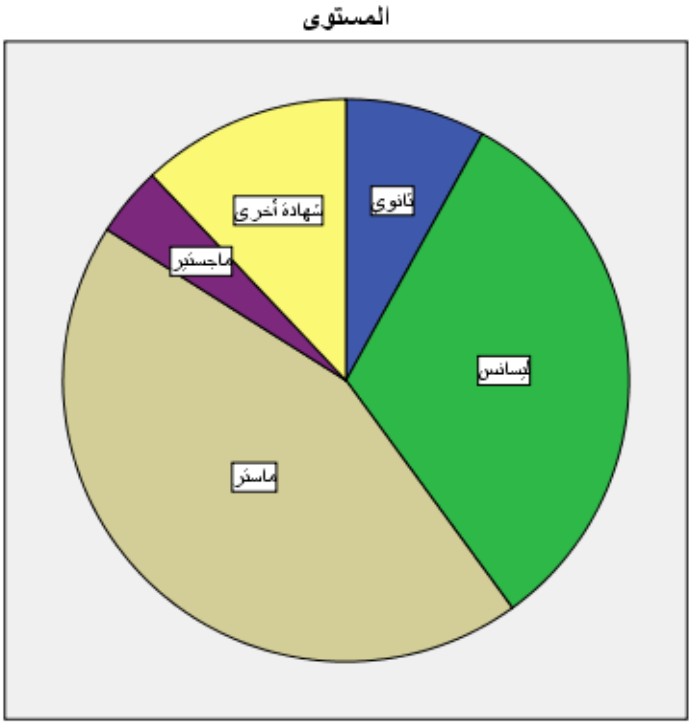
الجدول رقم(02-08):توزيع أفراد عينة الدارسة من حيث متغير المستوى الدراسي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثاوي	2	8,0
ليسانس	8	32,0
ماستر	11	44,0
ماجستير	1	4,0
شهادة أخرى	3	12,0
المجموع	**25**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي(SPSS)

يتضح من الجدول أن أكثر من (80%) من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية، وهذا راجع لمتطلبات العمل الإداري الذي يتطلب مستوى عالي في التأهيل.

الشكل رقم(02-04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(08)

- **المستوى الوظيفي**

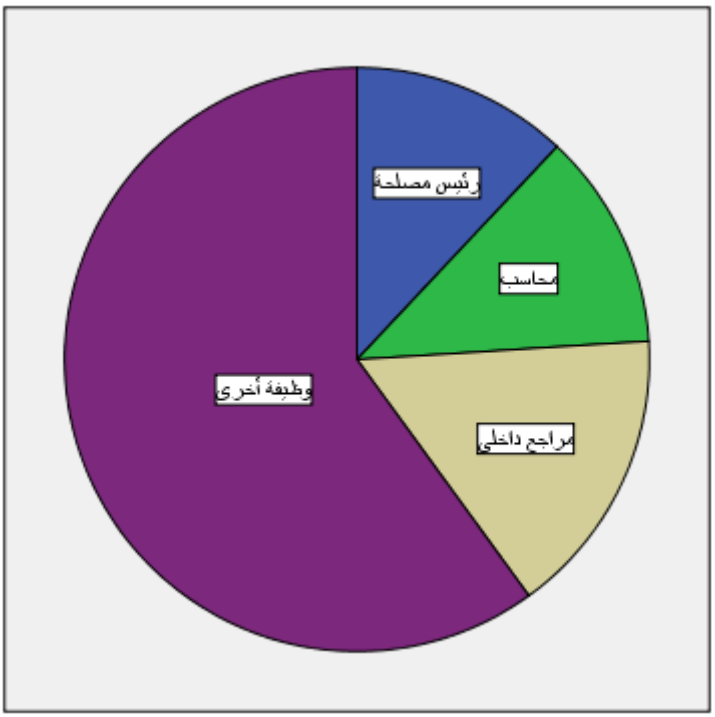
الجدول رقم (02-09) يوضح توزيع عينة الدارسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
رئيس مصلحة	3	12,0
محاسب	3	12,0
مراجع داخلي	4	16,0
وظيفة أخرى	15	60,0
المجموع	**25**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي(SPSS)

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة الإطارات المتخصصة تقدر بـ (40%)، وهذا يتوافق والفئة المستهدفة في الدراسة.

الشكل رقم (02–05) توزيع عينة الدارسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما ورد في الجدول رقم(09)

- **متغير سنوات الخبرة.**

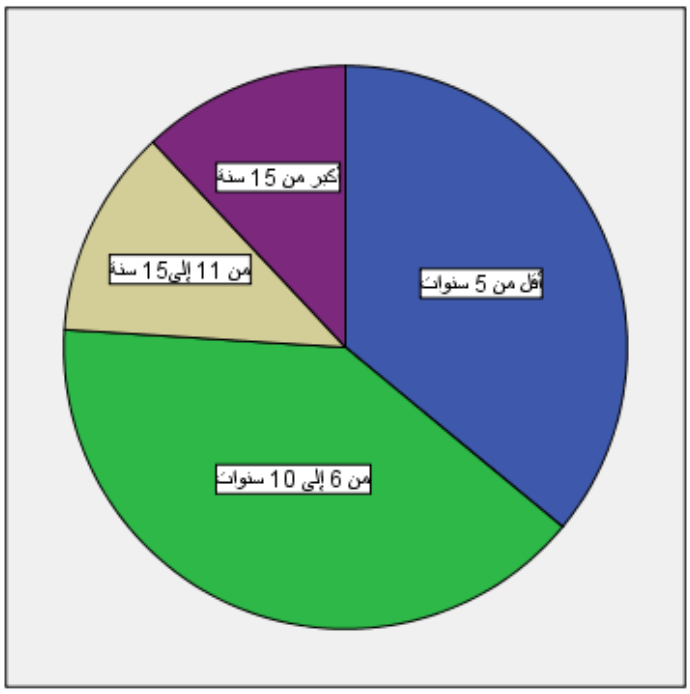
الجدول رقم (02-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	9	36,0
من 6 إلى 10 سنوات	10	40,0
من 11 إلى15 سنة	3	12,0
أكبر من 15 سنة	3	12,0
المجموع	**25**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي(SPSS)

الملاحظ من خلال الجدول أن ما يفوق نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة يحوزون على خبرة تفوق 5 سنوات، وهو مؤشر جيد عن معرفة عينة الدراسة بإدارتهم وشؤونها.

الشكل رقم (02-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(10)

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبانة.

أولا: تحليل الإستبانة

في هذا العنصر سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في العبارات من 01 إلى 22 ضمن استمارة الاستبيان (الملحق رقم01) وقد تمت الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

توضح الجداول الموالية توزيع إجابات الأفراد تجاه محوار الدراسة الثلاثة وكذلك الانحراف المعيار.

الجدول رقم (02-11): إستجابات أفراد العينة لعبارات محور الحوكمة الاكترونية في المؤسسة

المحور الأول		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
		%	%	%	%	%			
عبارة 01	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة	4	19	0	1	1	3,96	0,84	موافق
		16	76	0	4	4			
عبارة 02	تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الالكترونية	3	19	1	2	0	3,92	0,70	موافق
		12	76	4	8	0			
عبارة 03	يوجد وسيط تفاعلي على الأنترنت يقوم بتفعيل المعلومات	4	11	5	4	1	3,52	1,08	موافق
		16	44	20	16	4			
عبارة 04	هناك تواصل بين المؤسسة والمواطنين والمتعاملين	4	17	0	3	1	3,80	1,00	موافق
		16	68	0	12	4			
عبارة 05	توجد في المؤسسة شبكة اتصالات ومعلومات حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة	1	14	4	5	1	3,36	0,99	محايد
		4	56	16	20	4			
عبارة 06	تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات لكل من يستخدم تطبيقات الحوكمة الالكترونية	6	13	2	4	0	3,84	0,98	موافق
		24	52	8	16	0			
عبارة 07	توجد لدى المؤسسة استراتيجية لترابط المصالح والأقسام فيما بينها	2	9	6	8	0	3,20	1,00	محايد
		8	36	24	32	0			
عبارة 08	تقوم المؤسسة بتحديد وتحليل مهارات وقدرات الموظفين للتعامل مع الحوكمة الالكترونية	1	8	6	8	2	2,92	1,07	محايد
		4	32	24	32	8			
عبارة 09	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين باستخدام الحاسوب والعمل بروح الفريق لتقديم أداء مميز	2	9	4	8	2	3,04	1,17	محايد
		8	36	16	32	8			
عبارة 10	توجد لدى المؤسسة مشاكل على توثيق المعلوات في الحياة الالكترونية	2	8	5	4	6	2,84	1,34	محايد
		8	32	20	16	24			
عبارة 11	يتم العمل داخل المؤسسة على انهاء المشاكل في الحياة الواقعية قبل الانتقال إلى الواقع الالكتروني	2	10	3	8	2	3,08	1,18	موافق
		8	40	12	32	8			
الحوكمة الاكترونية في المؤسسة							3,40	0,676	موافق

الجدول رقم (02-12) إستجابات أفراد العينة لعبارات محور الأداء المالي في المؤسسة

المحور الثاني		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجـاه
		العـدد	%	العـدد	%	العـدد	%	العـدد	%	العـدد	%			
عبارة 12	هناك حرص من قبل الادارة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة	11	44	10	40	2	8	2	8	0	0	4,20	0,91	موافق بشدة
عبارة 13	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات) مما يمنع وجود تلاعبات مالية	2	8	15	60	4	16	4	16	0	0	3,60	0,86	موافق
عبارة 14	وجود لوائح وقوانين ترفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤونها والرفع من أدائها المالي	3	12	10	40	8	32	4	16	0	0	3,48	0,91	موافق
عبارة 15	يتم تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالافصاح في إعداد التقارير والقوائم المالية	1	4	14	56	4	16	5	20	1	4	3,36	0,99	محايد
عبارة 16	تمتاز المعلومات الواردة من التقارير بقدرتها على التغذية العكسية وذكل من أجل استغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي	3	12	12	48	6	24	3	12	1	4	3,52	1,00	موافق
عبارة 17	الافصاح وابراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة الأداء المالي للمؤسسة	5	20	11	44	5	20	4	16	0	0	3,68	0,98	موافق
عبارة 18	يتم الافصاح عن أي تغييرات هامة فيما يخص الأداء المالي للمؤسسة	2	8	7	28	8	32	8	32	0	0	3,12	0,97	محايد
المحور الثاني: الأداء المالي												3,56	0,635	موافق

الجدول رقم (02-13) إستجابات أفراد العينة لعبارات محور أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي في المؤسسة

المحور الثالث		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجـاه
		العـدد	العـدد	العـدد	العـدد	العـدد			
		%	%	%	%	%			
عبارة 19	تساهم الحوكمة الالكترونية في اصدار المعلومات المحايدة وغير المنحازة حول الأداء المالي	2	17	2	4	0	3,68	0,85	موافق
		8	68	8	16	0			
عبارة 20	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة للأداء المالي عبر الأنترنت	1	5	7	12	0	2,80	0,91	محايد
		4	20	28	48	0			
عبارة 21	تقوم الحوكمة الالكترونية على مجموعة وسائل وآليات (شبكات، مواقع، تطبيقات الكترونية،...) من أجل تحسين الأداء المالي	1	14	7	3	0	3,52	0,77	موافق
		4	56	28	12	0			
عبارة 22	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الالكترونية	3	10	8	4	0	3,48	0,91	موافق
		12	40	32	16	0			
المحور الثالث: أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي							3,37	0,637	محايد

- يتضح من خلال الجدول رقم (02-11) أن إستجابة أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول تراوحت بين " موافق " و " محايد "، وبدرجات متفاوتة، لكنها جميعها متقاربة حيث تراوحت قيمة المتوسط المرجح تتراوح بين 2.84 و3.96 وقد كانت أعلى قيمة للإنحراف المعياري 1.34 في العبارة 10.

أما لإجمالي المحور فقد كانت قيمة المتوسط المرجح 3.40، والإنحراف المعياري 0,676. ما يدل على أن الإتجاه للمحور ككل " موافق ".

- و يتضح من خلال الجدول رقم (02-12) أن إستجابة أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني تراوحت بين " موافق بشدة " و " محايد "، وبدرجات متفاوتة، لكنها جميعها متقاربة حيث تراوحت قيمة المتوسط المرجح تتراوح بين 3.12 و4.20 وقد كانت أعلى قيمة للإنحراف المعياري 1.00 في العبارة 16.

أما لإجمالي المحور فقد كانت قيمة المتوسط المرجح 3.56، والإنحراف المعياري 0,635. ما يدل على أن الإتجاه للمحور ككل " موافق ".

- كما يتضح من خلال الجدول رقم (02-13) أن إستجابة أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث تراوحت بين " موافق " و " محايد "، وبدرجات متفاوتة، حيث تراوحت قيمة المتوسط المرجح تتراوح بين 2.80 و3.68 وقد كانت أعلى قيمة للإنحراف المعياري 1.00 في العبارة 16.

أما لإجمالي المحور فقد كانت قيمة المتوسط المرجح 3.37، والإنحراف المعياري 0,637. ما يدل على أن الإتجاه للمحور ككل " محايد ".

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها بموجب نظر أفراد عينات الدراسة لشركة اسمنت تبسة وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

3. الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها.

ب. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها.

وبالتالي فانه حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) SIG أقل من مستوى الدلالة $0.00\alpha < 0.05 >$، فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS وملحق رقم (01) فانه ينم قبول الفرضية البديلة كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها بشركة اسمنت تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويمكن توضيح معامل بين المتغير المستقل والمتمثل في التدقيق الداخلي المتغير التابع وهو الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14) معامل ارتباط بيرسون

المتغير المستقل / المتغير التابع	الحوكمة الإلكترونية			الأداء المالي.		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)	معامل التحديد R2	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)	معامل التحديد R2
تحسين الأداء المالي	0,439	0,028	0,193	0,740	0,000	0,548

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.439 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية مقبولة، كما أن القيمة الاحتمالية = 0.028 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 20 % من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية)، كما أن هناك علاقة ارتباط بين الأداء المالي وتحسين الأداء المالي في المؤسسة حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.740 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية، وأن القيمة الاحتمالية = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 55 % من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (الأداء المالي)، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية إلى أن هناك علاقة مقبولة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي بمديرية الإدارة تبسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4. الفرضيات الفرعية:

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة.

من خلال ما تطرقنا إليه في كل من الجانب النظري والتطبيقي وخاصة بالإعتماد على إستمارة الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS، وجدنا أن **المؤسسة تعتمد على مبادئ الحوكمة الإلكترونية** في إطار القيام بمهامها وخاصة في جانب الأداء المالي، وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال المحور الأول، وعليه يتضح لنا مدى أهمية الحوكمة الالكترونية بالمؤسسة، وبالتالي فالفرضية محققة.

الفرضية الفرعية الثانية: تحتوي المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة إلى حد ما.

أثبتت الدراسة من خلال بعض عبارات المحور الأول والثاني والمتعلقة أساسا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة، اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات والافصاح، وعليه قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين الحوكمة الالكترونية وتحسين الأداء المالي.

أثبتت الدراسة من خلال المحور الثالث وكذا معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة ولو بسيطة بين الحوكمة الالكترونية تحسين الأداء المالي، وعليه قبول الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على المرفق العمومي لولاية – تبسه–، نستنتج أن للحوكمة الالكترونية دورا هاما في تهيئة وتحسين أداء المرفق العمومي، وخصوصا مع التقدم التكنولوجي، حيث أن الحوكمة الالكترونية ساهمت بمبادئها المعصرنة الى توفير نظم معلومات واتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفقها في المؤسسات العامة، وهذا ما تم تبيانه من خلال تحقق ثبتت فرضيات الدراسة واثبات أثير العلاقة الايجابية التي تحسن الأداء ورفع كفاءته بتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة الالكترونية، ونخص في هذه الدراسة المرفق العمومي وكذا المواطنين وكل المحيط الذي تتعامل معه.

الخاتمـــة

الخاتمة:

من خلال تناولنا لموضوع:" أثر الحوكمة الالكترونية على تحسين الأداء في المرفق العمومي لولاية –تبسه–، حاولنا إبراز أهم المفاهيم التي يمكن أن تلم وتعطي صورة واضحة عن أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من: الحوكمة الالكترونية والأداء المالي، في الجزء النظري من الدراسة وإسقاطها على ما هو واقع في المرفق العمومي للولاية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كانت في معظمها ايجابية وتحمل درجة مقبولة من الدلالة الإحصائية على ايجابية تأثير المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة الالكترونية على تحسين ورفع مستوى كفاءة الأداء المالي باعتباره المتغير التابع، وتتمثل أهم هذه النتائج في:

– أن المؤسسة تعتمد على مبادئ الحوكمة الإلكترونية في إطار القيام بمهامها وخاصة في جانب الأداء المالي، وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال المحور الأول، وعليه يتضح لنا مدى أهمية الحوكمة الالكترونية بالمؤسسة، وبالتالي فالفرضية محققة.

– أثبتت الدراسة من خلال بعض عبارات المحور الأول والثاني والمتعلقة أساسا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة، اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات والإفصاح، وعليه قبول الفرضية الثانية.تلعب الهندسة المالية عموما دورا هاما في إيجاد الأدوات والمنتجات المناسبة للمساعدة على تحسين أداء أسواق الأوراق المالية، خاصة من جانب إدارة المخاطر؛

– أثبتت الدراسة من خلال المحور الثالث وكذا معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة ولو بسيطة بين الحوكمة الالكترونية تحسين الأداء المالي، وعليه قبول الفرضية الثالثة.

2. الاقتراحات والتوصيات

تمدنا النتائج التي خلص إليها في هذا البحث بجملة من الاقتراحات حول العمل على زيادة تفعيل دور الحوكمة الالكترونية داخل المؤسسات الاقتصادية منها والعمومية، ويمكن صياغة تلك التوصيات في شكل اقتراحات كما يلي:

- دعم مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال مكافحة الفساد والتهرب الضريبي وذلك من خلال تبني نظم رقابة أمنية تحمي المواقع الالكترونية وتحمي المال العام وحقوق المواطنين؛
- توفير الدعم المادي والمعنوي لفرق البحث والتطوير وكذا التكوين الدوري للموظفين من أجل تمكينهم من التحكم في تكنولوجيا المعلومات الحديثة ومواكبة العصرنة الإدارية؛
- العمل على زيادة القوانين والتشريعات التي تؤطر وتسهل التطبيق الكفء للحوكمة الالكترونية من خلال جعل الأنظمة المالية والإدارية أكثر مرونة بالأجهزة الحكومية؛
- حتى في المؤسسات الحكومية، يجب إعطاء الحرية للمسير الناجح تطبيقا لمبدأ تشجيع روح المسؤولية، وفي ذات الحين إخضاعه لمبدأ المراقبة والمساءلة لتوفير الجو الملائم للإبداع داخل المؤسسة.

3. الآفاق

يمكن القول أن انتهاء أو إثبات أي فرضية ما في دراسة ما يخلق من التساؤلات والأفاق ما لا تتسع إليه دراسة واحدة للإجابة عليها، إلا من خلال جعل هذه النقائص إن صح التعبير آفاقا لاستكمال الدراسة من خلال متغيرات جديدة وجزئيات أدق:

- الحوكمة الالكترونية وأدائها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية؛
- مدى تأثير الحوكمة الالكترونية على الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية؛
- دراسة العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية – علاقة تكامل أم علاقة تبادل؛
- معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية، غياب لأطر تنظيمية أو سوء تسيير موارد بشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

01- الكتب العربية:

1. إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية العربية المتحدة، 2000.

3. د.حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي –تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.

4. جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

5. جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرار، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.

7. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة)مصر، الدار الجامعية 2005.

8. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2007.

9. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدورى- الإدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، ط1، - دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – سنة 2000-.

10. محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

11. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، .2006

02- المراسيم والقوانين:

12. المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في14 صفر 1415 الموافق ل 23 جويلية 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

13. المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995، المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

14. المادة 60 من القانون 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أفريل سنة 1990، المتعلق بالولاية.

15. المادة 99 من الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس, المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات.

16. المادتين 55-57 من القانون 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أفريل سنة 1990، المتعلق بالولاية.

04- المجلات:

17. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، الجزائر، 2009.

18. بورنيسة مريم، خنفري خيضر، " تشخيص الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج ألتمان للتنبؤ بالفشل المالي"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، جوان 2019.

19. زهير ثابت، كيفية تقيم الأداء الشريكات والعاملين، دار النهضة، مصر، 2001، ص 14

20. صديقي خضرة، مقاربة بين الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 2016

21. فيصل محمود الشوارة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 12، العدد الثاني، 2009

22. ط.قيداون أبو بكر الصديق، ط معمري خيرة، الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- المجلد 03- العدد، 04، 2017.

23. أ.م. د فيحاء عبد الله يعقوب، م.ق عماد عامر حسين، " تفعيل مقاييس الأداء المالي على أساس القيمة وانعكاسها على أداء الشركات في ظل الحوكمة، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية/ المجلد التاسع، العدد 26، الفصل الأول، لسنة 2014.

05-المقالات:

24. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر،مقال منقول من الموقع الإلكتروني: http://www.saaid.net/doat/hasn/howkoma.doc

06- الأطروحات والمذكرات:

25. حسين عبد الجليل آل عزاوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة (تحليل مالي)، 2010.

26. رزيقة تالي، تقيم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي العقيد آلي محند آو الحاج، البويرة، 2011-2012.

27. سميحة سعادة، تقيم الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

28. علي شتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة EGTB مذكرة ماستر علوم مالية ومحاسبية تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

29. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –قياس وتقيم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

30. عمر عيسى فلاح المناصير،" أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الزرقاء،الأردن، 2013.

31. سعيد درويش، فتيحة نصري وآخرون، مبادئ حوكمة الشركات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص مالية مؤسسة، المركز الجامعي بالوادي، 2011، ص ص 9، 10.

32. هاجر لوصيف، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومة المحاسبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د تدقيق محاسبي، المركز الجامعي بالوادي، دورة جوان 2012.

07- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

33. العربي عطية، أ. محمد الخطيب نمر وآخرون، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

34. آمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة، الجزائر –، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة5.

35. د. بوقرة رابح، غانم هاجرة، مداخلة بعنوان" الحوكمة: المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني الأول حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، يومي6،7 ماي 2012.

36. براهمي زرزور، حفيظ عبد الحميد، عيواج مختار، الكفاية الاقتصادية للتعليم العالي: مدخل حوكمة التمويل-دراسة حالة الجزائر، مداخلة العلمية في المؤتمر الدولي لرأس المال البشري: فرص وتحديات، جامعة اليرموك، الأردن، أفريل 2017.

37. حفيظ عبد الحميد، زمولي هندة، " دور الحوكمة في ترشيد النفقات – دراسة حالة دار الثقافة محمد الشبوكي تبسه- الملتقى الدولي الخامس حول الانفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة ومتطلبات الحكم الراشد، يومي: 13-14 مارس2018.

38. حكيم بن جروة،عبلة مخرمش، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية – محدداتها، معاييرها وتطبيقها، مع الإشارة لحالة الجزائر، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

39. حساني رقية، كرامة مروة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

40. جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سلطنة نقد فلسطين، فلسطين، سبتمبر 2007.

41. أ. جيرة الداوي، ربيعة بن خربد، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

42. أ. جلام كريمة، مداخلة بعنوان:" فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الاشارة الى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي العلمي حول:" جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية، حالة البلدان العربية"، يومي 29 و30 اكتوبر، 2014، المركز الجامعي لغليزان.

43. أ.م.د.ارادن حاتم خضير العبيدي، أ.م.د. أحمد محمد فهمي البرزنجي، " إستراتيجية الحوكمة الالكترونية ودورها في تعزيز المتطلبات المستقبلية لإصلاح النظام الإداري، دراسة تطبيقية لعينة من الأساتذة الجامعيين من عينة من كليات جامعة الكوفة، الكوفة، أفريل 2019.

44. د. محمد ياسين غادر، مداخلة بعنوان" محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان.

45. د.محاد عريوة، أ. د رابح بوقرة، مداخلة بعنوان 3أهمية تطبيق الموازنة الصفرية في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي- دراسة لعينة من المجالس الشعبية-"، الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، يومي 07-08 ديسمبر 2015.

08- المواقع الالكترونية:

46. برنامج التدريب الوطني بالحوكمة الالكترونية، نابع على الموقع:http://egov.iraq.dev.inigo.teech.com

47. برنامج التدريبي الوطني في العراق،e-iraq.dev.buiding-الحوكمة الالكترونية ,الوحدة الأولى 2012، ص86.

48. http://www.egov.gov.iq

49. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، 2007، تم الإطلاع عليه من مصدر www.diconline.org.

50. كريستين ايبيكول، الحوكمة الالكترونية في العراق،إدارة البوابة الالكترونية وإدارة المحتوى الالكتروني، اكتوبر.2012

03– الكتب باللغة الأجنبية:

51. Josette peyrard،Analyse financiere،librairie vuibert، 8 emeedition، Paris ,1999.

52. Michel Gervais ; contrôle de gestion.Editeur Economica ; 7eme Edition.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى الدراسي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

شهادة أخرى ☐

4- المستوى الوظيفي:

مدير ☐ رئبس مصلحة ☐ محاسب ☐ مراجع داخلي ☐

وظيفة أخرى ☐

في حالة وجود وظيفة أخرى يرجى تحديدها:

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: البيانات الأساسية

المحور الأول: الحوكمة الاكترونية في المؤسسة						
الرقم	العبـــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة					
02	تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الالكترونية					
03	يوجد وسيط تفاعلي على الأنترنت يقوم بتفعيل المعلومات					
04	هناك تواصل بين المؤسسة والمواطنين والمتعاملين					
05	توجد في المؤسسة شبكة اتصالات ومعلومات حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة					
06	تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات لكل من يستخدم تطبيقات الحوكمة الالكترونية					
07	توجد لدى المؤسسة استراتيجية لترابط المصالح والأقسام في ما بينها					
08	تقوم المؤسسة بتحديد وتحليل مهارات وقدرات الموظفين للتعامل مع الحوكمة الالكترونية					
09	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين باستخدام الحاسوب والعمل بروح الفريق لتقديم أداء مميز					
10	توجد لدى المؤسسة مشاكل على توثيق المعلوات في الحياة لالكترونية					
11	يتم العمل داخل المؤسسة على انهاء المشاكل في الحياة الواقعية قبل الانتقال إلى الواقع الالكتروني					

المحور الثاني: الأداء المالي						
الرقم	العبـــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	هناك حرص من قبل الادارة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة					
13	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات) مما يمنع وجود تلاعبات مالية					
14	وجود لوائح وقوانين ترفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤونها والرفع من أدائها المالي					
15	يتم تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالافصاح في إعداد التقارير والقوائم المالية					

16	تمتاز المعلومات الواردة من التقارير بقدرتها على التغذية العكسية وذكل من أجل استغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي					
17	الافصاح وابراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة الأداء المالي للمؤسسة					
18	يتم الافصاح عن أي تغييرات هامة فيما يخص الأداء المالي للمؤسسة					

المحور الثالث: أثر الحوكمة الاكترونية على الأداء المالي						
الرقم	العبـــــارة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تساهم الحوكمة الالكترونية في اصدار المعلومات المحايدة وغير المنحازة حول الأداء المالي					
20	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة للأداء المالي عبر الأنترنت					
21	تقوم الحوكمة الالكترونية على مجموعة وسائل وآليات (شبكات، مواقع، تطبيقات الكترونية، ...) من أجل تحسين الأداء المالي					
22	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الالكترونية					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	25	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	22

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العبارة1	71,9600	143,123	,190	,898
العبارة2	72,0000	139,500	,462	,892
العبارة3	72,4000	131,917	,585	,889
العبارة4	72,1200	136,777	,423	,893
العبارة5	72,5600	131,007	,688	,886
العبارة6	72,0800	139,910	,290	,896
العبارة7	72,7200	129,043	,775	,884
العبارة8	73,0000	129,833	,679	,886
العبارة9	72,8800	129,610	,625	,887
العبارة10	73,0800	132,077	,446	,894
العبارة11	72,8400	133,557	,462	,893
العبارة12	71,7200	140,793	,279	,896
العبارة13	72,3200	136,060	,537	,890
العبارة14	72,4400	133,590	,623	,888
العبارة15	72,5600	132,173	,634	,888
العبارة16	72,4000	144,083	,106	,901
العبارة17	72,2400	130,107	,735	,885
العبارة18	72,8000	134,333	,550	,890
العبارة19	72,2400	142,273	,229	,897
العبارة20	73,1200	132,027	,705	,886
العبارة21	72,4000	137,083	,553	,890
العبارة22	72,4400	135,757	,517	,891

Ecart type

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة1	25	3,9600	,84063
العبارة2	25	3,9200	,70238
العبارة3	25	3,5200	1,08474
العبارة4	25	3,8000	1,00000
العبارة5	25	3,3600	,99499
العبارة6	25	3,8400	,98658
العبارة7	25	3,2000	1,00000
العبارة8	25	2,9200	1,07703
العبارة9	25	3,0400	1,17189
العبارة10	25	2,8400	1,34412
العبارة11	25	3,0800	1,18743
العبارة12	25	4,2000	,91287
العبارة13	25	3,6000	,86603
العبارة14	25	3,4800	,91833
العبارة15	25	3,3600	,99499
العبارة16	25	3,5200	1,00499
العبارة17	25	3,6800	,98826
العبارة18	25	3,1200	,97125
العبارة19	25	3,6800	,85245
العبارة20	25	2,8000	,91287
العبارة21	25	3,5200	,77028
العبارة22	25	3,4800	,91833
المحور1	25	3,4073	,67681
المحور2	25	3,5657	,63551
المحور3	25	3,3700	,63787
N valide (listwise)	25		

Corrélations

Corrélations

		المحور1	المحور2	المحور3
المحور1	Corrélation de Pearson	1	,490*	,439*
	Sig. (bilatérale)		,013	,028
	N	25	25	25
المحور2	Corrélation de Pearson	,490*	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,013		,000
	N	25	25	25
المحور3	Corrélation de Pearson	,439*	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	
	N	25	25	25

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).