

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: إدارة أعمال المؤسسات

الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

**آليات حوكمة الشركات الداخلية وأثرها على أداء  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة اسمنت تبسة SCT**

إشراف الأستاذ:

- عثمان عثمانية

من إعداد:

- حليلة بودبوس

- شيراز زعفرور

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
وليد بن تركي	أستاذ مساعد -أ-	رئيسا
عثمان عثمانية	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا

# قائمة المحتويات

I. فهرس المواضيع:

الصفحة	الموضوع
	شكر و تقدير
	فهرس المواضيع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للآليات الداخلية لحوكمة الشركات
06	مقدمة الفصل الأول
06	المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات
06	المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها
09	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة
12	المطلب الثالث: مبادئ ومرتكزات الحوكمة
14	المبحث الثاني: نظريات الحوكمة
15	المطلب الأول: نظرية الوكالة
16	المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات (تكاليف المعاملة)
18	المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية
16	المبحث الثالث: الآليات الداخلية للحوكمة
20	المطلب الأول: المساهمون الكبار
21	المطلب الثاني: مجلس الإدارة
25	المطلب الثالث: التدقيق الداخلي
27	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني : مدخل للأداء وتقييمه ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحسينه
29	مقدمة الفصل الثاني
29	المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء
34	المطلب الثاني: تقييم الأداء
37	المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء
39	المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء
39	المطلب الأول : مؤشرات الأداء المالي
44	المطلب الثاني: المؤشرات التجارية
47	المطلب الثالث: المؤشرات الوظيفية
48	المطلب الرابع: المؤشرات البيئية
50	المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة الداخلية في تحسين الأداء
50	المطلب الأول: أهمية، دور وأهداف حوكمة الشركات
53	المطلب الثاني: حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المالي
54	المطلب الثالث: آليات الحوكمة الداخلية وتحسين الأداء
57	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: أثر آليات حوكمة الشركات الداخلية على أداء شركة إسمنت - تبسة -
60	مقدمة الفصل الثالث
60	المبحث الأول : تقديم عام لشركة اسمنت تبسة ( SCT )
60	المطلب الأول: شركة اسمنت تبسة ( SCT )
63	المطلب الثاني: أهداف الشركة وإمكانياتها
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والإنتاجي للشركة
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

71	المطلب الأول: منهج الدراسة
71	المطلب الثاني: أساليب جمع وتحليل البيانات
76	المبحث الثالث: قياس الأداء في المؤسسة، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: قياس الأداء المالي في مؤسسة إسمنت تبسة
83	المطلب الثاني: دراسة و تحليل البيانات
93	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
96	خلاصة الفصل الثالث
98	الخاتمة
101	قائمة المراجع
107	الملاحق

II. فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مميزات أنظمة الحوكمة	19
02	مساهمات تأسيس شركة إسمنت تبسة	62
03	تقسيم العمال حسب الجنس و الفئات المهنية	67
04	عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة	72
05	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان	73
06	المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة	75
07	الميزانية المختصرة للفترة 2012-2016	77
08	البيانات المالية للشركة للفترة 2012-2016	78
09	بعض المؤشرات المحددة للأداء المالي	80
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	85
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	86
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	87
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	88
15	تقييم آليات الحوكمة الداخلية للشركة	90
16	تقييم أداء الشركة	92
17	اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين آليات الداخلية الحوكمة والأداء في مؤسسة اسمنت تبسة	94
18	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين المساهمون الكبار و الأداء في مؤسسة اسمنت تبسة	94
19	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للعلاقة بين مجلس الإدارة والأداء في مؤسسة اسمنت تبسة	95
20	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للعلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء في مؤسسة اسمنت تبسة	96

III. فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص حوكمة الشركات	12
02	مركزات الحوكمة	14
03	العلاقة بين الوكيل و الموكل	16
04	نسب المساهمات في رأس المال الإبتدائي	61
05	الهيكل الإنتاجي لشركة إسمنت تبسة	66
06	الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت تبسة	70
07	تطور البيانات المالية للفترة 2012-2016	79
08	مؤشرات الأداء المالي للفترة 2012-2016	83
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	85
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	86
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	87
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	88

IV. فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
107	الميزانيات والجداول المالية للفترة 2012-2016 لشركة إسمنت تبسة	02
123	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	03

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

إن التغيرات التي طرأت على إقتصاديات الدول من انفتاح على العالم الخارجي والتي أدت إلى تحرير الأسواق المالية لهذه الدول وزيادة حجم المؤسسات، أدت إلى تنافس المؤسسات على تحقيق الريادة وتعظيم أرباحها، سواء بأسلوب صحيح أو بتجاوزات وممارسات خاطئة أدت إلى ظاهرة الفساد المالي والإداري والمحاسبي التي برزت جليا من خلال الأزمات المالية التي ضربت العديد من المناطق في العالم ، مثل أزمة دول شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، حيث نتج عنها تكبد المساهمين خسائر مادية فادحة. وبالرغم من أن هذه المؤسسات أصبحت تعاني من العسر المالي، قامت الكثير من الإدارات بضخ علاوات ومكافآت إلى مسيريهام متجاهلة وضعيتها المالية، مما جعل المستثمرين يبحثون عن مؤسسات تطبق معايير ومبادئ حوكمة الشركات للاستثمار فيها بهدف المحافظة على أموالهم.

وإنطلاقا من الأهمية البالغة و المتزايدة التي يكتسيها الأداء في المؤسسة الإقتصادية والراجع إلى تداخل المتغيرات وتسارعها، لذا تسعى معظم المؤسسات لتحقيق النجاح ولبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والإستمرارية. ولتحقيق ما سبق لجأت المؤسسات إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف تحسين أدائها والرفع منه. ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز التي تقوم عليها الوحدات الإقتصادية، نظرا لعناية آليات الحوكمة بوضع نسيج مترابط متسلسل لكيفية إدارة المؤسسة والتركيز على الشفافية والإفصاح لإعطاء صورة جيدة وبناء الثقة بين الإدارة والأطراف الفاعلة فيها.

### أولا: مشكلة الدراسة

شركة إسمنت تبسة أحد الشركات الإقتصادية العمومية الجزائرية التي تعمل في مجال صناعة الإسمنت، والتي تواجه منافسة خارجية من قبل الشركات الأجنبية، وهي تسعى لتحسين إدارتها حتى تتمكن من البقاء والإستمرار في ظل القيود والعقبات التي تميز مناخ العمل في الجزائر. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: "كيف تؤثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على أداء شركة إسمنت - تبسة؟"

وللإجابة عن السؤال السابق، يمكن تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمين الكبار كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمين الكبار كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي كآلية من آليات الحوكمة الداخلية وأداء شركة إسمنت تبسة.

#### ثالثا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى النقاط التالية :

1. التعرف على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات؛
2. إبراز أهمية الحوكمة وأهدافها؛
3. معرفة كيف تؤثر هذه الآليات على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية وتقوية الاقتصاد، فرفع أدائها سيكون له أثر إيجابي على الاقتصاد الكلي، وهو مرهون بإختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف الفاعلة فيها وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة.

#### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- لكل موضوع أسباب لاختياره، وأسباب اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:
1. حداثة الموضوع وارتباطه بالتغير والتطور الذي حدث في نظريات الإدارة.
  2. إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم.
  3. التعرف على واقع حوكمة الشركات بشركة إسمنت تبسة.
  4. الموضوع يدخل في سياق التخصص الذي ندرسه.

## سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتجميع البيانات والمعلومات، وتنظيمها بشكل تسلسلي، والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة واسعة من مصادر المعلومات والمراجع باللغات العربية والأجنبية. تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يقوم على دراسة حالة بعينها دراسة مفصلة من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في النهاية. إضافة إلى المنهج الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## سابعا: هيكل الدراسة

للإلمام بجوانب هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** تم فيه تناول الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال عرض مفاهيم حول حوكمة الشركات، النظريات المفسرة لها والآليات الداخلية للحوكمة.
- **الفصل الثاني:** تم فيه تناول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسه و دور الآليات الداخلية في تحسينه.
- **الفصل الثالث:** وفيه تم التطرق دراسة حالة شركة إسمنت تبسة، وهذا المجلولة إسقاط بعض ما تم تحصيله في الجانب النظري، ومحاولة تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها، وكذا التعرف على مدى تطابق الفرضيات المطروحة مع واقع التطبيق، ثم الخروج بنتائج يتم على أساسها تقديم اقتراحات وتوصيات.

## ثامنا: الدراسات السابقة

1. علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذي العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

2. ريم بن عيسى ، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء –حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2012

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

وتوصلت إلى أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة – العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية وبين الآليات الداخلية للحوكمة دور مجلس الإدارة، آليات لجنة المراجعة، آليات المراجعة الداخلية، آليات مكافأة التنفيذيون- كما تتأثر مقاييس الأداء ايجابيا بالآليات الخارجية للحوكمة.

# الفصل الأول

## الفصل الثاني:

### مدخل الأداء وتقييمه ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحسينه

#### مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات، وكذا دور تقييم الأداء الهادف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة من جهة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد، وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية.

ونظراً لتعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات بغض النظر إن كانت نامية أو متقدمة، وللزخم الذي شهدته الدراسات حول دور آلياتها في تحسين أداء الشركات وكفاءتها، ومدى تأثيرها على مختلف مستويات الأداء سيتم تناول العلاقة بين الأداء وحوكمة الشركات في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث: تقييم الأداء؛ مؤشرات قياسه ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحسينه.

#### المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء

إن مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن الأداء، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء الفعلي وإعطائه قيمة معينة مع المخطط له، فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المؤسسات وهو العنصر الذي تترقى به الشركة أو تتدهور.

#### المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل اقتصاد وإدارة الشركات<sup>1</sup>، حيث يتضمن مفاهيم وآراء متعددة بتعدد إتجاهاتها وآراء الباحثين في هذا المجال كما أن هناك العديد من المصطلحات المتشابهة والقريبة في فحواها من مفهوم الأداء.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص103.

### أولاً : تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه إنعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها. <sup>1</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن قوة الشركة يمكن معرفتها من خلال مستوى أدائها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ولهذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى لهذه الأنشطة. <sup>2</sup>

ويعبر عن معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف واثـر ذلك على الوحدة نفسها. <sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن إستخلاص أن الأداء هو محصلة استغلال كل ما هو موجود في الشركة لتحقيق أهدافها المنشودة .

#### 1 خصائص الأداء: يتميز الأداء بعدة خصائص تتلخص فيما يلي: <sup>4</sup>

- الأداء يعكس نتيجة ومستوى الشركة ؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على استغلال مواردها استغلال امثل؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على التحكم في بيئتها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الموجودة للتكيف مع المتغيرات البيئية؛
- الأداء يمثل مهارات وجهود الأفراد العاملين في الشركة؛
- وعليه فإن للأداء خصائص تسمح له بمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة مع التحكم في الموارد المستخدمة وتخفيضها.

#### 2- المصطلحات القريبة من الأداء:

إن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية والجهد، وللتعرف أكثر على العلاقة التي تربط هذه المفاهيم مع الأداء، وجب تحديد وتوضيح مفهوم كل مصطلح على حدى لمحاولة التفرقة بين هذه المصطلحات؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ووائل صبيحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 447.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الرزازيق، 2004 ، ص 3

<sup>3</sup> - Lorrain philippe , *Comptes et récits de la performance*, édition d'organisation, Paris, 1999p42

<sup>4</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 431-432.

أ- **الجهد**: يمثل الطاقة المبذولة من قبل العامل، أما الأداء فيمثل محصلة النتائج المحققة من قبل الفرد أي العمل المنجز.<sup>1</sup>

ب- **الكفاءة**: تعبر الكفاءة عن نسبة التوازن بين المواد المستخدمة وبين النتائج المحققة في المخرجات، أي كلما كانت المدخلات أقل من المخرجات كان ذلك معبر عن عنصر الكفاءة في الأداء، أي أن الكفاءة عنصر من الأداء.<sup>2</sup>

ج- **الفعالية**: عبارة عن نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة، أي تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> فالفعالية تتضمن الكفاءة، فالشركة حتى تحقق أهدافها وجب عليها إستغلال الموارد المتاحة إستغلال أمثلاً، فالكفاءة والفعالية متلازمان.

ومما سبق يتضح أن للأداء عدة مفاهيم تختلف باختلاف آراء الباحثين، ولكن تجتمع كلها على أن الأداء هو محصلة الأنشطة التي تقوم بها الشركة كما اشتملت هذه التعاريف على جملة من السمات والخصائص التي تعكس قدرة الشركة ومدى تحقيقها للأهداف، كما أن الأداء مفهوم يشمل الكفاءة والفعالية معا ويتضمن أيضا النجاح والتفوق فكل هذه الأبعاد وجب توفرها حتى تحظى الشركة بأداء متميز لكل نشاطاتها.

#### ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم أنواع الأداء وفق معايير متعددة وهي: المصدر، الشمولية، الطبيعة

#### 1 - معايير المصدر: يمكن وفق هذا المعيار التمييز بين الأداء الداخلي والخارجي.<sup>4</sup>

أ - **الأداء الداخلي للمؤسسة**: هو نتيجة التنسيق والتكامل بين الأداء البشري، التقني والمالي بحيث أن:

- الأداء المالي: ويكمن في كفاءة وفعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة في إستغلال استثماراتها.

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين يمكن اعتبارهم ركيزة من ركائز المؤسسة.

ب- **الأداء الخارجي للمؤسسة**: هو الأداء الناتج عن جميع التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، وهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كإرتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين. إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة إنخفاض أسعار المواد والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

<sup>1</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 209.

<sup>2</sup> -عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.ص227.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص 227.

<sup>4</sup> - بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2014، ص 8.

## 2 - معيار الشمولية: يقسم داخل المؤسسة تبعاً لهذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>1</sup>

أ - **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، (أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق). ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

ب - **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف لإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الأفراد وأداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق.

## 3- معيار طبيعة الأداء:

حسب معيار طبيعة الأداء الذي يقسم الأهداف إلى مالية، إجتماعية، بيئية، فإنه ممكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى أداء إقتصادي، أداء إجتماعي وأداء بيئي.

أ- **الأداء المالي**: هناك عدة تعاريف للأداء المالي كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات، ويعبر عنه على انه مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالإستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر كما انه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.<sup>2</sup>

## ب- الأداء الاجتماعي: فيما يخص الأداء الاجتماعي فهو يتكون من ستة عناصر:<sup>3</sup>

- **تنظيم العمل**: عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعي في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على العمال لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة.

- **شروط وظروف العمل**: تعمل المؤسسة على تحسين الظروف المهنية للعاملين من خلال توفير

الصحة والأمان، تقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث.

- **إدارة الوقت**: كيفية إستثمار الوقت بشكل فعال لرفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة وبالتالي تعظيم فعالية المؤسسة.

- **الإتصال والتنسيق والتشاور**: عملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد المعلومات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق بينهم، وكذلك تحقيق الحاجات الإجتماعية للعاملين.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكيفية والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص 89 .

<sup>2</sup> - الهام مجاوي و ليلي بوحديدي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 145

- **التدريب:** هو النشاط الذي يزود العاملين بمجموعة من المهارات والمعارف والخبرات يساهمون بها لتحقيق أهداف مؤسستهم.
- **تحديد الإستراتيجية:** يقضي لتحقيق أهداف إجتماعية طويلة المدى للمؤسسة وذلك بوضع سياسات، خطط، وبرامج لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة عن طريق تقويم أدائها.
- **الأداء البيئي:** يعرف الأداء البيئي بأنه محصلة شاملة لسياسات و قيم و قدرات المؤسسة في المجال البيئي.<sup>1</sup> وهو الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا. لذلك سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1 العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن سيطرتها وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء كما قد تكون ذات آثار سلبية وتنقسم إلى:

- أ - **العوامل الإقتصادية:** تعتبر من أكثر العوامل تأثير على المؤسسات فالخيط الإقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الإقتصادية غير مباشرة وطويلة نسبيا.
- ب - **العوامل الإجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الإجتماعية والثقافية وذلك ناتج عن الإرتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- ج - **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء ومن أهمها نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الإستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات كما يتأثر بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- د - **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الإختراع، الإبداع والابتكار.

**2 العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة ومنها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 388.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

<sup>3</sup> - احمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2014، ص-ص 8-9.

أ- العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة

-هيكل القوى العاملة؛

-مستوى تأهيل الأفراد؛

-درجة التوافق بين مؤهلات العمال؛

-نظام الأجور؛

-مدى ملائمة العمل.

ب- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني وتضم

-تنوع المنتج وشكله؛

-نوع التكنولوجيا المستخدمة،

-نسبة الإعتماد على الآلات؛

-مستويات الأسعار؛

-المنتج الجغرافي.

ج-العوامل التنظيمية: تشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة

أي وفق مهاراتهم وإمكانيتهم.

ومما سبق يتضح أن الأداء يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية والمساهمة في

ترشيد القرارات الإدارية وتقييم الإستراتيجية وتخمين النجاح وال فشل في قراراتها وخططها فعلى المؤسسة أن تتحكم

جيدا في أداء أنشطتها وذلك من خلال التحكم في مختلف العوامل السابقة والتي تؤثر في عملها وقدرتها على

النجاح والتفوق.

**المطلب الثاني:تقييم الأداء**

تعد عملية التقييم من أهم العمليات التي تمارسها الإدارة، فهي وسيلة من الوسائل التي تمكن المؤسسة من

الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، المادية والمالية من أجل الحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه.

**أولا: تعريف تقييم الأداء**

تعرف عملية تقييم الأداء المؤسسي على أنها العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز

الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز أو ما تم التخطيط له، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى

وحجم ونوعية الأداء الذي تم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قادري حسن، إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2015، ص 173.

كما يعرض على أنه مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية في إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية.. إلخ خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعة المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها.<sup>1</sup>

ومما سبق يتضح أن تقييم أداء المؤسسة عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة والحد من السلبيات وتقليل مناطق الضعف، إيجاد الثغرات والبحث عن حلول لمعالجتها وبالتالي السعي لتحسين أداء المؤسسة وتطويره.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية عملية التقييم في تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في الخطة الإنتاجية؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل بها لمعرفة أسبابها بهدف وضع حلول وتصحيحها؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بنوعية جيدة وتكاليف أقل؛

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.

كما يساعد في التعرف على:

- **الجدوى:** يوضح فيما كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
- **الفعالية:** يوضح فيما كانت هذه الجهود تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.
- **التأثير:** يوضح فيما كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.

- يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال للعلاقات العامة، العمل مع منظمات أخرى، تنفيذ برامج مشابهة؛

- التعرف على المعلومات التي نحتاجها في التقييم ومصادرها وطرق جمعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، *تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 31.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب محمد حسين، *مرجع سابق*. 26-27.

وتختصر أهمية هذه العملية في أن المنظمة التي لا تعرف أين هي من الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول لما تريد.

### ثالثاً: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشتمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي.

#### 1 - تقييم الأداء الكلي للمؤسسة: وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل مايلي:<sup>1</sup>

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة؛
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم؛
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

#### 2 - تقييم الأداء على المستوى الجزئي: تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل من مسؤول

أو مدير القسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم الأداء لقسمه مسترشداً بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يومياً واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها؛
- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها؛
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للإرتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل؛
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص41

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص40.

### 3 -تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يعمل على تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، خلال فترة زمنية معينة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وهي عملية مستمرة ومرتبطة بكل الوظائف الأخرى حيث تؤدي إلى تحفيز الأفراد وإلى الكشف عن حاجاتهم في التكوين، وإلى تقدير فعاليتهم ومستوى أدائهم المختلفة إلى غير ذلك. ويسمح تقييم الأداء بالكشف على العوامل التي تعيق تحقيق المشاريع المستقبلية وهو بذلك يزود المنظمة بالمعلومات الأساسية لمراقبة تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

وعليه فإن المستويات الثلاث للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها فهي تشترك في الهدف العام لعملية التقييم من معرفة نطاق القوة وتحفيزها ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها وتقليلها بالإضافة لاشراكها في البعد الزمني للتقييم، غير أنها تختلف في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات المتبعة.

#### المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء

إن عملية التقييم هي عملية تفاعل بين المقيم والذي جرى عليه التقييم، تقوم بدورها على أسس وقواعد بهدف الحصول على نتائج تعكس الأداء الحقيقي في المؤسسة وهذا من خلال مجموعة من المراحل والخطوات. أولاً: أسس تقييم الأداء

التقييم المؤسسي السليم يتطلب وجود أسس وقواعد يستند عليها يمكن تلخيصها كما يلي:

**1 -تحديد الأهداف:** إن إجراء تقييم أداء أي وحدة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرق ام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك، وعلى الوحدة الإقتصادية عدم الإكتفاء بتحديد هدفها العام بل يجب عليها رسم سياسة لأهدافها التفصيلية التي تصنفها إلى أهداف قصيرة الأمد، وبعيدة الأمد كما أن هذه الأهداف يجب أن تكون معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الإقتصادية.<sup>2</sup>

**2 -وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** وهي وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط

يعكس السياسات الخاصة لتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة، ثم كيفية الحصول عليها من ناحية وتحديد تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال في النشاط وخلال فترة محددة والهدف من تعدد هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2011، ص19.

<sup>2</sup>- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup>- محمد قادري حسن، مرجع سابق، ص187.

**3 تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، وعليه يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وتحدد الإنحرافات التي وقعت أثناء العملية الإنتاجية ومعرفة مصدرها.<sup>1</sup>

**4 تحديد معايير أداء النشاط:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب لذا وجب انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر فعلياً عن مستوى الأداء وذلك عن طريق:

- المعايير التي يمكن اختبار الأداء على ضوءها؛  
- تحديد معدلات معايير تقييم الأداء وما إذا كانت تحقق الهدف المطلوب ودراسة النتائج التي تترتب عن عدم تحقيق المعدل الذي تم تحديده أو تجاوزه ، وفي بعض الحالات تتحدد المعدلات على أساس الأداء الفعلي لفترات سابقة؛

- ترتيب المعايير التي يتم اختيارها ترتيباً يبين مدى أولويتها وعدم اتخاذ معيار واحد كأساس للحكم على أداء المنظمة وإعطاء كل معيار وزناً بقدر أهميته في تحقيق الهدف.<sup>2</sup>  
- لتحقيق أهداف عملية التقييم وجب على القائمين عليها في المؤسسة احترام هذه الأسس والقواعد والإشراف بها، لضمان نجاحها وفعاليتها.

### ثانياً: مراحل تقييم الأداء

نظراً لاختلاف مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية لا يوجد هناك اتفاق فعلي على مراحل وخطوات تقييم الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد تختلف في بعض مراحلها عن تقييم الأداء الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل التقييم في أربعة مراحل أساسية مكملة لبعضها تشمل :

**1 جمع المعلومات والبيانات اللازمة :** تحديد مصادر المعلومات ومواردها في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة دون ذلك وبالتالي يجب توفير معلومات بالجوهر اللازمة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى البيانات والتقارير والتي يمكن تحديد مصادرها فيما يلي:

- الملاحظة الشخصية وتتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه.
- التقارير الشفوية وتتمثل في سلسلة اللقاءات والمحادثات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه أين تتم مناقشة الخطط، الإنجازات، المشاكل والحلول.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> - محمد قادري حسن، مرجع سابق، ص188-189.

- التقارير الكتابية تقدم معلومات وبيانات كاملة ودقيقة وتشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي.

**2 - قياس الأداء الفعلي:** تعد المرحلة الثانية فيها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة من خلال مجموعة من المؤشرات، والذي يتمثل في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف فتشكل النتائج المحققة الأساس المرجعي لعملية التقييم وقياس الأداء.<sup>1</sup>

**3 - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:** ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي عما ورد بالخطة ، وتفسير أسباب الاختلاف بين النتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.<sup>2</sup>

**4 - تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية :** تحديد المسؤولية التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج وتحديد الانحرافات الناتجة عنها، ويقصد بالمسؤولية هنا ما إذا كانت داخلية أو خارجية، نتيجة قرارات أو أعمال داخل المؤسسة أو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن للإدارة التحكم فيها.<sup>3</sup>

وعليه فإن هذه العملية يجب أن تكون مستمرة، لما لها من تأثير مباشر على الأداء من خلال المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و المرغوب ومعرفة النقص و تداركها.

#### المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء

إن مؤشرات قياس الأداء هي مؤشرات هامة وضرورية للشركة حتى تقييم وضعيتها التي هي عليها ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها، وتعود مسؤولية قياس وتقييم أداء الشركة في الواقع إلى المشرفين على هذه الوظيفة، وهناك عدة طرق مستخدمة لقياس الأداء سيتم توضيحها فيما يلي:

#### المطلب الاول : مؤشرات الأداء المالي

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها الشركة لتقييم ومقارنة وقياس ما تم انجازه من أهداف إستراتيجية وتشغيلية، ويعبر عنها البعض بمصطلح مؤشرات النجاح الرئيسية ويشار إليها باختصار  
KEY .SUCCESS.INNICATOR

#### أولاً: الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية

الربحية هي العلاقة بين أرباح المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، وتمثل نتيجة صافي الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات والقرارات والمعلومات. وتنقسم إلى النسب التالية:

<sup>1</sup> - احمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص-ص 33-34.

<sup>2</sup> - عمرو حامد، تقييم الأداء في المنظمات الحكومية ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، مصر، يناير 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية 2009، ص 118 .

<sup>3</sup> - عمرو حامد، مرجع سابق، ص 119.

**1- نسب الربح إلى المبيعات:** تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح الشركة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأرباح، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها هامش مجمل الربح وهامش ربح العمليات وأخيرا هامش صافي الربح.<sup>1</sup>

**2 - هامش الربح الإجمالي:** يتم حساب هامش الربح الإجمالي بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات، وحيث أن كل من بسط ومقام النسبة يتضمن رقم المبيعات، فإنها تعتبر مؤشر لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، كما تعتبر مؤشرا عن المدى الذي يمكن أن تخفضه حصيللة المبيعات قبل أن يتحول الربح الإجمالي إلى قيمة سالبة.<sup>2</sup>

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

**3 هامش الربح الصافي:** يتم حساب هامش الربح الصافي بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المنشأة إلى خسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.<sup>3</sup>

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

**4- نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة:** تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومن ابرز هذه المجموعة القدرة الأيرادية، الربح الصافي إلى مجموع الأصول ومعدل العائد على المتاجرة بالملكية ومعدل العائد على حقوق الملكية

**5 - القدرة الأيرادية:** يتم حساب القدرة الأيرادية بقيمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

$$\text{القدرة الأيرادية} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{مجموع الاصول المشتركة في كل العمليات}}$$

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط 5، 2003 ص 96

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 97

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 97

يقصد بصافي ربح العمليات، المبيعات مطروح منها كافة بنود التكاليف اللازمة لتوليد هذه المبيعات، بمعنى آخر يقتضي حساب صافي ربح المبيعات عدم الأخذ في الحسبان عناصر الإيرادات والمصروفات التي لا تتعلق بالعمليات العادية للمشروع.

**6- نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول** : يطلق على هذا النسبة معدل العائد على الاستثمار التي يقوم عليها نظام الديون، ويقاس هذا المعدل كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**7- معدل العائد على المتاجرة بحقوق الملكية** : يطلق أحيانا على معدل العائد على المتاجرة بالملكية معدل العائد المتولد على الرفح المالي، وهو يمثل العائد الذي يحققه المالك من وراء استثمار أموال الغير بمعدل عائد يفوق تكلفة الحصول على تلك الأموال، ويتأثر هذا الهامش إيجابيا أو سلبيا بمعدل مرجح هو نسبة أموال غير الملاك إلى نسبة أموال الملاك في هيكل رأس مال الشركة وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الفوائد}}{\text{أموال غير الملاك}} \times \text{أموال غير الملاك} = \text{حقوق الملكية}$$

**8- معدل العائد على حقوق الملكية** : يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، و لذا فانه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك.<sup>1</sup>

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وهناك نقطة جديرة بالاهتمام في ش أن النسب المالية التي يكون حق الملكية ظرفا فيها. فالأرباح المحتجزة عن العام الذي تعد عنه النسبة والتي تعد جزءا من حقوق الملكية لم تتحقق كلها في بد اية العام كما لم تتحقق كلها في نهاية العام، بل الأفضل أخذ نصف الأرباح المحتجزة عن العام فقط على اعتبار أنها تمثل متوسط الأرباح المحتجزة التي تم توزيعها.

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص 103 104

### ثانياً- تقييم الأداء المالي عن طريق نسب المردودية

تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

وتعرف بأنها تتخذ عدة أشكال وقياسها صعب وهي قياس نقدي للأداء، تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول تكون في المدى القصير أو الطويل.<sup>1</sup>

#### 1- المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية بالنشاط الرئيسي وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي

حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية.<sup>2</sup>

$$\text{معدل المردودية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

#### 2- المردودية المالية: تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة الشركة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات

المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية.

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{النتيجة الخاصة}}$$

#### ثالثاً: مؤشرات الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع

هناك نوعين من النسب وتنقسم كما يلي:

#### 1- نسب النمو: تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن، فالنمو مرغوب فيه إذ

انه يمكن من توسيع الشركة وتطوير منتجاتها وتحسين طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقياً وعمودياً مما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة وزيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة عن طريق المكافآت وزيادة الرواتب، وعائد أعلى للمساهمين، ولحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث انه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة، فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي فإنه يسمى نمو طبيعي، أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات النمو الاقتصادي القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع، وإذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات النمو الاقتصادي القومي فيقال عن الشركة راكدة وفي حالي كون معدلات النمو سالبة فإن ذلك يدل على تراجع الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 267

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 268.

<sup>3</sup> - محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 124.

ولحساب معدل النمو لمتغير ما وليكن  $x_1$  يأخذ التغير في قيمة اكس بين فترتين زمنيتين، ويقسم على القيمة الأولى ل  $x$  اكس يفترض أن القيمييتين  $1x$  و  $x_0$  فان معدل النمو  $gx$

$$Gx = \frac{x_1 - \Delta x_0 = x}{x_0} = \frac{x_1}{x}$$

وتقيس معدلات نمو الشركة سواء أفقياً أو عمودياً ومقارنة نمو الشركة مع الاقتصاد القومي، ويمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات منها (المبيعات التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم).<sup>1</sup>  
**أ-نسب المبيعات:** و هي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، ولقياس معدل نمو المبيعات نستخدم المعادلة التالية:

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

**ب-نمو الدخل الصافي:** وتقاس على النحو التالي<sup>2</sup>

$$\text{نسبة نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

## 2-نسب الرفع

إن نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المنشأة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها، إن كمية الدين الذي تستخدمه المنشأة له تأثيرات إيجابية وسلبية، وكلما زادت احتمالية أن تواجه المنشأة صعوبات في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية، لذلك كلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية الإفلاس، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث حالة من الصراع بين أصحاب المصالح الذين لديهم ادعاءات بالمنشأة.  
 رغم ذلك فإن المديونية تعتبر مصدر رئيس في تمويل نشاط المنشأة ذلك أنها توفر ميزة ضريبية حيث أن الفوائد المدفوعة لخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة، كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات كلفة المبادلات كما

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم الشريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 133

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص 99

انه نسبيا أسهل عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم، ويجب أن لا ننسى التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم ومن النسب التي تقيس الرفع هي:<sup>1</sup>

أ-نسب المديونية

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون (المطلوبات)}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات وتبين كل دينار واحد من الموجودات كم يقابله من ديون.

ب-مضاعف حق الملكية: يطلق عليها احيانا نسبة الرفع، وتبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل دينار واحد من حق الملكية وتحسب كالآتي:<sup>2</sup>

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{حق الملكية}}$$

### المطلب الثاني: المؤشرات التجارية

تعد المؤشرات التجارية من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لقياس جودة ودرجة رضا العملاء وحصتها السوقية، وتعتبر أداة للتقييم على المستوى الداخلي والخارجي وتنقسم إلى:

#### أولاً: الحصة السوقية

إن مجرد التعرف على مبيعات الشركة في السوق في فترة زمنية معينة لا يبين درجة كفاءة الأداء التي حققتها هذه الشركة خلال تلك الفترة، لذا ف إن تحليل الحصة السوقية يعتبر بمثابة أمر ضروري للتعرف على مدى كفاءتها.<sup>3</sup> و ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية<sup>4</sup>، وينصرف مفهوم تحليل الحصة السوقية للشركة إلى مقارنة الحصة السوقية لها بالحصص السوقية للشركات الأخرى المنافسة لها في السوق والتعرف على نواحي القوة والضعف لها ولمنافسيها، ويجب التنبيه إلى أن زيادة الحصة السوقية يكون عادة هدفا أساسيا لكثير من الشركات ، لأنه يعني زيادة هيمنة الشركة على السوق ودليل على قوتها وفي الغالب يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> - اسعد حميد العلي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 86.

<sup>2</sup> - اسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> -قاسم ثايف علوان بن حيان، ادارة جودة الخدمات(مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 369.

<sup>4</sup> - أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، رسالة ماجستير في الأسواق المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، 2008، ص 8.

رचितها، إلا أن هذا الاتجاه لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، فقد تعتمد الشركة إلى إسقاط المنتجات الغير مريحة أو العملاء الغير مريحين بهدف تحسين رचितها، رغم أن هذا السلوك يؤدي إلى نقص حصتها السوقية، ويتم حساب الحصة السوقية للشركة كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{الحصة السوقية العامة} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات السوق}} \times 100$$

حيث:

- مبيعات الشركة = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة
- مبيعات السوق = مبيعات الصناعة أو مجموع مبيعات الشركات المنافسة في صناعة معينة

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات الشركة الرائدة}} \times 100$$

حيث:

- مبيعات الشركة = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة
- الشركة الرائدة هي التي تحقق أكبر قدر من المبيعات بين الشركات المنافسة

### ثانياً: تكلفة البيع

هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف الموضوعية، يوجد ثلاث طرق هم الأكثر شيوعاً لاحتساب تكلفة المبيعات أو تكلفة البضاعة المباعة. وتختلف طريقة الحساب من الشركة التجارية عن الصناعية.<sup>2</sup>

#### 1 - في الشركات الصناعية:

تكلفة البضاعة المباعة = (رصيد مخزون أول المدة للبضاعة تامة الصنع + تكلفة البضاعة المصنعة) - رصيد مخزون آخر المدة للبضاعة تامة الصنع .

#### 2 - في الشركات التجارية: يوجد طريقتين، طريقة الجرد الدوري وفيها:

تكلفة البضاعة المباعة = رصيد بضاعة أول المدة + صافي المشتريات - مخزون بضاعة آخر المدة.  
وطريقة الجرد المستمر وفيها تكلفة البضاعة المباعة تكون موجودة أولاً بأول ويمكن الحصول على تكلفة البضاعة المباعة حيث يتم ترصيد تكلفة البضاعة المباعة بحسابها مع كل عملية بيع حسب طريقة التسعير المستخدمة:

<sup>1</sup> - قاسم لايف علوان بن حيان مرجع سابق، ص 340.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2000، ص 232.

-الوارد أولاً يصرف أولاً؛

-الوارد أخيراً يصرف أخيراً؛

-المتوسط المتحرك.

### ثالثاً: الجودة

هي مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في الشركة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته، وتحسب تكاليف الجودة كما يلي:<sup>1</sup>

تكاليف الجودة = تكاليف الوقاية + تكاليف التقييم + تكاليف الإخفاق الخارجي + تكاليف الإخفاق الداخلي  
بحيث:

- 1 - **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج ومنع الوقاية ممدن عدم تطابق المنتجات مع المواصفات المطلوبة، وترتبط هذه التكاليف بتصميم، تطبيق ورعاية نظام الجودة في المنشأة والوقاية من حدوث العيوب والفسل في المنتج أو الخدمة.<sup>2</sup>
- 2- **تكاليف التقييم:** هي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختبار والفحص لتقييم مستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية، وهي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتبعة، لأنها تعتبر القيمة لأي مجهود مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة.
- 3- **تكاليف الإخفاق الداخلي:** هي جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي أخفق إنتاجه في مطابقة مواصفات الجودة وتم اكتشافها في الشركة قبل خروجها للمستهلك.
- 4- **تكاليف الإخفاق الخارجي:** هي مجموع تكاليف المنتج المعيب الذي يتم اكتشافه بعد التسليم للعميل.<sup>3</sup>

### رابعاً: قياس درجة رضا العملاء

تقوم الشركة بجهود للوقوف على مدى رضا عملائها وتقديم لهم خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرامجية اللازمة، بحيث تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبية التي تخدمها، وهناك نوعان من العملاء، عملاء داخليين (أعضاء مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي والعاملون) لأن كل منهم يمثل متلقي لخدمة أو إنتاج أعمال من الآخرين، وهؤلاء يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والامتيازات التي تمنح لهم عن طريق تصميم استمارة مبسطة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يجاب عليها بنعم أو لا، كما يمكن وضع تقديرات من 1 إلى 5 درجات للتعبير عن مدى رضاهم بما تقدمه لهم الشركة، وعملاء

<sup>1</sup> - محمد عيشوني، ضبط الجودة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، جدة، 2005، ص 2.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 5.

<sup>3</sup> - محمد عيشوني، مرجع سابق، ص-ص 8-9.

خارجيين وهم الجمهور المتلقي للخدمات أو المنتجات، فهم الفئات المستهدفة إلى جانب الجهات الرقابية. ويتم حساب مدى رضائهم عن طريق القياس بالطرق التالية :

### 1- البحوث المسحية: وهي عبارة عن مسح لأراء العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق عدة خطوات

- تحديد حجم ومجال المسح؛
- اختيار انسب الطرق لجمع المعلومات؛
- إعداد استمارة الاستبيان؛
- الحصول على موافقة الهيئات الحكومية؛
- تنفيذ المسح ونشره.

### 2-المقابلة: تتم بالاجتماع بين شخصين أو أكثر حيث يسأل الباحث أسئلة للحصول على معلومات

و هناك نوعين من المقابلة، المقابلة الجماعية والفردية، المقابلة المنظمة والغير المنظمة.

### 3-الجماعات البؤرية: هي جماعات صغيرة للمناقشة يدعى إليها نخبة من المشاركين تبعا لسن ومحور الإهتمام

والمكانة في المجتمع، يقود منسق الحوار المناقشة حول إحدى القضايا المحددة، يجب إثارة المناقشة باستخدام الأساليب التفاعلية في الحوار بدلا من إتباع أسلوب المحاضرة أو فرض صيغة صارمة للمقابلات وحلقات المناقشة.

كما يوجد هناك مؤشرات كثيرة لتقييم هذه الوظيفة منها، معدل اتساع خط المنتج، معدل تقييم منتجات ناجحة، كفاءة منافذ التوزيع، تسعير المزيج التسويقي والقدرة على توقع حاجات المستهلك والتعرف على الاتجاهات التسويقية.<sup>1</sup>

قد تقع الشركة في مشكلات عويصة في حال تسرب عملائها، حيث أن تخليهم عن خدماتها يتسبب لها في مشاكل بالغة الأثر وأضرار مادية كبيرة، ويعد من أكبر مسببات الفشل لأي عمل، وقد تؤدي أي زيادة طفيفة في نسبة العملاء المتخلين على خدمات الشركة لإنخفاض الأرباح إلى النصف. ومن أسباب تسرب العملاء الخدمة السيئة أو رداءة المنتج أو عدم مواكبة منتجات الشركة للعصرنة.

### المطلب الثالث: المؤشرات الوظيفية

يعد تقييم أداء العاملين من أهم عمليات التقييم في المؤسسة، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح أي مؤسسة، فيلجأ أرباب العمل لمجموعة من المؤشرات لقياس أداء العاملين لديهم ومدى إنجازهم لمسؤولياتهم.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 232.

### أولاً: تقييم أداء العاملين

يمكن تعريف أداء تقييم أداء العاملين بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد، وتحمله لمسؤوليات أكبر كترقيته لوظيفة أخرى، ويتجلى تقييم وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

- عائد الأفراد؛
  - عدد الحوادث والاجراءات التأديبية التي كلما كان عدده دل ذلك على الأداء الجيد؛
  - التغيب ويقصد به فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل؛
  - علاقة أرباب العمل والنقابات.
- ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل الشركة وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة للمستخدمين.<sup>1</sup>

### ثانياً: معدل دوران العمالة

وتحسب كما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي عدد الموظفين الذين استقال و لاي سبب} + \text{عدد الموظفين الذين تم إقالتهم}}{\text{عدد الموظفين الموجودين في بداية العام}}$$

### المطلب الرابع: المؤشرات البيئية

تعتبر المؤشرات البيئية ذات أهمية قصوى في تقييم ورضعية الشركة، لأنها تسمح لها بادراك النقائص وتجنب الأخطاء سواء كانت في الجانب العملي مع العمال أو البيئي لذلك ف إن على المؤسسة أن تلتزم بالإفصاح عن المؤشرات البيئية في تقريري بيئي كحد ادني وهي:<sup>2</sup>

- القياس الكامل لأثر الأداء البيئي مثل زراعة أشجار متنوعة حول المصنع، مستويات الضوضاء عند نقطة معينة؛
- قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم، تلوث الهواء، المواد السامة، ثاني أكسيد الكبريت . . . . .
- قياس المدخلات (فاعلية عمليات المؤسسات) قياسات تشمل الأفراد، الآلات، المواد الطبيعي؛
- قياس استهلاك الموارد كقياس الطاقة، إستهلاك الكهرباء، إستهلاك المواد الطبيعية؛
- قياس كفاءة الطاقة واستخدام المواد، معدل استهلاك الطاقة الفعلي والتقديري، نسبة استخدام المواد، نسبة استخدام الآلات؛

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 233.

<sup>2</sup> - صفاء سعيد محمد سرور، دور المحاسبة الإدارية في ترشيده قرارات الإدارة، المجلة العلمية لكلية التجارة. جامعة الأزهر، فرع بنات، العدد، 21، 2003، ص 211 .

- قياس سلوك العملاء وتلبية رغباتهم، كعدد الشكاوى والمنتجات المقبولة بيئياً ومستوى الرضا أو القبول والنسبة المثوية للموافقة على السلوك المطلوب.

#### أولاً- المخالفة القانونية المسجلة ضد الشركة:

هي مجموع الإختلالات التي تمارسها الشركة والتي قد تكون السبب في العديد من المشاكل المالية والفساد المالي والإفلاس، وعموماً تؤثر هذه المخالفات من طرف الأطراف المحيطة بالشركة والتي أهدافها ومصالحها مرتبطة ومتزامنة بأهداف الشركة ذاتها ومن أشكال هذه المخالفات:<sup>1</sup>

- عدم إلتزام الشركات بتطبيق القواعد القانونية خاصة المتعلقة بحوكمة الشركات كعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق (الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، لتقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف)؛
- عدم التقيد بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق مما يعيق عملية المقارنة والرقابة؛
- بالإضافة إلى عدم الإفصاح وإبلاغ أصحاب المصالح عن الوضعية المالية للشركة وعدم شفافية المعلومات المالية.

#### ثانياً- موقف الأطراف المحيطة:

الأطراف المحيطة هم من يعرفون بأصحاب المصالح في الشركة ، وهم كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، العاملين، الدائنين، العمال، الموردين، والمجتمع. وحقوق الأطراف المحيطة مكفولة في التشريعات القانونية فكل من تتأثر مصالحه بصورة مباشرة أو غير مباشرة بما تتخذه الشركة من قرارات يدخل ضمن أصحاب المصلحة الذين يتكفل المشرع بحمايتهم تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبذلك فمواقف الأطراف المحيطة تكون إما إيجابية أو سلبية أي في صالح أو ضد الشركة. ومثال هذه المواقف نجد<sup>2</sup>:

- 1 -مالكي الأسهم الحاكمة: يؤثر دورهم في سلوك الشركة بشكل كبير.
- 2 -المستثمرون المؤسسون: تزايد مطالبهم في أن يكون لهم صوت في الحاكمة المؤسسية.
- 3 -المساهمون الأفراد: اهتمامهم الأكبر هو في الحصول على معاملة عادلة.
- 4 -الدائنون: يمكن أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة.
- 5 -العاملون وأصحاب المصالح الآخرون: يساهمون في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> - Trébucq S, « *De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise* », *Revue française de gestion*, Volume 31(2005), n° 158, pp. 49-67

2 - Mercier S, « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », 10e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec(2001), 26 p.

## 6 - الحكومات: تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحكومية المؤسسية.

وكما هو واضح، يتباين دور كل من هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا، وتخضع هذه العلاقات جزئيا للقانون والتنظيم من ناحية، وللتكليف الاختياري من ناحية، والأهم من ذلك كله لقوى السوق ناحية أخرى.

### ثالثا- الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركات:

هي إجراء قانوني يتقدم به أحد الأطراف المحيطة إلى القضاء ضد الشركة، قد يكون أحد أصحاب المصالح أو جميعها حيث يطالبون بحق أو تعويض عن خسارة تسببت فيها الشركة باعتبارها مدعى عليه. حيث تصبح الشركة ملزمة بالرد على الإتهام أمام المحكمة. وعادة ينجر عن هذه الدعاوي عقوبات تتمثل في:<sup>1</sup>

خرامات مالية تفرض على الشركة نفسها أو على أحد مسيريها إذا ما أحل بالتزاماته القانونية؛  
- وقد تكون العقوبات في صورة إيقاف تداول أسهم الشركة لفترة مؤقتة أو شطبها نهائيا من تعاملات السوق، وذلك في حالة إخلال الشركة بالتزامها بالإفصاح، كأن تتأخر عن الموعد المحدد لتقديمه. مثال ذلك قرار الرئيس التنفيذي لسوق أبو ظبي للأوراق المالية سنة 2014 القاضي بوقف تداول أسهم شركة أثبت تأخرها في الإفصاح عن نتائج الاجتماع وذلك بسبب تزامن اجتماع مجلس إدارة الشركة مع جلسة التداول.  
و منه نستنتج أن للمؤشرات دور فعال فهي عبارة عن الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها والبداية المختلفة لأداء الأعمال للتوصية بإتباع أكثرها كفاءة وفعالية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت إنجاز وتكلفة الأداء، وتسمح للمؤسسة بتطوير أدائها خاصة لأغراض تنافسية وتقييم وتقوم عملياتها.

### المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة الداخلية في تحسين الأداء

تعتبر حوكمة الشركات من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية وتطور رفاهية المؤسسات في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة، إذ أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيدا مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلين في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظرا لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه والوصول لمستويات أداء أفضل خاصة الأداء المالي.

### المطلب الأول: أهمية، دور وأهداف حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من أهم الأساليب الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركة أهدافها وبشكل قانوني يعكس دورها في ذلك.

<sup>1</sup> - Pierre yvesgomez, *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprise*, emylon business school, MiddleNext, premiere édition mars 2009, lyon, Paris, pp. 39-42

### أولاً: أهمية حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين وذلك كما يلي:

- 1 - **أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:** تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع نسب العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، كما تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي ترمي مصلحة المساهمين، تؤدي إلى الإنفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين خاصة الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، إضافة إلى أن الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة تحظى بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.<sup>1</sup>
- 2 - **أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:** تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركات في المستقبل، تدعم الإفصاح الكامل على هذا الأداء والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، كما تساعد المساهمين في تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.<sup>2</sup>
- إن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، كما تلعب الحوكمة دوراً حاسماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي.<sup>3</sup>
- 3 **أهمية الحوكمة على مستوى رأس المال:** وتمثل في زيادة القدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض المخاطر الناشئة عن الأزمات وتحقيق درجة عالية من السيولة، كما تعمل على الحد من عمليات التداول الداخلي أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن، إضافة إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الأداء.
- 4 **أهمية الحوكمة على مستوى الاقتصاد كله:** تخصيص أكثر كفاءة للموارد الاقتصادية، تقليص حجم التدفقات الخارجة للأموال وزيادة حجم التدفقات الداخلة إليها، تحسين إدارة برامج الخصخصة وتقليص حالات الفساد الناشئ عنها.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، *مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص28.

<sup>2</sup> - دلال العابدي، *حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية*، رسالة دكتوراه، جامعة بكرة 2016، ص 25-26.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين*، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص15.

5 -الأهمية القانونية للحوكمة: وتتمثل في ضمان الوفاء بحقوق الأطراف المستفيدة والتغلب على السلبيات بتنفيذ التعاقدات الناشئة عن الممارسات غير السليمة وسوء إدارة الشركة.

6 -الأهمية الإجتماعية للحوكمة : وتتلخص في حماية حقوق كافة أصحاب المصلحة وتأكيد المسؤولية الإجتماعية للشركة.<sup>1</sup>

تقدم حوكمة الشركات من خلال ما سبق فوائد مثل زيادة القيمة السوقية والقوة التنافسية للمؤسسة وجذب مساهمين ومستثمرين جدد وتزيد من فرص الاستثمار في الشركة، كما تمنح مصداقية أعلى وتعمل على تسهيل الإقتراض إضافة إلى جذب عمالة جديدة.

### ثانيا: دور حوكمة الشركات

حدد جيرار شارو Gérard Charreaux دورين أساسيين لنظام الحوكمة الفعال هما:<sup>2</sup>

1 -دورا وقائيا: يجب أن يسمح بتجنب حدوث أزمات، وخصوصا ضمان أن لا أحد من أصحاب المصلحة تحتكر بصورة دائمة جزءا معتبرا من الثروة بينما في ذلك ضرر للشركاء الآخرين.

2 -دورا علاجيا: عليه أن يسمح بحل وضعيات الأزمات، أحيانا قد تحل مثل تلك الوضعيات من خلال رحيل مديرين أو بعض العمال، ومن الهام هنا أن يكون نظام الحوكمة مرنا وتفاعليا ليسمح بذلك. إن حوكمة الشركات السيئة وغير الفعالة قد تؤدي بالشركة إلى الإنهيار مثلما حدث مع أنرون وورلد كوم وعدة شركات عالمية أخرى، لذلك على الشركات مراقبة ومراجعة نظمها من أجل ضمان فعاليتها وتحديد مدى قدرتها ومساهمتها في الحفاظ على مصالح جميع المشاركين فيها ، ويتم هذا من خلال ضمان أن المشاركين فيها يضيفون قيمة للأداء طويل المدى والمستدام للشركة، يتحملون المسؤولية ويؤدون واجباتهم التوكيلية ومسؤولياتهم المهنية بصفة فعالة.

### ثالثا: أهداف الحوكمة

هناك عدة أهداف تعمل حوكمة الشركات على تحقيقها من أهمها:<sup>3</sup>

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات؛

- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركات ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛

<sup>1</sup> - بشرى عبد الوهاب حسن، مرجع سابق، 206.

<sup>2</sup> - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص 119.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2012، ص 16.

- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرية التنفيذية ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة، إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ، وعدم حدوث انخيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

مهما اختلفت أهداف الحوكمة وتعددت إلا أنها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيدهم بقرارات مجلس الإدارة.

### المطلب الثاني: حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المالي

يعد توافر التمويل عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء الشركات في اقتصاديات السوق، إلا أن ذلك يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد، وتركز هذه العملية على العائد المتوقع من قبل المستثمرين ومن هنا تأتي حوكمة الشركات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها:<sup>1</sup>

- يطمئن الممولون على الحصول على عائد على استثماراتهم؛
- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم الأرباح؛
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال المستثمر في الشركة وكذا عدم استثمارها في مشاريع فاشلة. ومن هنا يبرز تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي كما يلي:<sup>2</sup>
- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرصة دخول أسواق رأس المال وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:
- عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

<sup>1</sup> - إلهام بجياوي، ليلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد 5، ص 65.

<sup>2</sup> - نعيمة بجياوي، حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسة في تحسين الأداء المالي في الشركات، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة بسكرة، 2012، ص 12-13.

- زيادة قيمة الشركة: تؤدي حوكمة الشركات إلى ارتفاع قيمة الشركة، وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفعالية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطرا جذابا للإستثمار.
- كما يتم اللجوء إلى الحوكمة كآليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة، إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق آليات أهمها القياس المقارن الذي يعبر عن عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق،<sup>1</sup> وذلك بهدف تحسينه. وتتضح أهمية القياس المقارن في أنه يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة ويمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة على البقاء على قمة المنافسة من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.<sup>2</sup>
- ويتطلب نجاحه تغيير القيم بالمؤسسة من خلال:<sup>3</sup>

- توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير؛

- الاختيار السليم لفريق القياس المقارن وتدريبه للتواصل مع الإدارة؛

- وضوح الخطط الإستراتيجية المبينة لمصادر التقدم وأولويات القياس؛

- إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.

إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة في الشركات يمثل سبيل التقدم لكل الأفراد والشركات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من إستثماراتهم.

### المطلب الثالث: آليات الحوكمة الداخلية وتحسين الأداء

إن الآليات الداخلية لحوكمة الشركات تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و هذا ما ينعكس بدوره على الأداء في المؤسسة وذلك من خلال:

#### أولاً: تأثير المساهمون الكبار على الأداء

لمعرفة كيف يؤثر المساهمون الكبار على أداء الشركات يجب التعرض إلى مدى فعاليتهم داخل الشركات، فعندما يبدي المساهمون آرائهم في أي وقت كان ، أو يحاولون التأثير على قرارات المؤسسة من خلال تواجدهم في

<sup>1</sup> - ديل بستر فيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، السعودية 2004، ص307.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص258.

<sup>3</sup> - إلهام بجاوي، ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص7.

اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين السنوي يعتبرون مساهمين إيجابيين ومنه نستطيع تحديد مدى تأثير المساهمين الإيجابيين سواء كانوا مساهمين أفراد أو مساهمين مستثمرين.

فالمساهمون الأفراد الذين يملكون عدد بسيط من الأسهم وبإمكانهم حضور اجتماعات الجمعية العامة وتقديم العروض للتصويت عليها وكذا التصويت على عروض أخرى مقترحة. لكن بالرغم من هذا لا يتم الموافقة على أغلب هذه العروض المقدمة من طرفهم خاصة تلك التي تنافي رغبات التنفيذيين ومجلس الإدارة. بينما يمتلك المساهمون المؤسسون القدرة على التأثير الواضح حيث أن العروض المقدمة من طرفهم لديها فرص أكبر من غيرهم.<sup>1</sup>

وهذا ما يقودنا للحديث عن تركيز الملكية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء ويقصد بالملكية هنا توزيعها بين مجموعات المستثمرين وهنا تبرز لنا حالتين، في حالة تركيز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة إلى تحسين الأداء لأن تأثير هذا الجهد سيعود عليها، وفي حالة تشتتها قد لا يحدث هذا الغياب دوافع وارتفاع التكاليف، كما يمكن أن يكون لتركيز الملكية تأثير سلبي على الأداء إذا قامت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن الدور الرقابي الذي يلعبه المساهمون الكبار يؤثر بدوره على الأداء من خلال:<sup>3</sup>

- انخفاض تكلفة التسيير وهي تكلفة لجميع ملاك المؤسسة وتحقيق توافق بين المعتقدات والآراء المختلفة لهؤلاء الملاك في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- زيادة نسبة المساهمين الكبار يرتبط مع زيادة عدد الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة ويرتبط عكسيا مع حجم المكافآت الإدارية التنفيذية ومقدار الاستحقاق الاختياري كمؤشر على إدارة الربح.
- التأثير على نسبة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال تحسين نوعية هذه المعلومات كالحياضية والحدائة وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الملكية في أسهم المؤسسة وبالتالي التأثير على أداء هذه المؤسسة.
- وفي دراسة للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء الشركة، قام غومبرز وآخرون Gompers et al، 2003 بإعداد مؤشر حوكمة (The GIM Index) كمقياس لحقوق المساهمين، وهو ما يركز على 24 بند لحوكمة الشركات، توصل الباحثون لوجود علاقة بين حوكمة الشركات وعوائد الأسهم خلال التسعينات، كما بينت نتائجهم أن الشركات ذات حقوق المساهمين الأضعف لهم قيم سوق أقل ويتحصل مساهميها على عوائد أقل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - دلال العابدي، مرجع سابق، ص- ص 158-159.

<sup>2</sup> - نعيمة عبيد، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات - دراسة نقدية تحليلية - مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، 2014 ص 95.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص، 96-97.

<sup>4</sup> - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص 123.

### ثانيا: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات، فانه من الضروري تعديل بعض معايير الحوكمة -مبادئها- المطبقة وفق للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعا عن غيره كما أن تغيير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في و.م.أ قدرت الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة. إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية اعلى يميل إلى تعيين مديريين أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحملة الأسهم، يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء الشركة.<sup>1</sup>

ولكي يكون دور مجلس الإدارة فعالا في الشركة يجب أن يتوفر على ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **الإشراف المستقل:** يقصد به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة.
  - 2- **قدرة المجلس على التنافس:** ويعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره احد مصادر الحث على الأداء.
  - 3- **دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** وهي من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة الاجتماعات للمجلس.
- تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، وتكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة كما تضمن مساءلة المجلس من قبل المؤسسة والمساهمين.

### ثالثا: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء:

إن التدقيق الداخلي هو:

- نشاط تأكيدى لطمأنات الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة واضحة ومفهومة، ويتم التعامل معها بشكل مناسب أو استشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ قرارات؛
- مستقل لارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم؛
- موضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه.

<sup>1</sup> - علي مناد، مرجع سابق ص 124

<sup>2</sup> - فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2008 ص 42.

وهذه الأدوات تعمل من اجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف واكتشاف موضوع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، والعمل على اقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل المؤسسة كما انه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء ، وذلك على جميع المستويات العليا أو الدنيا من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين من خلال:<sup>1</sup>

- فحص صحة واكتمال بيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقارير عنها، كما يجب عليهم فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفر معلومات من اجل اتخاذ القرارات والرقابة والتقييد بالمتطلبات الخارجية؛
  - معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد إلتزمت بالسياسات والخطط ، والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير وفحص أنظمتها وتحديد ما إذا كانت كافية وفعالة؛
  - تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال تحديد ما إذا كانت هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء ، ومدى الالتزام بها ومعرفة الانحرافات التي تكون هذه المعايير مصدرها وتصحيحها.
  - فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتوافق مع الأهداف الموضوعية.
  - تحديد العوامل التي تعوق الأداء المرضي ومن ثمة، تقييمها والسيطرة عليها بطريقة ملائمة
  - تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف ثم وصفها بأنها كافية.<sup>2</sup>
- إن التأكيد على ضرورة التدقيق الداخلي يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة ، وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها الكلية، فالتدقيق الداخلي كأداة من أدوات الرقابة لا يتواجد إلا لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر وتحقيق جودة أدائها.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها، والأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، ويمكن قياسه بالإستعانة بمجموعة من المؤشرات ثم يتم تقييمها لتحديد ما إذا كان الأداء المنجز يتوافق مع المخطط وتحديد مختلف الانحرافات إن وجدت لتتم معالجتها، وتلجأ المؤسسة لتطبيق آليات الحوكمة بهدف تحسين أداءها فهي تعتبر مفتاحا أساسيا و ضروري لتحسين الأداء المؤسسي ، فهي تساعد على توفير التمويل الذي يعد أساسيا لإستمرار و بقاء المؤسسات كما تساعد على توليد الأرباح وتقليل المخاطر

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، ط1، 2006 ص 26

<sup>2</sup> - عمر شريقي، مرجع سابق ص-ص 132-133

، وزيادة القيمة السوقية ، وهذا ما يعتبر محددًا أساسيًا لقرار المستثمر بالاستثمار في المؤسسة أو الامتناع عن ذلك ، وهذا يبرز الدور الذي تلعبه الأهمية التي تكتسبها الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وضرورة تطبيقها في المؤسسة لضمان إستمراريتها على المدى الطويل.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

### مدخل للأداء وتقييمه ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحسينه

#### مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات، وكذا دور تقييم الأداء الهادف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة من جهة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد، وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية.

ونظراً لتعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات بغض النظر إن كانت نامية أو متقدمة، وللزخم الذي شهدته الدراسات حول دور آلياتها في تحسين أداء الشركات وكفاءتها، ومدى تأثيرها على مختلف مستويات الأداء سيتم تناول العلاقة بين الأداء وحوكمة الشركات في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث: تقييم الأداء؛ مؤشرات قياسه ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحسينه.

#### المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء

إن مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن الأداء، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء الفعلي وإعطائه قيمة معينة مع المخطط له، فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المؤسسات وهو العنصر الذي تترقى به الشركة أو تتدهور.

#### المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل اقتصاد وإدارة الشركات<sup>1</sup>، حيث يتضمن مفاهيم وآراء متعددة بتعدد إتجاهاتها وآراء الباحثين في هذا المجال كما أن هناك العديد من المصطلحات المتشابهة والقريبة في فحواها من مفهوم الأداء.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص103.

### أولاً : تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه إنعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها. <sup>1</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن قوة الشركة يمكن معرفتها من خلال مستوى أدائها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ولهذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى لهذه الأنشطة. <sup>2</sup>

ويعبر عن معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف واثـر ذلك على الوحدة نفسها. <sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن إستخلاص أن الأداء هو محصلة استغلال كل ما هو موجود في الشركة لتحقيق أهدافها المنشودة .

#### 1 خصائص الأداء: يتميز الأداء بعدة خصائص تتلخص فيما يلي: <sup>4</sup>

- الأداء يعكس نتيجة ومستوى الشركة ؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على استغلال مواردها استغلال امثل؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها؛
- الأداء يمثل قدرة الشركة على التحكم في بيئتها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الموجودة للتكيف مع المتغيرات البيئية؛
- الأداء يمثل مهارات وجهود الأفراد العاملين في الشركة؛
- وعليه فإن للأداء خصائص تسمح له بمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة مع التحكم في الموارد المستخدمة وتخفيضها.

#### 2- المصطلحات القريبة من الأداء:

إن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية والجهد، وللتعرف أكثر على العلاقة التي تربط هذه المفاهيم مع الأداء، وجب تحديد وتوضيح مفهوم كل مصطلح على حدى لمحاولة التفرقة بين هذه المصطلحات؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ووائل صبيحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 447.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الرزازيق، 2004 ، ص 3

<sup>3</sup> - Lorrain philippe , *Comptes et récits de la performance*, édition d'organisation, Paris, 1999p42

<sup>4</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 431-432.

أ- **الجهد**: يمثل الطاقة المبذولة من قبل العامل، أما الأداء فيمثل محصلة النتائج المحققة من قبل الفرد أي العمل المنجز.<sup>1</sup>

ب- **الكفاءة**: تعبر الكفاءة عن نسبة التوازن بين المواد المستخدمة وبين النتائج المحققة في المخرجات، أي كلما كانت المدخلات أقل من المخرجات كان ذلك معبر عن عنصر الكفاءة في الأداء، أي أن الكفاءة عنصر من الأداء.<sup>2</sup>

ج- **الفعالية**: عبارة عن نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة، أي تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> فالفعالية تتضمن الكفاءة، فالشركة حتى تحقق أهدافها وجب عليها إستغلال الموارد المتاحة إستغلال أمثلاً، فالكفاءة والفعالية متلازمان.

ومما سبق يتضح أن للأداء عدة مفاهيم تختلف باختلاف آراء الباحثين، ولكن تجتمع كلها على أن الأداء هو محصلة الأنشطة التي تقوم بها الشركة كما اشتملت هذه التعاريف على جملة من السمات والخصائص التي تعكس قدرة الشركة ومدى تحقيقها للأهداف، كما أن الأداء مفهوم يشمل الكفاءة والفعالية معا ويتضمن أيضا النجاح والتفوق فكل هذه الأبعاد وجب توفرها حتى تحظى الشركة بأداء متميز لكل نشاطاتها.

#### ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم أنواع الأداء وفق معايير متعددة وهي: المصدر، الشمولية، الطبيعة

#### 1 - معايير المصدر: يمكن وفق هذا المعيار التمييز بين الأداء الداخلي والخارجي.<sup>4</sup>

أ - **الأداء الداخلي للمؤسسة**: هو نتيجة التنسيق والتكامل بين الأداء البشري، التقني والمالي بحيث أن:

- الأداء المالي: ويكمن في كفاءة وفعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة في إستغلال استثماراتها.

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين يمكن اعتبارهم ركيزة من ركائز المؤسسة.

ب- **الأداء الخارجي للمؤسسة**: هو الأداء الناتج عن جميع التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، وهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كإرتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين. إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة إنخفاض أسعار المواد والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

#### 2 - معيار الشمولية: يقسم داخل المؤسسة تبعاً لهذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 209.

<sup>2</sup> -عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.ص227.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص 227.

<sup>4</sup> - بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2014، ص 8.

**أ - الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، (أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق). ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

**ب - الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف لإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الأفراد وأداء وظيفة التمويل، الإنتاج والتسويق.

### 3- معيار طبيعة الأداء:

حسب معيار طبيعة الأداء الذي يقسم الأهداف إلى مالية، إجتماعية، بيئية، فإنه ممكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى أداء إقتصادي، أداء إجتماعي وأداء بيئي.

**أ- الأداء المالي:** هناك عدة تعاريف للأداء المالي كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات، ويعبر عنه على انه مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالإستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فانه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر كما انه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.<sup>2</sup>

### ب- الأداء الاجتماعي: فيما يخص الأداء الاجتماعي فهو يتكون من ستة عناصر:<sup>3</sup>

- **تنظيم العمل:** عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعي في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على العمال لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة.
- **شروط وظروف العمل:** تعمل المؤسسة على تحسين الظروف المهنية للعاملين من خلال توفير الصحة والأمان، تقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث.
- **إدارة الوقت:** كيفية إستثمار الوقت بشكل فعال لرفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة وبالتالي تعظيم فعالية المؤسسة.
- **الإتصال والتنسيق والتشاور:** عملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد المعلومات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق بينهم، وكذلك تحقيق الحاجات الإجتماعية للعاملين.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكيفية والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص 89 .

<sup>2</sup> - الهام بجاوي و ليلي بوحديدي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 145

- **التدريب:** هو النشاط الذي يزود العاملين بمجموعة من المهارات والمعارف والخبرات يساهمون بها لتحقيق أهداف مؤسستهم.
- **تحديد الإستراتيجية:** يقضي لتحقيق أهداف إجتماعية طويلة المدى للمؤسسة وذلك بوضع سياسات، خطط، وبرامج لتابعة نتائج أعمال المؤسسة عن طريق تقويم أدائها.
- **الأداء البيئي:** يعرف الأداء البيئي بأنه محصلة شاملة لسياسات و قيم و قدرات المؤسسة في المجال البيئي.<sup>1</sup> وهو الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا. لذلك سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1 العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن سيطرتها وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء كما قد تكون ذات آثار سلبية وتنقسم إلى:

أ - **العوامل الإقتصادية:** تعتبر من أكثر العوامل تأثير على المؤسسات فالخيط الإقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الإقتصادية غير مباشرة وطويلة نسبيا.

ب - **العوامل الإجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الإجتماعية والثقافية وذلك ناتج عن الإرتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

ج - **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء ومن أهمها نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الإستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات كما يتأثر بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

د - **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الإختراع، الإبداع والابتكار.

**2 العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة ومنها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 388.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

أ- العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة

-هيكل القوى العاملة؛

-مستوى تأهيل الأفراد؛

-درجة التوافق بين مؤهلات العمال؛

-نظام الأجور؛

-مدى ملائمة العمل.

ب- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني وتضم

-تنوع المنتج وشكله؛

-نوع التكنولوجيا المستخدمة،

-نسبة الإعتماد على الآلات؛

-مستويات الأسعار؛

-المنتج الجغرافي.

ج-العوامل التنظيمية: تشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة

أي وفق مهاراتهم وإمكانيتهم.

ومما سبق يتضح أن الأداء يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية والمساهمة في

ترشيد القرارات الإدارية وتقييم الإستراتيجية وتخمين النجاح والفشل في قراراتها وخططها فعلى المؤسسة أن تتحكم

جيدا في أداء أنشطتها وذلك من خلال التحكم في مختلف العوامل السابقة والتي تؤثر في عملها وقدرتها على

النجاح والتفوق.

### المطلب الثاني:تقييم الأداء

تعد عملية التقييم من أهم العمليات التي تمارسها الإدارة، فهي وسيلة من الوسائل التي تمكن المؤسسة من

الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، المادية والمالية من أجل الحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه.

أولا: تعريف تقييم الأداء

<sup>1</sup> - احمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2014، ص-ص 8-9.

تعرف عملية تقييم الأداء المؤسسي على أنها العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز أو ما تم التخطيط له، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم<sup>1</sup>. كما يعرض على أنه مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية في إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية. إلخ خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعة المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها<sup>2</sup>. ومما سبق يتضح أن تقييم أداء المؤسسة عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة والحد من السلبيات وتقليل مناطق الضعف، إيجاد الثغرات والبحث عن حلول لمعالجتها وبالتالي السعي لتحسين أداء المؤسسة وتطويره.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية عملية التقييم في تحقيق ما يلي<sup>3</sup>:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في الخطة الإنتاجية؛

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل بها لمعرفة أسبابها

بهدف وضع حلول وتصحيحها؛

- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بنوعية جيدة وتكاليف

أقل؛

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات

المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن

المزاجية والتقديرية غير الواقعية.

- كما يساعد في التعرف على:

■ **الجدوى:** يوضح فيما كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.

■ **الفعالية:** يوضح فيما كانت هذه الجهود تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.

■ **التأثير:** يوضح فيما كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في

المجتمع.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص 173.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 31.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

- يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال للعلاقات العامة، العمل مع منظمات أخرى، تنفيذ برامج مشابهة؛

- التعرف على المعلومات التي نحتاجها في التقييم ومصادرها وطرق جمعها<sup>1</sup>.

ونختصر أهمية هذه العملية في أن المنظمة التي لا تعرف أين هي من الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول لما تريد.

### ثالثاً: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشتمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي.

#### 1 - تقييم الأداء الكلي للمؤسسة: وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل مايلي:<sup>2</sup>

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة؛
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم؛
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

#### 2 - تقييم الأداء على المستوى الجزئي: تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل من مسؤول

أو مدير القسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم الأداء لقسمه مسترشداً بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال:<sup>3</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها؛
- مفاحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الإنحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها؛
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والإنحرافات التي حدثت

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد حسين، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 40.

والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للإرتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل؛

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

### 3- تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يعمل على تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، خلال فترة زمنية معينة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وهي عملية مستمرة ومرتبطة بكل الوظائف الأخرى حيث تؤدي إلى تحفيز الأفراد وإلى الكشف عن حاجاتهم في التكوين، وإلى تقدير فعاليتهم ومستوى أدائهم المختلفة إلى غير ذلك. ويسمح تقييم الأداء بالكشف على العوامل التي تعيق تحقيق المشاريع المستقبلية وهو بذلك يزود المنظمة بالمعلومات الأساسية لمراقبة تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

وعليه فإن المستويات الثلاث للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها فهي تشترك في الهدف العام لعملية التقييم من معرفة نطاق القوة وتحفيزها ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها وتقليلها بالإضافة لاشتراكها في البعد الزمني للتقييم، غير أنها تختلف في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات المتبعة.

### المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء

إن عملية التقييم هي عملية تفاعل بين المقيم والذي جرى عليه التقييم، تقوم بدورها على أسس وقواعد بهدف الحصول على نتائج تعكس الأداء الحقيقي في المؤسسة وهذا من خلال مجموعة من المراحل والخطوات.

#### أولاً: أسس تقييم الأداء

التقييم المؤسسي السليم يتطلب وجود أسس وقواعد يستند عليها يمكن تلخيصها كما يلي:

#### 1- تحديد الأهداف: إن إجراء تقييم أداء أي وحدة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد

تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرق ام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك، وعلى الوحدة الإقتصادية عدم الإكتفاء بتحديد هدفها العام بل يجب عليها رسم سياسة لأهدافها التفصيلية التي تصنفها إلى أهداف قصيرة الأمد، وبعيدة الأمد كما أن هذه الأهداف يجب أن تكون معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الإقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2011، ص 19.

<sup>2</sup>- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 37.

- 2 - وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** وهي وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط يعكس السياسات الخاصة لتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة، ثم كيفية الحصول عليها من ناحية وتحديد تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال في النشاط وخلال فترة محددة والهدف من تعدد هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.<sup>1</sup>
- 3 - تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، وعليه يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وتحدد الإنحرافات التي وقعت أثناء العملية الإنتاجية ومعرفة مصدرها.<sup>2</sup>
- 4 - تحديد معايير أداء النشاط:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب لذا وجب انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر فعليا عن مستوى الأداء وذلك عن طريق:

- المعايير التي يمكن اختبار الأداء على ضوءها؛

- تحديد معدلات معايير تقييم الأداء وما إذا كانت تحقق الهدف المطلوب ودراسة النتائج التي تترتب عن عدم تحقيق المعدل الذي تم تحديده أو تجاوزه ، وفي بعض الحالات تتحدد المعدلات على أساس الأداء الفعلي لفترات سابقة؛

- ترتيب المعايير التي يتم اختيارها ترتيبا يبين مدى أولويتها وعدم اتخاذ معيار واحد كأساس للحكم على أداء المنظمة وإعطاء كل معيار وزنا بقدر أهميته في تحقيق الهدف.<sup>3</sup>

لتحقيق أهداف عملية التقييم وجب على القائمين عليها في المؤسسة احترام هذه الأسس والقواعد والإسترشاد بها، لضمان نجاحها وفعاليتها.

### ثانيا: مراحل تقييم الأداء

نظرا لاختلاف مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية لا يوجد هناك اتفاق فعلي على مراحل وخطوات تقييم الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد تختلف في بعض مراحلها عن تقييم الأداء الكلي، غير انه بشكل عام يمكن حصر مراحل التقييم في أربعة مراحل أساسية مكملة لبعضها تشمل :

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق ، ص 188-189.

**1 - جمع المعلومات والبيانات اللازمة :** تحديد مصادر المعلومات ومواردها في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة دون ذلك وبالتالي يجب توفير معلومات بالجوودة اللازمة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى البيانات والتقارير والتي يمكن تحديد مصادرهما فيما يلي:

- الملاحظة الشخصية وتتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه.
- التقارير الشفوية وتتمثل في سلسلة اللقاءات والمحادثات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه أين تتم مناقشة الخطط، الانجازات، المشاكل والحلول.
- التقارير الكتابية تقدم معلومات وبيانات كاملة ودقيقة وتشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي.

**2 - قياس الأداء الفعلي:** تعد المرحلة الثانية فيها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة من خلال مجموعة من المؤشرات، والذي يتمثل في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف فتشكل النتائج المحققة الأساس المرجعي لعملية التقييم وقياس الأداء.<sup>1</sup>

**3 - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:** ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي عما ورد بالخططة ، وتفسير أسباب الاختلاف بين النتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.<sup>2</sup>

**4 - تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية :** تحديد المسؤولية التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج وتحديد الانحرافات الناتجة عنها، ويقصد بالمسؤولية هنا ما إذا كانت داخلية أو خارجية، نتيجة قرارات أو أعمال داخل المؤسسة أو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن للإدارة التحكم فيها.<sup>3</sup>

وعليه فإن هذه العملية يجب أن تكون مستمرة، لما لها من تأثير مباشر على الأداء من خلال المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و المرغوب ومعرفة النقص و تداركها.

#### المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء

إن مؤشرات قياس الأداء هي مؤشرات هامة وضرورية للشركة حتى تقيم وضعيتها التي هي عليها ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها، وتعود مسؤولية قياس وتقييم أداء الشركة في الواقع إلى المشرفين على هذه الوظيفة، وهناك عدة طرق مستخدمة لقياس الأداء سيتم توضيحها فيما يلي:

#### المطلب الاول : مؤشرات الأداء المالي

<sup>1</sup> - احمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص-ص 33-34.

<sup>2</sup> - عمرو حامد، تقييم الأداء في المنظمات الحكومية ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، مصر، يناير 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية 2009، ص 118 .

<sup>3</sup> - عمرو حامد، مرجع سابق، ص 119.

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها الشركة لتقييم ومقارنة وقياس ما تم إنجازه من أهداف إستراتيجية وتشغيلية، ويعبر عنها البعض بمصطلح مؤشرات النجاح الرئيسية ويشار إليها باختصار  
KEY .SUCCESS.INNICATOR

أولاً: الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية

الربحية هي العلاقة بين أرباح المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، وتمثل نتيجة صافي الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات والقرارات والمعلومات. وتنقسم إلى النسب التالية:

**1- نسب الربح إلى المبيعات:** تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح الشركة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأرباح، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها هامش مجمل الربح وهامش ربح العمليات وأخيراً هامش صافي الربح.<sup>1</sup>

**2 - هامش الربح الإجمالي:** يتم حساب هامش الربح الإجمالي بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات، وحيث أن كل من بسط ومقام النسبة يتضمن رقم المبيعات، فإنها تعتبر مؤشر لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، كما تعتبر مؤشراً عن المدى الذي يمكن أن تخفضه حصيللة المبيعات قبل أن يتحول الربح الإجمالي إلى قيمة سالبة.<sup>2</sup>

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

**3 هامش الربح الصافي:** يتم حساب هامش الربح الصافي بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المنشأة إلى خسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.<sup>3</sup>

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

<sup>1</sup> محمد ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط 5، 2003 ص 96

<sup>2</sup> محمد ابراهيم هندي، المرجع السابق، ص 97

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 97

4- نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة: تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومن أبرز هذه المجموعة القدرة الأيرادية، الربح الصاف إلى مجموع الأصول ومعدل العائد على المتاجرة بالملكية ومعدل العائد على حقوق الملكية

5 - القدرة الأيرادية: يتم حساب القدرة الأيرادية بقيمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

$$\text{القوة الأيرادية} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{مجموع الأصول المشتركة في كل العمليات}}$$

يقصد بصافي ربح العمليات، المبيعات مطروح منها كافة بنود التكاليف اللازمة لتوليد هذه المبيعات، بمعنى آخر يقتضي حساب صافي ربح المبيعات عدم الأخذ في الحسبان عناصر الإيرادات والمصروفات التي لا تتعلق بالعمليات العادية للمشروع.

6- نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول : يطلق على هذا النسبة معدل العائد على الاستثمار التي يقوم عليها نظام الديون، ويقاس هذا المعدل كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

7- معدل العائد على المتاجرة بحقوق الملكية : يطلق أحيانا على معدل العائد على المتاجرة بالملكية معدل العائد المتولد على الرفع المالي، وهو يمثل العائد الذي يحققه المالك من وراء استثمار أموال الغير بمعدل عائد يفوق تكلفة الحصول على تلك الأموال، ويتأثر هذا الهامش إيجابيا أو سلبيا بمعدل مرجح هو نسبة أموال غير الملاك إلى نسبة أموال الملاك في هيكل رأس مال الشركة وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الفوائد}}{\text{أموال غير الملاك}} \times \frac{\text{أموال غير الملاك}}{\text{حقوق الملكية}}$$

8- معدل العائد على حقوق الملكية : يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، و لذا فإنه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . محمد ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص 103 104

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وهناك نقطة جديرة بالاهتمام في ش أن النسب المالية التي يكون حق الملكية ظرفا فيها. فالأرباح المحتجزة عن العام الذي تعد عنه النسبة والتي تعد جزءا من حقوق الملكية لم تتحقق كلها في بد اية العام كما لم تتحقق كلها في نهاية العام، بل الأفضل أخذ نصف الأرباح المحتجزة عن العام فقط على اعتبار أنها تمثل متوسط الأرباح المحتجزة التي تم توزيعها.

### ثانيا- تقييم الأداء المالي عن طريق نسب المردودية

تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

وتعرف بأنها تتخذ عدة أشكال وقياسها صعب وهي قياس نقدي للأداء، تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول تكون في المدى القصير أو الطويل.<sup>1</sup>

#### 1- المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية بالنشاط الرئيسي وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي

حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية.<sup>2</sup>

$$\text{معدل المردودية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

#### 2- المردودية المالية : تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة الشركة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات

المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من للميزانية.

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{النتيجة الخاصة}}$$

#### ثالثا: مؤشرات الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع

هناك نوعين من النسب وتنقسم كما يلي:

<sup>1</sup> - الياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 267

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 268.

**1-نسب النمو:** تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن، فالنمو مرغوب فيه إذ انه يمكن من توسيع الشركة وتطوير منتجاتها وتحسين طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقياً وعمودياً مما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة وزيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة عن طريق المكافآت وزيادة الرواتب، وعائد أعلى للمساهمين، ولحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث انه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة، فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي فإنه يسمى نمو طبيعي، أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات النمو الاقتصادي القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع، وإذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات النمو الاقتصادي القومي فيقال عن الشركة راكدة وفي حالي كون معدلات النمو سالبة فان ذلك يدل على تراجع الشركة.<sup>1</sup>

ولحساب معدل النمو لمتغير ما وليكن  $x_1$  ياخذ التغير في قيمة اكس بين فترتين زمنيتين، ويقسم على القيمة الأولى ل  $x$  اكس لِفترض أن القيمتين  $1x$  و  $x_0$  فان معدل النمو  $gx$

$$Gx = \frac{x_1 - \Delta x_0 = x}{x_0} = \frac{x_1}{x}$$

وتقيس معدلات نمو الشركة سواء أفقياً أو عمودياً ومقارنة نمو الشركة مع الاقتصاد القومي، ويمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات منها (المبيعات التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم).<sup>2</sup>

**أ-نسب المبيعات:** و هي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، ولقياس معدل نمو المبيعات نستخدم المعادلة التالية:

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

**ب-نمو الدخل الصافي:** وتقاس على النحو التالي<sup>3</sup>

$$\text{نسبة نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

<sup>1</sup> - محمد على ابراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 124.

<sup>2</sup> خلدون إبراهيم الشريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 133

<sup>3</sup> . وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص 99

## 2-نسب الرفع

إن نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المنشأة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها، إن كمية الدين الذي تستخدمه المنشأة له تأثيرات إيجابية وسلبية، وكلما زادت احتمالية أن تواجه المنشأة صعوبات في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية، لذلك كلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية الإفلاس، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث حالة من الصراع بين أصحاب المصالح الذين لديهم ادعاءات بالمنشأة.

رغم ذلك فإن المديونية تعتبر مصدر رئيس في تمويل نشاط المنشأة ذلك أنها توفر ميزة ضريبية حيث أن الفوائد المدفوعة لخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة، كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات كلفة المبادلات كما انه نسبيا أسهل عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم، ويجب أن لا ننسى التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم ومن النسب التي تقيس الرفع هي:<sup>1</sup>

### أ-نسب المديونية

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون (المطلوبات)}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات وتبين كل دينار واحد من الموجودات كم يقابله من ديون.

ب-مضاعف حق الملكية: يطلق عليها احيانا نسبة الرفع، وتبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل دينار واحد من حق الملكية وتحسب كالآتي:<sup>2</sup>

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{حق الملكية}}$$

### المطلب الثاني: المؤشرات التجارية

تعد المؤشرات التجارية من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لقياس جودة ودرجة رضا العملاء وحصتها السوقية، وتعتبر أداة للتقييم على المستوى الداخلي والخارجي وتنقسم إلى:

#### أولا: الحصة السوقية

<sup>1</sup> - اسعد حميد العلي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 86.

<sup>2</sup> - اسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص 87.

إن مجرد التعرف على مبيعات الشركة في السوق في فترة زمنية معينة لا يبين درجة كفاءة الأداء التي حققتها هذه الشركة خلال تلك الفترة، لذا ف إن تحليل الحصة السوقية يعتبر بمثابة أمر ضروري للتعرف على مدى كفاءتها.<sup>1</sup> و ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية<sup>2</sup>، وينصرف مفهوم تحليل الحصة السوقية للشركة إلى مقارنة الحصة السوقية لها بالحصص السوقية للشركات الأخرى المنافسة لها في السوق والتعرف على نواحي القوة والضعف لها ولمنافسيها، ويجب التنبيه إلى أن زيادة الحصة السوقية يكون عادة هدفا أساسيا لكثير من الشركات، لأنه يعني زيادة هيمنة الشركة على السوق ودليل على قوتها وفي الغالب يؤدي إلى زيادة ربحيتها، إلا أن هذا الاتجاه لا يكون صحيحا في كل الأحوال، فقد تعتمد الشركة إلى إسقاط المنتجات الغير مربحة أو العملاء الغير مربحين بهدف تحسين ربحيتها، رغم أن هذا السلوك يؤدي إلى نقص حصتها السوقية، ويتم حساب الحصة السوقية للشركة كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{الحصة السوقية العامة} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات السوق}} \times 100$$

حيث:

- مبيعات الشركة = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة
- مبيعات السوق = مبيعات الصناعة أو مجموع مبيعات الشركات المنافسة في صناعة معينة

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات الشركة الرائدة}} \times 100$$

حيث:

- مبيعات الشركة = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة
- الشركة الرائدة هي التي تحقق أكبر قدر من المبيعات بين الشركات المنافسة

### ثانيا: تكلفة البيع

<sup>1</sup> -قاسم لايف علوان بن حيان، ادارة جودة الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 369.

<sup>2</sup> - أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، رسالة ماجستير في الأسواق المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، 2008، ص 8.

<sup>3</sup> - قاسم لايف علوان بن حيان مرجع سابق، ص 340.

هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف الموضوعية، يوجد ثلاث طرق هم الأكثر شيوعاً لاحتساب تكلفة المبيعات أو تكلفة البضاعة المباعة. وتختلف طريقة الحساب من الشركة التجارية عن الصناعية.<sup>1</sup>

### 1 - في الشركات الصناعية:

تكلفة البضاعة المباعة = (رصيد مخزون أول المدة للبضاعة تامة الصنع + تكلفة البضاعة المصنعة) - رصيد مخزون آخر المدة للبضاعة تامة الصنع .

### 2 - في الشركات التجارية: يوجد طريقتين، طريقة الجرد الدوري وفيها:

تكلفة البضاعة المباعة = رصيد بضاعة أول المدة + صافي المشتريات - مخزون بضاعة آخر المدة. وطريقة الجرد المستمر وفيها تكلفة البضاعة المباعة تكون موجودة أولاً بأول ويمكن الحصول على تكلفة البضاعة المباعة حيث يتم ترصيد تكلفة البضاعة المباعة بحسابها مع كل عملية بيع حسب طريقة التسعير المستخدمة: -الوارد أولاً يصرف أولاً؛ -الوارد أخيراً يصرف أخيراً؛ -المتوسط المتحرك.

### ثالثاً: الجودة

هي مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في الشركة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته، وتحسب تكاليف الجودة كما يلي:<sup>2</sup>  
تكاليف الجودة = تكاليف الوقاية + تكاليف التقييم + تكاليف الإخفاق الخارجي + تكاليف الإخفاق الداخلي  
بحيث:

- 1 - **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج ومنع الوقاية ممدن عدم تطابق المنتجات مع المواصفات المطلوبة، وترتبط هذه التكاليف بتصميم، تطبيق ورعاية نظام الجودة في المنشأة والوقاية من حدوث العيوب والفسل في المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup>
- 2- **تكاليف التقييم:** هي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختبار والفحص لتقييم مستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية، وهي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافرها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتبعة، لأنها تعتبر القيمة لأي مجهود مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسى خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2000، ص 232.

<sup>2</sup> - محمد عيشوني، ضبط الجودة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، جدة، 2005، ص 2.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 5.

3- تكاليف الإخفاق الداخلي: هي جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي أخفق إنتاجه في مطابقة مواصفات الجودة وتم اكتشافها في الشركة قبل خروجها للمستهلك.

4- تكاليف الإخفاق الخارجي: هي مجموع تكاليف المنتج المعيب الذي يتم اكتشافه بعد التسليم للعميل.<sup>1</sup>

#### رابعاً: قياس درجة رضا العملاء

تقوم الشركة بجهود للوقوف على مدى رضا عملائها وتقديم لهم خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرامجية اللازمة، بحيث تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبية التي تخدمها، وهناك نوعان من العملاء، عملاء داخليين (أعضاء مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي والعاملون) لأن كل منهم يمثل متلقي الخدمة أو إنتاج أعمال من الآخرين، وهؤلاء يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والامتيازات التي تمنح لهم عن طريق تصميم استمارة مبسطة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يجاب عليها بنعم أو لا، كما يمكن وضع تقديرات من 1 إلى 5 درجات للتعبير عن مدى رضاهم بما تقدمه لهم الشركة، وعملاء خارجيين وهم الجمهور المتلقي للخدمات أو المنتجات، فهم الفئات المستهدفة إلى جانب الجهات الرقابية. ويتم حساب مدى رضائهم عن طريق القياس بالطرق التالية :

#### 1- البحوث المسحية: وهي عبارة عن مسح لأراء العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق عدة خطوات

- تحديد حجم ومجال المسح؛
- اختيار انسب الطرق لجمع المعلومات؛
- إعداد استمارة الاستبيان؛
- الحصول على موافقة الهيئات الحكومية؛
- تنفيذ المسح ونشره.

#### 2-المقابلة: تتم بالاجتماع بين شخصين أو أكثر حيث يسأل الباحث أسئلة للحصول على معلومات

و هناك نوعين من المقابلة، المقابلة الجماعية والفردية، المقابلة المنظمة والغير المنظمة.

#### 3-الجماعات البؤرية: هي جماعات صغيرة للمناقشة يدعى إليها نخبة من المشاركين تبعاً لسن ومحور الإهتمام

والمكانة في المجتمع، يقود منسق الحوار المناقشة حول إحدى القضايا المحددة، يجب إثارة المناقشة باستخدام الأساليب التفاعلية في الحوار بدلا من إتباع أسلوب المحاضرة أو فرض صيغة صارمة للمقابلات وحلقات المناقشة.

كما يوجد هناك مؤشرات كثيرة لتقييم هذه الوظيفة منها، معدل اتساع خط المنتج، معدل تقييم منتجات ناجحة، كفاءة منافذ التوزيع، تسعير المزيج التسويقي والقدرة على توقع حاجات المستهلك والتعرف على الاتجاهات التسويقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عيشوني، مرجع سابق، ص-ص 8-9.

قد تقع الشركة في مشكلات عويصة في حال تسرب عملائها، حيث أن تخليهم عن خدماتها يتسبب لها في مشاكل بالغة الأثر وأضرار مادية كبيرة، ويعد من أكبر مسببات الفشل لأي عمل، وقد تؤدي أي زيادة طفيفة في نسبة العملاء المتخلين على خدمات الشركة لإنخفاض الأرباح إلى النصف. ومن أسباب تسرب العملاء الخدمة السيئة أو رداءة المنتج أو عدم مواكبة منتجات الشركة للعصرنة.

### المطلب الثالث: المؤشرات الوظيفية

يعد تقييم أداء العاملين من أهم عمليات التقييم في المؤسسة، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح أي مؤسسة، فيلجأ أرباب العمل لمجموعة من المؤشرات لقياس أداء العاملين لديهم ومدى إنجازهم لمسؤولياتهم.

#### أولاً: تقييم أداء العاملين

يمكن تعريف أداء تقييم أداء العاملين بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد، وتحمله لمسؤوليات أكبر كترقيته لوظيفة أخرى، ويتجلى تقييم وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

- عائد الافراد؛

- عدد الحوادث والاجراءات التأديبية التي كلما كان عدده دل ذلك على الأداء الجيد؛

- التغيب ويقصد به فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل؛

- علاقة أرباب العمل والنقابات.

ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل الشركة وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة للمستخدمين.<sup>2</sup>

#### ثانياً: معدل دوران العمالة

وتحسب كما يلي:

اجمالي عدد الموظفين الذين استقال و لاي سبب+عدد الموظفين الذين تم إقالتهم

عدد الموظفين الموجودين في بداية العام

#### المطلب الرابع: المؤشرات البيئية

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 232.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 233.

تعتبر المؤشرات البيئية ذات أهمية قصوى في تقييم وضع الشركة، لأنها تسمح لها بادراك النقائص وتجنب الأخطاء سواء كانت في الجانب العملي مع العمال أو البيئي لذلك ف إن على المؤسسة أن تلتزم بالإفصاح عن المؤشرات البيئية في تقرري بيئي كحد ادني وهي:<sup>1</sup>

- القياس الكامل لأثر الأداء البيئي مثل زراعة أشجار متنوعة حول المصنع، مستويات الضوضاء عند نقطة معينة؛

- قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم، تلوث الهواء، المواد السامة، ثاني أكسيد الكبريت .....

- قياس المدخلات(فاعلية عمليات المؤسسات) قياسات تشمل الأفراد، الآلات، المواد الطبيعي؛

- قياس استهلاك الموارد كقياس الطاقة، إستهلاك الكهرباء، إستهلاك المواد الطبيعية؛

- قياس كفاءة الطاقة واستخدام المواد، معدل استهلاك الطاقة الفعلي والتقديري، نسبة استخدام المواد، نسبة استخدام الآلات؛

- قياس سلوك العملاء وتلبية رغباتهم، كعدد الشكاوى والمنتجات المقبولة بيئيا ومستوى الرضا أو القبول والنسبة المئوية للموافقة على السلوك المطلوب.

#### أولاً- المخالفة القانونية المسجلة ضد الشركة:

هي مجموع الإختلالات التي تمارسها الشركة والتي قد تكون السبب في العديد من المشاكل المالية والفساد المالي والإفلاس، وعموما توظف هذه المخالفات من طرف الأطراف المحيطة بالشركة والتي أهدافها ومصالحها مرتبطة ومتزامنة بأهداف الشركة ذاتها ومن أشكال هذه المخالفات:<sup>2</sup>

- عدم إلتزام الشركات بتطبيق القواعد القانونية خاصة المتعلقة بحوكمة الشركات كعدم وجود هيكل تنظيمي

يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق (الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، لتقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف)؛

- عدم التقيد بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق مما يعيق عملية المقارنة والرقابة؛

- بالإضافة إلى عدم الإفصاح وإبلاغ أصحاب المصالح عن الوضعية المالية للشركة وعدم شفافية المعلومات المالية.

#### ثانياً- موقف الأطراف المحيطة:

الأطراف المحيطة هم من يعرفون بأصحاب المصالح في الشركة ، وهم كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، العاملين، الدائنين، العمال، الموردين، والمجتمع. وحقوق الأطراف المحيطة مكفولة في التشريعات القانونية

<sup>1</sup>-صفاء سعيد محمد سرور، دور المحاسبة الإدارية في ترشيد قرارات الإدارة، المجلة العلمية لكلية التجارة. جامعة الأزهر، فرع بنات، العدد، 21، 2003، ص 211 .

<sup>2</sup> - Trébuq S, « *De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise* », *Revue française de gestion*, Volume 31(2005), n° 158, pp. 49-67

فكل من تتأثر مصالحه بصورة مباشرة أو غير مباشرة بما تتخذه الشركة من قرارات يدخل ضمن أصحاب المصلحة الذين يتكفل المشرع بحمايتهم تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبذلك فمواقف الأطراف المحيطة تكون إما إيجابية أو سلبية أي في صالح أو ضد الشركة. ومثال هذه المواقف نجد<sup>1</sup>:

- 1 -مالكي الأسهم الحاكمة: يؤثر دورهم في سلوك الشركة بشكل كبير.
  - 2 -المستثمرون المؤسسون: تزايد مطالبهم في أن يكون لهم صوت في الحاكمة المؤسسية.
  - 3 -المساهمون الأفراد: اهتمامهم الأكبر هو في الحصول على معاملة عادلة.
  - 4 -الدائنون: يمكن أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة.
  - 5 -العاملون وأصحاب المصالح الآخرون: يساهمون في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.
  - 6 -الحكومات: تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحاكمة المؤسسية.
- وكما هو واضح، يتباين دور كل من هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعاً، وتخضع هذه العلاقات جزئياً للقانون والتنظيم من ناحية، وللتكليف الاختياري من ناحية ، والأهم من ذلك كله لقوى السوق ناحية أخرى.

### ثالثاً- الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركات:

هي إجراء قانوني يتقدم به أحد الأطراف المحيطة إلى القضاء ضد الشركة، قد يكون أحد أصحاب المصالح أو جميعها حيث يطالبون بحق أو تعويض عن خسارة تسببت فيها الشركة باعتبارها مدعى عليه. حيث تصبح الشركة ملزمة بالرد على الإتهام أمام المحكمة. وعادة ينجر عن هذه الدعاوي عقوبات تتمثل في<sup>2</sup>:

- خرامات مالية تفرض على الشركة نفسها أو على أحد مسيريها إذا ما أحل بالتزاماته القانونية؛
- وقد تكون العقوبات في صورة إيقاف تداول أسهم الشركة لفترة مؤقتة أو شطبها نهائياً من تعاملات السوق، وذلك في حالة إحلال الشركة بالتزامها بالإفصاح، كأن تتأخر عن الموعد المحدد لتقديمه. مثال ذلك قرار الرئيس التنفيذي لسوق أبو ظبي للأوراق المالية سنة 2014 القاضي بوقف تداول أسهم شركة أثبت تأخرها في الإفصاح عن نتائج الاجتماع وذلك بسبب تزامن اجتماع مجلس إدارة الشركة مع جلسة التداول.

1 - Mercier S, « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », 10e Conférence de l'Association Internationale de Management

Stratégique, Université Laval, Québec(2001), 26 p.

2 - Pierre yvesgomez, *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprise*, emylon business school, MiddleNext, premiere édition mars 2009, lyon, Paris, pp. 39-42

و منه نستنتج أن للمؤشرات دور فعال فهي عبارة عن الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها والبدايل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية بإتباع أكثرها كفاءة وفعالية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت إنجاز وتكلفة الأداء، وتسمح للمؤسسة بتطوير أدائها خاصة لأغراض تنافسية وتقييم وتقويم عملياتها.

### المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة الداخلية في تحسين الأداء

تعتبر حوكمة الشركات من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية وتطور رفاهية المؤسسات في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة، إذ أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيداً مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلين في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظراً لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه والوصول لمستويات أداء أفضل خاصة الأداء المالي.

### المطلب الأول: أهمية دور وأهداف حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من أهم الأساليب الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركة أهدافها وبشكل قانوني يعكس دورها في ذلك.

#### أولاً: أهمية حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين وذلك كما يلي:

- 1 - أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات: تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع نسب العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، كما تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي ترعى مصلحة المساهمين، تؤدي إلى الإنفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين خاصة الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، إضافة إلى أن الشركات التي تطبيق قواعد الحوكمة تحظى بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.<sup>1</sup>
- 2 - أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركات في المستقبل، تدعم الإفصاح الكامل على هذا الأداء والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، كما تساعد المساهمين في تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص28.

<sup>2</sup> - دلال العابدي، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة 2016، ص 25-26.

إن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، كما تلعب الحوكمة دورا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي.<sup>1</sup>

**3 أهمية الحوكمة على مستوى رأس المال:** وتتمثل في زيادة القدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض المخاطر الناشئة عن الأزمات وتحقيق درجة عالية من السيولة، كما تعمل على الحد من عمليات التداول الداخلي أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن، إضافة إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الأداء.

**4 أهمية الحوكمة على مستوى الاقتصاد كله:** تخصيص أكثر كفاءة للموارد الاقتصادية، تقليص حجم التدفقات الخارجة للأموال وزيادة حجم التدفقات الداخلة إليها، تحسين إدارة برامج الخصخصة وتقليص حالات الفساد الناشئ عنها.

**5 الأهمية القانونية للحوكمة:** وتتمثل في ضمان الوفاء بحقوق الأطراف المستفيدة والتغلب على السلبات بتنفيذ التعاقدات الناشئة عن الممارسات غير السليمة وسوء إدارة الشركة.

**6 الأهمية الاجتماعية للحوكمة:** وتتلخص في حماية حقوق كافة أصحاب المصلحة وتأكيد المسؤولية الاجتماعية للشركة.<sup>2</sup>

تقدم حوكمة الشركات من خلال ما سبق فوائد مثل زيادة القيمة السوقية والقوة التنافسية للمؤسسة وجذب مساهمين ومستثمرين جدد وتزيد من فرص الاستثمار في الشركة، كما تمنح مصداقية أعلى وتعمل على تسهيل الإقراض إضافة إلى جذب عمالة جديدة.

### ثانيا: دور حوكمة الشركات

حدد جيرار شارو Gérard Charreaux دورين أساسيين لنظام الحوكمة الفعال هما:<sup>3</sup>

**1 - دورا وقائيا:** يجب أن يسمح بتجنب حدوث أزمات، وخصوصا ضمان أن لا أحد من أصحاب

المصلحة تحتكر بصورة دائمة جزءا معتبرا من الثروة بينما في ذلك ضرر للشركاء الآخرين.

**2 - دورا علاجيا:** عليه أن يسمح بحل وضعيات الأزمات، أحيانا قد تحل مثل تلك الوضعيات من خلال

رحيل مديرين أو بعض العمال، ومن الهام هنا أن يكون نظام الحوكمة مرنا وتفاعليا ليسمح بذلك.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص15.

<sup>2</sup> - بشرى عبد الوهاب حسن، مرجع سابق، 2006.

<sup>3</sup> - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص119.

إن حوكمة الشركات السيئة وغير الفعالة قد تؤدي بالشركة إلى الإختيار مثلما حدث مع أنرون وورلد كوم وعدة شركات عالمية أخرى، لذلك على الشركات مراقبة ومراجعة نظمها من أجل ضمان فعاليتها وتحديد مدى قدرتها ومساهمتها في الحفاظ على مصالح جميع المشاركين فيها ، ويتم هذا من خلال ضمان أن المشاركين فيها يضيفون قيمة للأداء طويل المدى والمستدام للشركة، يتحملون المسؤولية ويؤدون واجباتهم التوكيلية ومسؤولياتهم المهنية بصفة فعالة.

### ثالثا: أهداف الحوكمة

هناك عدة أهداف تعمل حوكمة الشركات على تحقيقها من أهمها:<sup>1</sup>

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركات ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة؛
- سدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرية التنفيذية ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة، إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- مهما اختلفت أهداف الحوكمة وتعددت إلا أنها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة.

### المطلب الثاني: حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المالي

يعد توافر التمويل عنصرا أساسيا لإستمرار وبقاء الشركات في اقتصاديات السوق، إلا أن ذلك يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد، وتركز هذه العملية على العائد المتوقع من قبل المستثمرين ومن هنا تأتي حوكمة الشركات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2012، ص16.

- يطمئن الممولون على الحصول على عائد على استثماراتهم؛
- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم الأرباح؛
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال المستثمر في الشركة وكذا عدم استثمارها في مشاريع فاشلة. ومن هنا يبرز تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي كما يلي:<sup>2</sup>
- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرصة دخول أسواق رأس المال وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:
- عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.
- زيادة قيمة الشركة: تؤدي حوكمة الشركات إلى ارتفاع قيمة الشركة، وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفعالية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الإقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطرا جذابا للإستثمار.
- كما يتم اللجوء إلى الحوكمة كآليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة، إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق آليات أهمها القياس المقارن الذي يعبر عن عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق،<sup>3</sup> وذلك بهدف تحسينه. وتتضح أهمية القياس المقارن في أنه يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة ويمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة على البقاء على قمة المنافسة من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.<sup>4</sup>
- ويتطلب نجاحه تغيير القيم بالمؤسسة من خلال:<sup>5</sup>
- توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير؛
- الاختيار السليم لفريق القياس المقارن وتدريبه للتواصل مع الإدارة؛

<sup>1</sup> - إلهام بجاوي، ليلي بوحديد، *الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية*، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد 5، ص 65.

<sup>2</sup> - نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة: *دور الحوكمة المؤسسة في تحسين الأداء المالي في الشركات*، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة بسكرة، 2012، ص 12-13.

<sup>3</sup> - ديل بستر فيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، *إدارة الجودة الشاملة*، جامعة الملك سعود، السعودية 2004، ص 307.

<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، *تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد*، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 258.

<sup>5</sup> - إلهام بجاوي، ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 7.

- وضوح الخطط الإستراتيجية المبينة لمصادر التقدم وأولويات القياس؛

- إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.

إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة في الشركات يمثل سبيل التقدم لكل الأفراد والشركات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من إستثماراتهم.

### المطلب الثالث: آليات الحوكمة الداخلية وتحسين الأداء

إن الآليات الداخلية لحوكمة الشركات تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و هذا ما ينعكس بدوره على الأداء في المؤسسة وذلك من خلال:

#### أولاً: تأثير المساهمون الكبار على الأداء

لمعرفة كيف يؤثر المساهمون الكبار على أداء الشركات يجب التعرض إلى مدى فعاليتهم داخل الشركات، فعندما يبدي المساهمون آرائهم في أي وقت كان ، أو يحاولون التأثير على قرارات المؤسسة من خلال تواجدهم في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين السنوي يعتبرون مساهمين إيجابيين ومنه نستطيع تحديد مدى تأثير المساهمين الإيجابيين سواء كانوا مساهمين أفراد أو مساهمين مستثمرين.

فالمساهمون الأفراد الذين يملكون عدد بسيط من الأسهم ويأمنونهم حضور اجتماعات الجمعية العامة وتقدم العروض للتصويت عليها وكذا التصويت على عروض أخرى مقترحة. لكن بالرغم من هذا لا يتم الموافقة على أغلب هذه العروض المقدمة من طرفهم خاصة تلك التي تنافي رغبات التنفيذيين ومجلس الإدارة. بينما يمتلك المساهمون المؤسسون القدرة على التأثير الواضح حيث أن العروض المقدمة من طرفهم لديها فرص أكبر من غيرهم.<sup>1</sup>

وهذا ما يقودنا للحديث عن تركيز الملكية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء ويقصد بالملكية هنا توزيعها بين مجموعات المستثمرين وهنا تبرز لنا حالتين، في حالة تركيز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة إلى تحسين الأداء لأن تأثير هذا الجهد سيعود عليها، وفي حالة تشتتها قد لا يحدث هذا الغياب دوافع وارتفاع التكاليف، كما يمكن أن يكون لتركيز الملكية تأثير سلبي على الأداء إذا قامت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن الدور الرقابي الذي يلعبه المساهمون الكبار يؤثر بدوره على الأداء من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - دلال العابدي، مرجع سابق، ص- ص 158-159.

<sup>2</sup> - نعيمة عبيد، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات - دراسة نقدية تحليلية - مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، 2014 ص 95.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص ص، 96-97.

- انخفاض تكلفة التسيير وهي تكلفة لجميع ملاك المؤسسة وتحقيق توافق بين المعتقدات والآراء المختلفة لهؤلاء الملاك في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- زيادة نسبة المساهمين الكبار يرتبط مع زيادة عدد الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة ويرتبط عكسيا مع حجم المكافآت الإدارية التنفيذية ومقدار الاستحقاق الاختياري كمؤشر على إدارة الربح.
- التأثير على نسبة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال تحسين نوعية هذه المعلومات كالحياضية والحدثة وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الملكية في أسهم المؤسسة وبالتالي التأثير على أداء هذه المؤسسة.
- وفي دراسة للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء الشركة، قام غومبرز وآخرون (Gompers et al، 2003 بإعداد مؤشر حوكمة (The GIM Index) كمقياس لحقوق المساهمين، وهو ما يركز على 24 بند لحوكمة الشركات، توصل الباحثون لوجود علاقة بين حوكمة الشركات وعوائد الأسهم خلال التسعينات، كما بينت نتائجهم أن الشركات ذات حقوق المساهمين الأضعف لهم قيم سوق أقل ويتحصل مساهميها على عوائد أقل.<sup>1</sup>

#### ثانيا: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات، فانه من الضروري تعديل بعض معايير الحوكمة -مبادئها- المطبقة وفق للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعا عن غيره كما أن تغيير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في و.م.أ قدرت الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة. إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية اعلى يميل إلى تعيين مديريين أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحملة الأسهم، يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء الشركة.<sup>2</sup>

ولكي يكون دور مجلس الإدارة فعالا في الشركة يجب أن يتوفر على ما يلي:<sup>3</sup>

- 1 **الإشراف المستقل:** يقصد به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة.
- 2 **قدرة المجلس على التنافس:** ويعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره احد مصادر الحث على الأداء.

<sup>1</sup> - عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> - علي مناد، مرجع سابق ص 124

<sup>3</sup> - فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2008 ص 42.

### 3 - دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة: وهي من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها

أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة الاجتماعات للمجلس.

تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، وتكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة كما تضمن مساءلة المجلس من قبل المؤسسة والمساهمين.

#### ثالثاً: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء:

إن التدقيق الداخلي هو:

- نشاط تأكيد لطمأنات الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة واضحة ومفهومة، ويتم التعامل معها بشكل مناسب أو استشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ قرارات؛
  - مستقل لارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم؛
  - موضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه.
- وهذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف واكتشاف موضوع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل المؤسسة كما انه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء، وذلك على جميع المستويات العليا أو الدنيا من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين من خلال:<sup>1</sup>
- فحص صحة واكتمال بيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها، كما يجب عليهم فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفر معلومات من أجل اتخاذ القرارات والرقابة والتقييد بالمتطلبات الخارجية؛
  - معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد إلتزمت بالسياسات والخطط، والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير وفحص أنظمتها وتحديد ما إذا كانت كافية وفعالة؛
  - تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال تحديد ما إذا كانت هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء، ومدى الإلتزام بها ومعرفة الانحرافات التي تكون هذه المعايير مصدرها وتصحيحها.
  - فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتوافق مع الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، ط1، 2006 ص 26

- تحديد العوامل التي تعوق الأداء المرضي ومن ثمة، تقييمها والسيطرة عليها بطريقة ملائمة
- تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف ثم وصفها بأنها كافية<sup>1</sup>.

إن التأكيد على ضرورة التدقيق الداخلي يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة ، وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها الكلية، فالتدقيق الداخلي كأداة من أدوات الرقابة لا يتواجد إلا لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر وتحقيق جودة أدائها.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها، والأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، ويمكن قياسه بالإستعانة بمجموعة من المؤشرات ثم يتم تقييمها لتحديد ما إذا كان الأداء المنجز يتوافق مع المخطط وتحديد مختلف الانحرافات إن وجدت لتتم معالجتها، وتلجأ المؤسسة لتطبيق آليات الحوكمة بهدف تحسين أداءها فهي تعتبر مفتاحا أساسيا و ضروري لتحسين الأداء المؤسسي، فهي تساعد على توفير التمويل الذي يعد أساسيا لإستمرار و بقاء المؤسسات كما تساعد على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية، وهذا ما يعتبر محددًا أساسيا لقرار المستثمر بالاستثمار في المؤسسة أو الامتناع عن ذلك، وهذا يبرز الدور الذي تلعبه والأهمية التي تكتسيها الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وضرورة تطبيقها في المؤسسة لضمان إستمراريتها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - عمر شريفقي، مرجع سابق ص-ص 132-133

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث:

### أثر آليات حوكمة الشركات الداخلية على أداء شركة إسمنت - تبسة -

#### مقدمة الفصل الثالث:

يركز هذا الفصل على دراسة شركة إسمنت تبسة وإمكانياتها، وكيفية سيورة التنظيم داخل المصنع، والتعرف على رأي الرؤساء والمديرين واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تضمنتها الدراسة النظرية، والتي تتعلق بالحوكمة وتأثيرها على أداء الشركة، لإستخلاص مدى مساهمة هذه العناصر في تطوير أداء الأفراد وتحس بين أداء العمل.

سيطرق هذا الفصل إلى دراسة أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على أداء شركة اسمنت - تبسة - في ثلاث مباحث: تقديم عام لشركة اسمنت تبسة؛ منهجية الدراسة الميدانية؛ وعرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

#### المبحث الأول: تقديم عام لشركة اسمنت تبسة

تعتبر شركة اسمنت تبسة من المؤسسات الهامة جهويا ووطنيا، وهي كغيرها من الشركات التي تح اول مجازاة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والاقتصاد الوطني لتستطيع تحقيق أهدافها وتقديم منتجات متميزة تحظى بالقبول المحلي والعالمي، لذلك سيتم إعطاء صورة عامة عن الشركة محل الدراسة من خلال التعريف بها ومعرفة إمكانياتها المادية والبشرية والتقنية إضافة إلى توضيح أهدافها وهيكلها التنظيمي والإنتاجي.

#### المطلب الأول: شركة اسمنت تبسة

تم اختيار شركة اسمنت تبسة SCT كموضوع للدراسة نظرا لنشاطها الواسع في إنتاج وتسويق مواد البناء وتعاملاتها مع البيئة الخارجية ما يترتب عنه لزوم وجود حوكمة فعالة، وفي ما يلي نظرة عامة حول الشركة.

#### أولا: بطاقة فنية عن شركة إسمنت تبسة

شركة إسمنت تبسة هي شركة جزائرية عمومية إقتصادية SPA<sup>1</sup>، هي فرع ينتمي إلى الشركة الأم<sup>2</sup> GICA، مقرها الاجتماعي: بجي بلقاسمي يوسف ولاية تبسة.

• وحدة الإنتاج : مصنع الإسمنت بالماء الأبيض

<sup>1</sup>GICA : GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE الجمع الصناعي لاسمنت الجزائر

<sup>2</sup>SPA : SOCIETE PAR ACTION شركة مساهمة

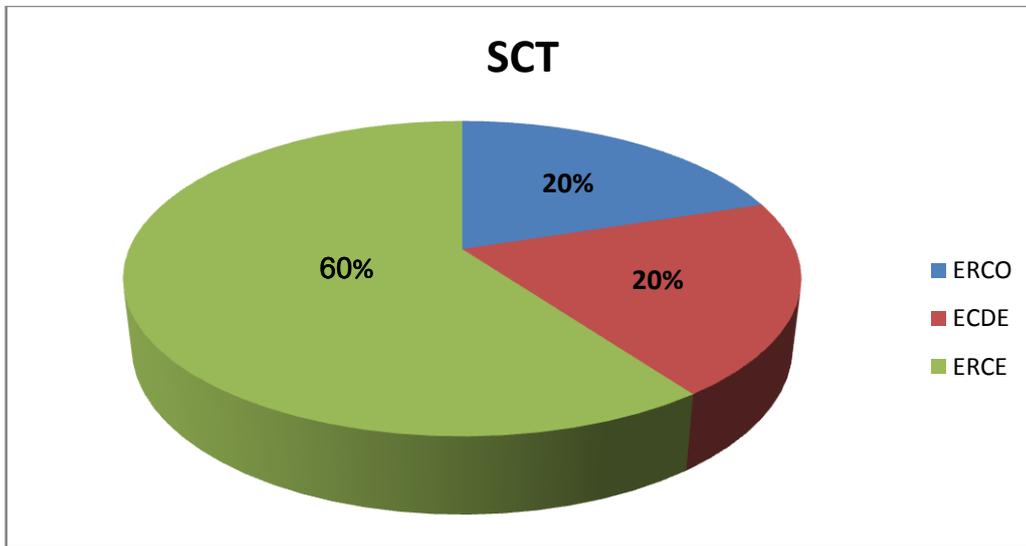
- المنتج: إسمنت رمادي.
- المقدرة على الإنتاج : 500 000 طن من الإسمنت في السنة.
- رأسمالها الإجتماعي يقدر : 00. 2 700 000 000 دج.

#### ثانيا : نشأة شركة الإسمنت

شركة إسمنت تبسة هي شركة عمومية إقتصادية ذات طابع صناعي تجاري؛ متفرعة من شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال إجتماعي مقدر ب 800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الإبتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي:

- شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE ب: 12000 سهم أي بنسبة 60%.
- شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO ب: 400 سهم أي بنسبة 20%.
- شركة الإسمنت ومشتقاته للشلف ECDE ب: 400 سهم أي بنسبة 20%.

#### الشكل رقم 04 : نسب المساهمات في رأس المال الإبتدائي



المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لشركة إسمنت تبسة

بينما الباقي على شكل قرض من البنك الجزائري للتنمية، للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج مخطط التنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف الشركة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO. لكن سنة 1988 تم تحويل ملف شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك

باعتبارها قرية جغرافيا لمدينة تبسة، التي أنشأتها في 29 نوفمبر 1993، برأسمال اجتماعي قدره 800.000.000 تقسم إلى 8000 سهم بمساهمات من مؤسسات الاسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف بينما الباقي كان على شكل قرض من البنك الجزائري للتنمية.

جدول رقم 02: مساهمات تأسيس شركة اسمنت تبسة

الشركة المساهمة	عدد الاسهم	نسبة المساهمة
شركة الاسمنت ومشتقاته الشرق	4800	60%
شركة الاسمنت ومشتقاته الشلف	1600	20%
شركة الاسمنت ومشتقاته الغرب	1600	20%
المجموع	8000	100%

المصدر: بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية.

تمثل شركة الاسمنت ومشتقاته للشرق الباعث الأساسي للمشروع بمساهمة تقدر ب 60 %، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن الأم تحت اسم \_ شركة اسمنت تبسة SCT \_ وابتداء من سنة 1997 أصبحت شركة الشرق المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من الشركات الاخرى، وفي سنة 1998 أصبح رأسمال الشركة يقدر ب 1 200 000 000 دج وارتفع في سنة 2003 إلى 2 700 000 000 دج

وقد تم إنشاء المصنع على مدى 67 شهر ( 5 سنوات و 7 اشهر) من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال، وقد ساهمت في إنجاز الشركات التالية:

- **FLS** : (FREDERIC LOURSON SMIDTH) هي شركة متعددة الجنسيات - داتمركية إسبانية- قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- **MGC**: هي شركة فرنسية تكلفت بالتركيب الكهربائي.
- **COSIDER**: هي شركة جزائرية تكلفت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية، تجهيز الأرضية والبناء.
- **BATIMETAL**: شركة جزائرية تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.
- **ENCC**: إهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- **SONELGAZ**: تكلفت بتزويد المصنع الغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري الإيطالي.
- **GAZODUC**: تزويد المصنع بالكهرباء بقوة ضغط 90 كيلو فولط لخط تبسة جبل العنق.
- **ETURAT**: تكلفت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا.

### ثالثا: موقع الشركة

يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب 32هكتار والتي تعود ملكيتها للدولة والخواص، يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية، ففكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع تعود إلى عدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر إستغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.

- تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم إستخراجه من بلدية الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، الجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة.

### المطلب الثاني: أهداف الشركة وإمكاناتها

تهدف الشركة إلى تحقيق مجموعة من الغايات منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي، وهي تستند في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها إلى مجموعة من الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية.

### أولا : أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها: أن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت والمواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة إرتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت، إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية بحملها في ما يلي:<sup>1</sup>

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح إنحرافات الجهود التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الإقتصادي؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت و مواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- تغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة؛
- الزيادة المفرطة في الطلب عليها نظرا لكبر المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير؛

<sup>1</sup>الوثائق المقدمة من طرف الشركة

- المساعدة على الحد من عملية الهدر للعملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني والمتزايد على هذه المادة؛

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق وزيادة رأسمال الشركة؛

- الامتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة؛

- إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي

بالنسبة لأهداف الشركة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل من خلال تحقيق كفاءة العمليات المالية، الاستثمارية والتشغيلية وتهدف إلى تحقيق جودة المنتج، ضمان الأمن الصناعي، حماية البيئة والمساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق توفير مواد البناء ومناصب الشغل.

#### ثانيا: إمكانيات الشركة

تمتلك الشركة عدة إمكانيات تساعد على الوصول إلى أهدافها المرجوة وتحقيق ربحيتها ومنها حيازتها على ثلاث مقالع: مقلع الحجر الكلس ويحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كإحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كإحتياطي. و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى :

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

#### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والإنتاجي للشركة

من اجل تحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم نشاط الشركة إلى مجموعة من الوظائف في شكل هيكل تنظيمي، وأهمها وظيفة الإنتاج ويعبر عنها عن طريق الهيكل الإنتاجي.

#### أولا : الهيكل الإنتاجي للشركة

إن عرض الهيكل الإنتاجي للشركة يسمح بالتعرف على مختلف المواد الأولية الداخلة في صناعة الاسمنت وما تتطلبه من عمليات طحن، طهي، نقل وتخزين، وكذا المواد الوسيطة كالزيت، والتي لها تأثير على البيئة، ومن أجل ضمان سير عملية الإنتاج توفر الشركة التجهيزات الآتية:<sup>1</sup>

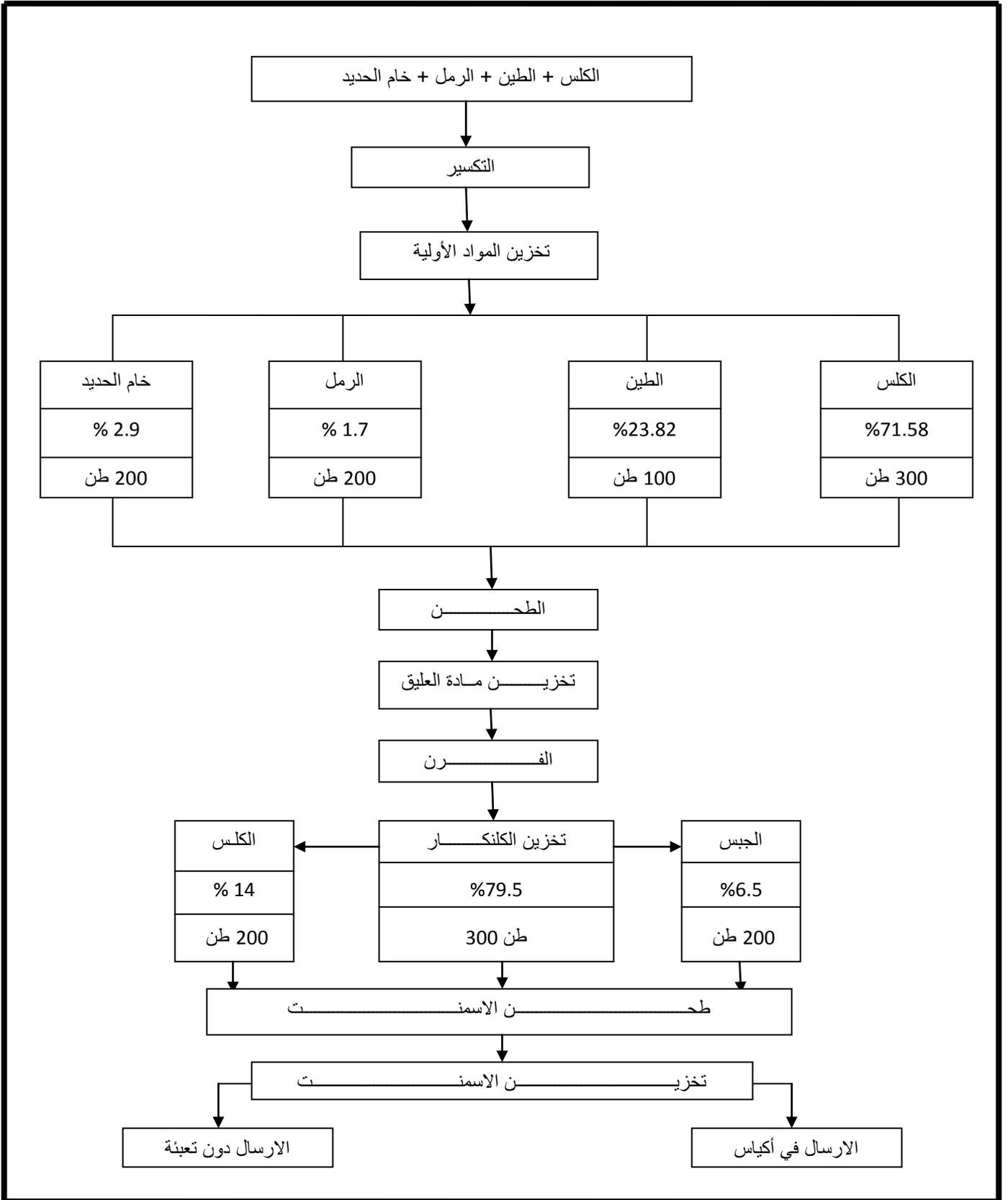
1 -مراكز التكسير والتنقيب: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة تختلف من كسارة إلى اخرى حيث:

- الكسارة الأولى: 500 طن / سا.

<sup>1</sup>- بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

- الكسارة الثانية: 350 طن / سا.
- الكسارة الثالثة: 150 طن / سا.
- 2 -الفرن: بطاقة متاحة قدرها 1600 طن /سا.
- 3 -مخلط ساحق : بطاقة متاحة قدرها 350 طن / سا.
- 4 -مخلط الكلنكار: بطاقة متاحة قدرها 50 طن / سا.
- 5 -مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية تقدر ب 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة المعبأ 65% اما الساكب 35%
- 6 -المخازن: يتوفر المصنع على 12 مخزون لتزويد الشركة بما تحتاجه من معدات وقطع غيار الميكانيك الخفيفة، مخزن 2: تجهيزات مكتب، مخزن 3: الخردوات، مخزن 4: القطع الثقيلة، مخزن 5: الآلات، مخزن 6: الأدوات، مخزن 7: الالكترونييات، مخزن 8: قطع غيار الكهرباء، مخزن 9: المعدات الضخمة، مخزن 10: القرميد، مخزن 11: الغاز ومخزن 12: أكياس التعبئة. هذه التجهيزات موزعة و متسلسلة وفق مراحل العملية الإنتاجية التي يوضحها الشكل التالي:

شكل 05: الهيكل الإنتاجي للشركة



المصدر: بناء على البيانات المقدمة من طرف مديرية الإنتاج

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة

1 - المجال البشري: تحتوي الشركة على موارد بشرية مقسمة إلى فئات مهنية، منها الإطارات والإطارات العليا وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، بلغ عددهم الإجمالي 427 عامل في نهاية سنة 2016، منهم 264 مثبتين في مناصبهم، 118 في إطار عقود ما قبل التشغيل و45 متممن مقسمين كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 03: يبين تقسيم العمال حسب الفئات المهنية

عمال سنة 2016	المصنع	الشركة	الوحدة التجارية	النسبة بالمئة%
المثبتين	198	15	51	61.82
عقود ما قبل التشغيل	90	13	15	27.63
المتهمين	42	02	01	10.53
المجموع	330	30	67	100
المجموع العام	427			

المصدر: بناء على البيانات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

2- التقسيم الإداري للشركة :

تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي من نوع مرنة فقد تم تغييره تقريبا ثلاث أو أربع مرات منذ تاريخ بداية التشغيل، وفي هذه الحقبة من الزمن تعمل إدارة الشركة على التحضير لإنجاز هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، علما أنها تحضر لإنشاء خط إنتاج جديد في المستقبل القريب وسنعرض التقسيم الحالي للمديرية العامة والمصنع.

أ - للمديرية العامة المهام الموكلة للمديرين المقسمين كما يلي:

- المدير العام: تسيير نشاطات الشركة وتمثيلها في الشركة الأم، المشاركة في تحديد الأهداف وتوجيه كل الجهود وكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها والعمل على تجاوز كل العراقيل التي تعترض سير العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق ورقابة، والتي تحول دون تحقيق الأهداف.
- مدير الموارد البشرية: تسيير الموارد البشرية والإهتمام بكل عمليات التوظيف وإنشاء الهيكل التنظيمي المشاركة في وضع الخطط، وتوجيه وإرشاد وتحفيز العمال للقيام بمهامهم من خلال برامج التدريب والترقية وحساب التعويضات المادية والمعنوية التي تخصهم، المشاركة في إتخاذ القرارات، هو ممثل الفرع في الموارد البشرية على مستوى الشركة الأم.

- **مدير المالية والمحاسبة:** تسيير الشؤون المالية من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار حساب الإيرادات والنفقات وضبط الميزانية السنوية ، هدفه رصد الوضع المالي للشركة، المشاركة في إتخاذ القرارات، كما يعتبر ممثل لفرع الشركة ماليا على مستوى الشركة الأم.
  - **مدير التسويق:** تسيير شؤون التسويق من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات بيع مادة الإسمنت سواء على مستوى المصنع أو على مستوى وحدات البيع الأخرى، كما يهتم بالتوقيع على إتفاقيات وعقود البيع بمختلف أنواعها، كذلك المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات، وهو ممثل الفرع تسويقيا على مستوى الشركة الأم.
  - **مدير التموين:** تسيير شؤون التموين من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات شراء كل ما تحتاجه الشركة، التوقيع على عقود الشراء وكذا سندات الطلبات، المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات، تمثيل الشركة تمونيا على مستوى الشركة الأم.
  - **مديرية التطوير:** يهتم بكل الأمور التي تساعد في تطوير الشركة، المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات.
  - **المساعد القانوني:** يمثل الشركة قانونيا ويهتم بكل الشؤون القانونية.
  - **المساعد المكلف بالوقاية والأمن و الجودة:** السهر على السير الحسن لكل الإجراءات المتخذة في إطار الوقاية من كل الحوادث والأضرار وحماية الممتلكات والأرواح والأموال، كما يهتم بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.
- ب المصنع** وينقسم إلى المديرية التالية:
- مدير الإستغلال:** الإشراف العام على مستوى المصنع ومتابعة سير الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف، ومحاولة تذليل كل الصعوبات التي من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل، إصدار التعليمات لتوضيح بعض الأمور الغامضة وكذا حفظ النظام في المصنع، المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات.
  - مصلحة الإعلام الآلي:** الإشراف على كل التجهيزات والبرامج الآلية، والعمل على تشغيلها وصيانتها والتدخل الفوري لإصلاح أعطابها.
  - مصلحة مراقبة النوعية:** الإشراف على مراقبة مادة الإسمنت في كل مراحل صنعها، والإعلام الفوري في حالة وجود أخطاء في مواصفات صنع مادة الإسمنت خلال كل المراحل، لإتخاذ الإجراءات اللازمة.
  - دائرة الإدارة و المستخدمين:** الإشراف على تسيير شؤون العاملين بتطبيق ما جاء في الإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي من حساب الأجور والمكافآت والتعويضات وعطل، ومراقبة تسجيل الحضور

اليومي وكذا متابعة حقوق العمال المتعلقة بالضمان الإجتماعي، وكذا العقوبات لحفظ النظام الداخلي، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة الحالية من موارد بشرية لإعداد الخطط المستقبلية.

**دائرة الوقاية و الأمن :** الإشراف على كل العمليات التي من شأنها الحفاظ على ممتلكات الشركة وعلى العمال والعمل على الوقاية من الحوادث، وكذا حفظ النظام العام للمصنع بالإضافة إلى المحافظة على البيئة، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

**دائرة المالية والمحاسبة:** الإشراف على التسجيل المحاسبي لكل النفقات والإيرادات الخاصة بمدخلات ومخرجات الشركة، ومتابعة كل المعاملات المالية من بيع الإسمنت وبعض مواد البناء وشراء مستلزمات الشركة، وضبط الميزانية السنوية وتوفير المعلومات المالية الدقيق واللازمة لإعداد الخطط المستقبلية.

**دائرة التمويل :** الإشراف على عمليات شراء كل مستلزمات الشركة داخل الوطن وأخارجه، وتخزينها وتوزيعها على الدوائر والمصالح المعنية، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

**المواد الأولية:** الإشراف على كل العمليات الخاصة بنقل المواد الأولية من المقالع إلى منطقة التكسير المتواجدة بالمصنع ومتابعة عمليات التكسير، وكذا صيانة العتاد المتنقل بأنواعه، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

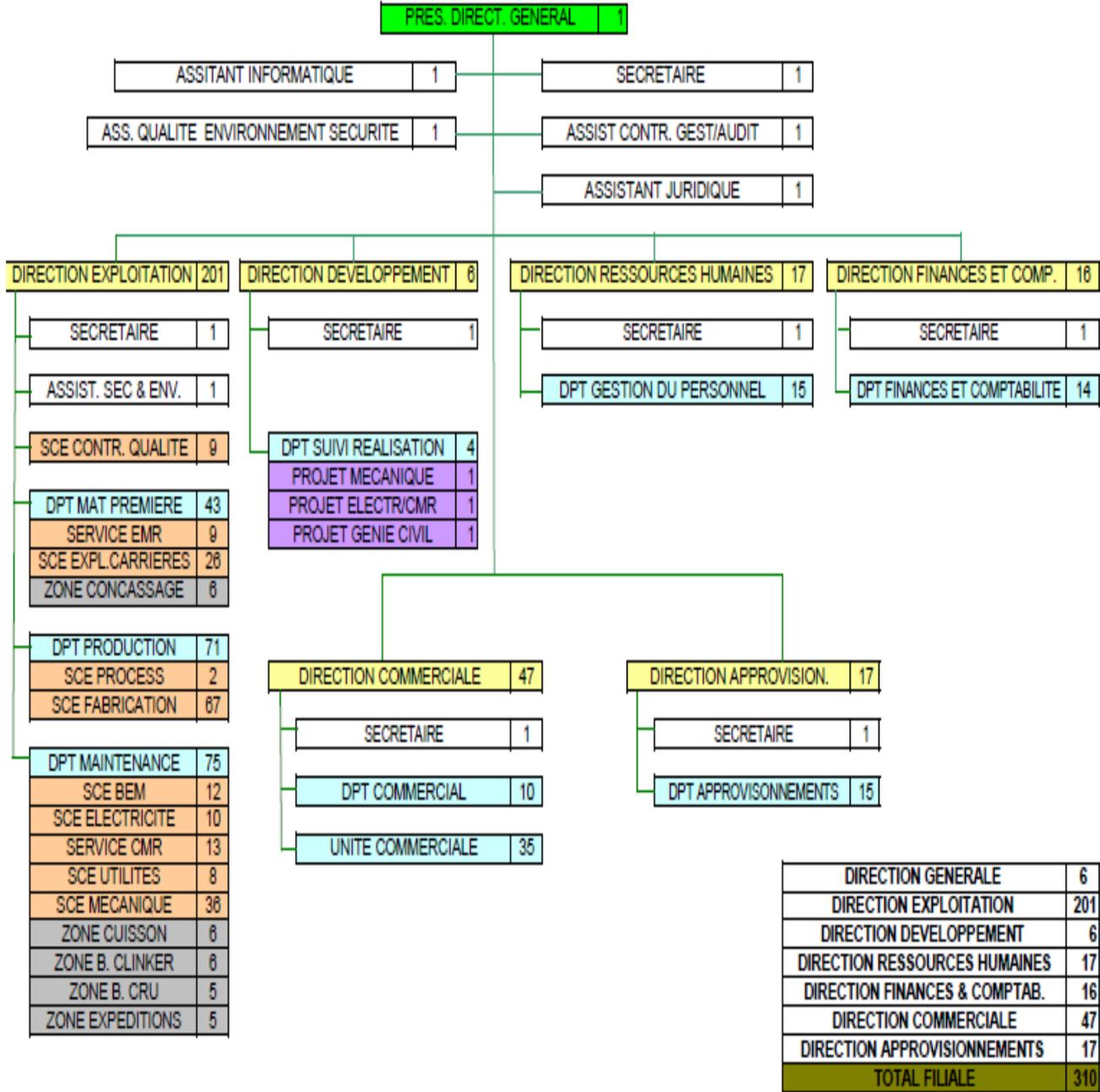
**دائرة الإنتاج :** الإشراف على كل عمليات صنع الإسمنت والمتابعة الدقيقة لكل المراحل، المشاركة في إتخاذ قرار توقيف المصنع في حالة وجود أعطاب تقنية، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

**دائرة الصيانة :** الإشراف على صيانة ومراقبة الأجهزة التقنية على طول خط الإنتاج، التدخل الفوري في حالة وجود أعطاب تقنية لإصلاحها، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

**دائرة التسويق :** الإشراف على عملية بيع الإسمنت بإعداد برامج البيع والفواتير وإستقبال العملاء، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

الشكل 06: يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت تبسة

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**



المصدر: الوثائق المقدمة من الشركة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، و أيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته وهذه الإجراءات تختلف من دراسة إلى أخرى. إلا أن هذه الأساليب و الإجراءات تختلف من دراسة إلى أخرى ، حيث أن لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي يقوم من خلاله الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل ، لتسهيل تتبع هذه الدراسة و لعرض النتائج و التحليلات اللازمة و الإجابة على مختلف التساؤلات في هذا البحث، و التحقق من الفرضيات المطروحة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريق الواضح المستقيم و البين و المستمر، للوصول إلى الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود وفق بعض المبادئ بصورة مرتبة و منسقة و منظمة.<sup>1</sup> ومن أجل التعرف أكثر على موضوع الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.<sup>2</sup> وعلى اعتبار أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم وفق خطة بحثية معينة. وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.<sup>3</sup> ويحتوي المنهج الوصفي التحليلي على طريقة المسح الشامل التي تقتضي دراسة الظاهرة بشكل عام و الإحاطة بكافة عواملها وأسبابها. وقد تم اختيار شركة إسمنت تبسة كحالة دراسة كونها أحد أهم الشركات في الولاية وفي الاقتصاد الجزائري، وتم تجميع بيانات ومعلومات كثيرة حول تعريف الشركة وهيكلها التنظيمي والإنتاجي، وأدائها الاجتماعي والمالي لعدة سنوات، وذلك باستخدام عدة أساليب، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام مجموعة من المؤشرات، وصولا إلى استخلاص العلاقة بين الحوكمة والاداء في هذه الشركة.

## المطلب الثاني: أساليب جمع وتحليل البيانات

تعتمد نتائج البحوث على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في البحث التي يستعين بها الباحث في جمع معطياته، ونظراً لتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الإستعانة في الحصول على البيانات العلمية والموضوعية التي تخدم أهداف الدراسة بوسائل أخرى تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بدوي، *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ط1977، 3، ص 5.

<sup>2</sup> - فريد كامل أبو زينة و آخرون، *مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)*، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط2، 2007، ص75.

<sup>3</sup> - محمد الصاوي محمد مبارك، *البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته*، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992، ص 30

أولاً: أساليب جمع البيانات تم استخدام الأساليب التالية

### 1- تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع الإداريين بالمصنع ويقدر عددهم ب: 63 إداري موزعين على مختلف المديریات و الأقسام. وبما أن مجتمع الدراسة محدود قمنا بدراسة المجتمع ككل ولجمع البيانات تم توزيع الإستمارات شخصياً بمساعدة المشرف من طرف الشركة بحيث تم توزيع 63 إستمارة تم استرجاع 45 منها ورفض 15 وتم إستعادتها كلها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة %	العدد	الاستبيان
100	63	الموزعة
71	45	المسترجعة
47	30	الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

### 2- أدوات الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشياً مع نوعية الموضوع وتتمثل في:

أ-المقابلة: يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، وقد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع مختلف رؤساء الدوائر و المصالح وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في شركة اسمنت تبسة وتأثيرها في الأداء.

ب-الاستبيان: تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى الإداريين. أما من حيث تصميم استبيان البحث، فهو يتكون من ثلاث أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول معلومات عامة: يتعلق بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي الخبرة والمستوى الوظيفي.

-الجزء الثاني : يتم التركيز فيه على آليات الحوكمة الداخلية في شركة اسمنت تبسة وذلك من خلال 12عبارة، غطت 3 محاور فرعية كما يلي:

- المحور الأول: المساهمون الكبار؛
- المحور الثاني: مجلس الإدارة؛
- المحور الثالث: التدقيق الداخلي.

- الجزء الثالث: يركز الجزء الثالث من الاستبيان على الأداء في شركة اسمنت تبسة ذات 10 عبارات.

**3- ثبات صدق المقياس:** قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، كما تأكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ 93.4% بين العبارات المكونة لآليات الحوكمة الداخلية، و91.7% فيما يخص عبارات الأداء في شركة اسمنت تبسة، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور.

أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت 94.5% وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية ودليل على الاتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(05): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان

كامل استبيان	محاور الاستبيان		المحاور البيان
	أداء في شركة اسمنت	آليات الحوكمة الداخلية	
19	10	09	عدد العبارات
%94.5	%93.4	%91.7	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

كما تم قياس متغيرات الجزء الثاني باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس تأثير الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في قياس الأداء شركة إسمنت تبسة، حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس ليكرت وذلك كما يلي:

- موافق تماما: درجة 05.
- موافق: درجة 04.
- محايد: درجة 03.
- غير موافق: درجة 02.
- غير موافق تماما: درجة 01.

وتقاس درجة الموافقة كالآتي:

0	2,5	3,5	5
منخفضة			متوسطة
مرتفعة			درجة الموافقة

**4- الوثائق و السجلات:** لغرض إتمام البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية، وذلك من خلال التعريف بها وبأهدافها ومهامها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي و الإنتاجي، وبعض الجداول المالية والتقارير السنوية إضافة إلى إجراء بعض المقابلات.

#### ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الإستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical spss (package for social sciences) على استخدام الأدوات التالية:

**1- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس** باستخدام معامل كرونباخ ألفا، 
$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vt}{vt}\right)$$

$a$ : يمثل ألفا كرونباخ  $n$ : يمثل عدد الأسئلة

$V i$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة  $V t$ : يمثل التباين لأسئلة المحور

**2- التكرارات و النسب** لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = ( تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات )  $\times 100$

**3- المتوسطات الحسابية** لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات (المساهمون الكبار، مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي) المطبقة في الشركة.

4- الانحراف المعياري  $\delta = \frac{\sqrt{(x-x)^2}}{N}$  للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

5- أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الآليات الحوكمة الداخلية المطبقة من طرف الشركة (مستقل) والأداء (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% (درجة الثقة في هذه الحالة 95%).

6- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Distribution Normal للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Smirnov test Sample Kolmogorov- One والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (6): المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الاختبار	مستوى الدلالة
آليات الحوكمة الداخلية	0.924	0.360
الأداء في الشركة	0.810	0.528
الاستبيان الكلي	0.753	0.622

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولموغوروف للمتغير المستقل آليات الحوكمة الداخلية) قد بلغت 0.360 وللمتغير التابع أداء الشركة بلغت 0.528 و الاستبيان الكلي بلغ 0.622 هم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5% مما يدل على أن المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي وبالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي وتباين فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثالث: قياس الأداء في الشركة، تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اهتم هذا المبحث بقياس أداء شركة إسمنت تبسة اعتمادا على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف العاملين فيها للفترة 2012-2016، وقد تم قياس الأداء المالي للشركة من خلال مجموعة من المؤشرات والنسب المالية لصعوبة قياسه عن طريق الإستبيان، أما المؤشرات الأخرى فقد تم التقصي عنها من خلال الإستبيان الذي تم تحليله ، إختبار الفرضيات وعرض النتائج.

## المطلب الأول: قياس الأداء المالي في شركة إسمنت تبسة

تقوم شركة اسمنت تبسة بتخطيط وتوجيه ومراقبة مختلف أنشطتها بغرض التحكم الجيد في أدائها، وهذا من خلال مجموعة من الخطوات، حرصا منها على الإنجاز الجيد لما تم التخطيط له لتحقيق الأهداف المسطرة.

كغيرها من المؤسسات الإقتصادية تهدف شركة إسمنت تبسة إلى تحقيق أقصى ربح ممكن من أجل ضمان النمو والإستمرارية، لذلك فإن مديرية المالية والمحاسبة تقوم بتخطيط،تنفيذ و الرقابة على العمليات المالية والتي تقوم بإعداد ثلاثة أنواع من القوائم المالية منذ سنة 2010 المتمثلة في الميزانية المالية،جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة.ومن أجل التعرف على الأداء المالي للشركة، تم الحصول على مجموعة من الوثائق المالية المتمثلة في الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج للفترة 2012-2016، والجدول رقم (07) يوضح الميزانية المالية المختصرة للشركة لهذه الفترة.

جدول رقم (07) الميزانية المختصرة لشركة إسمنت تبسة للفترة 2012-2013 (الوحدة دج)

النسبة	2016	النسبة	2015	النسبة	2014	النسبة	2013	النسبة	2012	
28.93	1.880.633.204,79	42.81	2.301.365.771,55	36.37	1.989339.599,19	46.71	2.146.602.497,95	39.75	1.742.583.095,31	الأصول القائمة
71.07	4.619.588.572,08	57.19	3.073.176.896,03	63.63	3.480.015.992,73	53.29	2.448.607.063,18	60.25	2.640.886.404,60	الأصول المتداولة
100%	6.500.221.776,87	100%	5.374.542.667,58	100%	5.469.355.591,92	100%	4.595.209.561.13	100%	4.383.469.499,91	مجموع الأصول
75	4.875.749.732,24	84.55	4.544.667.590,87	75.14	4.110.149.533,99	76.72	3.525.801.761,32	68.44	3.000.416.101,60	الأموال الخاصة
25	1.624.472.044,63	15.45	829.875.076,71	24.86	1.359.206.057,93	23.28	1.069.407.799,81	31.56	1.383.053.398,31	الديون
5.77	375.374.098,96	7.92	425.830.162,50	15.99	874.800.248,48	13.26	657.717.679,82	16.79	736.029.687,50	متداولة غير الخصوم
19.21	1.249.097.945,67	7.51	404.044.914,21	8.85	484.405.809,45	8.30	411.690.119,99	14.76	647.023.710,81	المتداولة الخصوم
100%	6.500.221.776.87	100%	5.374.542.667,58	100%	5.469.355.591,92	100%	4.959.209.561,13	100%	4.383.469.499,91	مجموع الخصوم

المصدر: بناء على البيانات الواردة في الميزانيات المالية للشركة (أنظر الملحق رقم 02)

يتضح من الجدول رقم(07) أن نسبة الأصول الثابتة في الشركة خلال الفترة 2012-2016 أقل من نسبة الأصول المتداولة لنفس الفترة كما أن نسبة الأموال الخاصة أكبر من نسبة الديون، أي أن الشركة تعتمد على التمويل الذاتي ولا تلجأ للإستدانة لإرتفاع تكلفتها مقارنة بتكلفة التمويل الخاص. الشركة تعتمد في تمويل الأصول الثابتة على الأموال الخاصة، كما أن الأصول المتداولة تمول من الأموال الخاصة و جزء من الديون. وفيما يلي بعض البيانات المالية التي سيتم إستخدامها في حساب المؤشرات المالية

**جدول رقم (08): بعض البيانات المالية للشركة للفترة 2012-2016 (الوحدة دج)**

2016	2015	2014	2013	2012	
2.351.951.193.66	3.001.054.481.55	1.412.037.293.47	1.140.091.907.03	1.162.932.351.75	رقم الأعمال
738.031.684.20	572.937.003.58	68.344.483.74	288.965.142.66	372.917.519.92	النتيجة قبل الفائدة و الضريبة
503.167.338.69	273.122.098.45	118.915.536.45	298.701.424.92	287.978.978.74	النتيجة الصافية

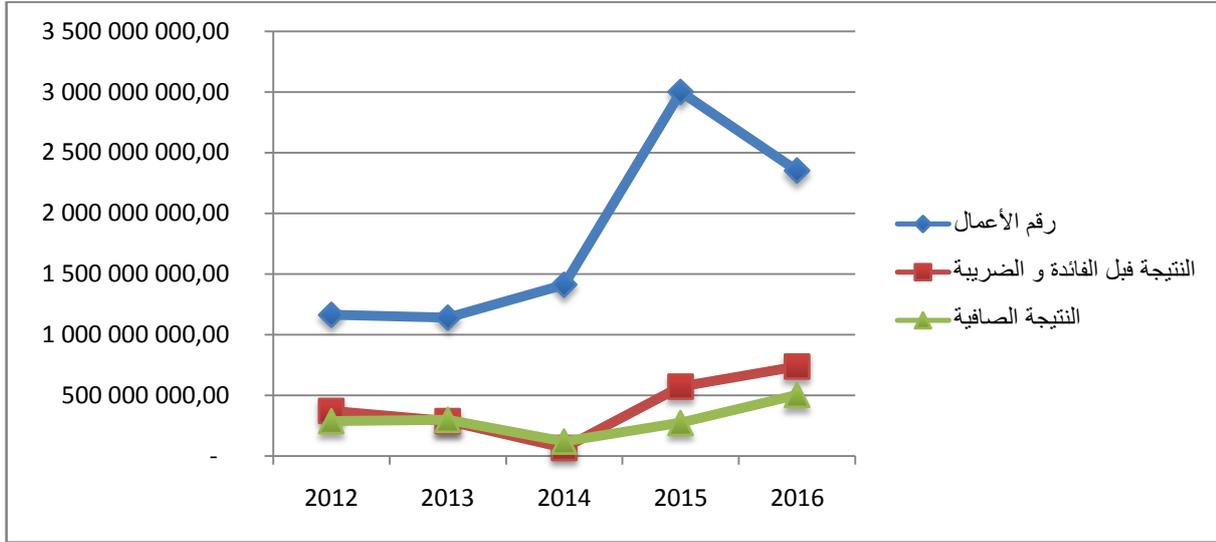
المصدر: بناء على البيانات الواردة في جدول حسابات النتائج (أنظر الملحق رقم 02 )

يلاحظ أن رقم أعمال الشركة ارتفع في سنة 2014 مقارنة بالسنوات السابقة 2012-2013 ثم تضاعف بعد ذلك في سنة 2015 ليعود وينخفض في سنة 2016 وهذا مرتبط بنسبة الطلب على مادة الإسمنت ومشتقاته أي أن هناك ارتفاع في الطلب في 2014 و 2015 مقارنة بسنوات 2012 و 2013 و 2016.

النتيجة قبل الفائدة و الضريبة نلاحظ انخفاضها في سنة 2014 مقارنة بسنتي 2012 و 2013 لتعود و ترتفع بعد ذلك في سنتي 2015 و 2016 ونفس الملاحظة بالنسبة للنتيجة الصافية وهذا راجع إلى انخفاض نسبة التمويل بالديون وزيادة الأموال الخاصة.

والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل البياني رقم(07): يبين تطور البيانات المالية للفترة من 2012-2016



المصدر: بناء على بيانات الجدول رقم 8

و سيتم حساب بعض المؤشرات المالية لتقديم صورة أوضح عن أداء الشركة المالي كما يلي:

جدول رقم (09): بعض المؤشرات المحددة للأداء المالي للشركة

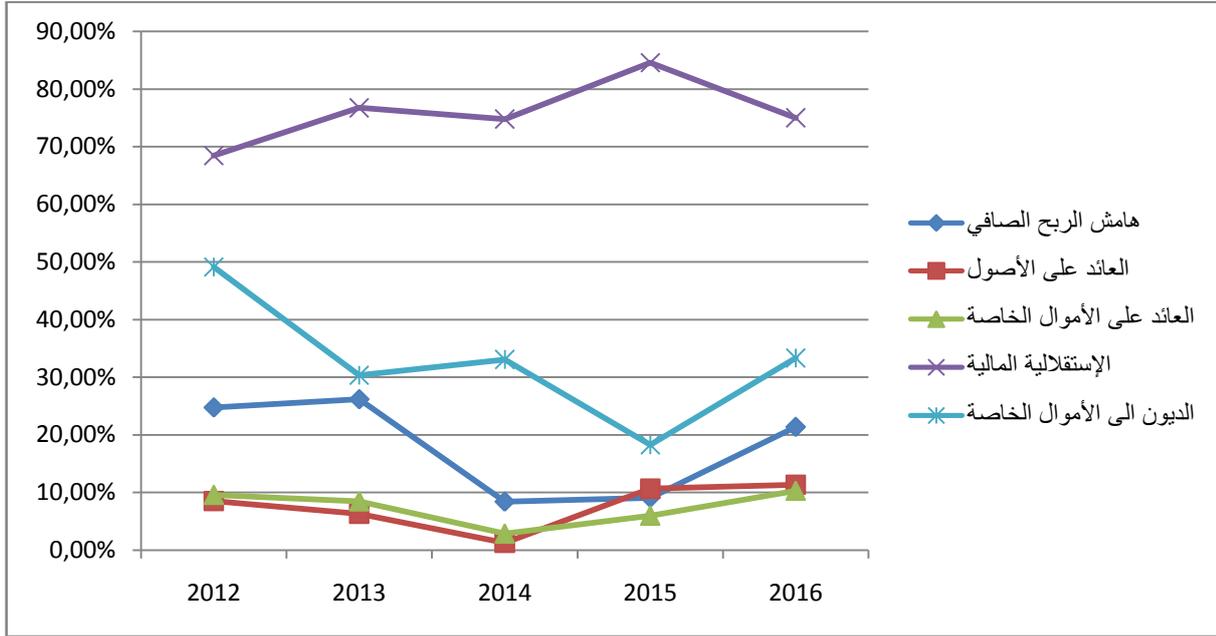
المتوسط الحسابي	السنوات					المؤشرات المالية	
	2016	2015	2014	2013	2012	حسابه	المؤشر
%17.97	%21.39	%9.10	%8.42	%26.19	%24.76	النتيجة الصافية رقم الأعمال	هامش الربح الصافي
%7.60	%11.35	%10.66	%1.24	%6.28	%8.50	النتيجة قبل الفائدة والضريبة مجموع الأصول	العائد على الأصول
%7.45	%10.31	%6	%2.89	%8.47	%9.59	النتيجة الصافية الأموال الخاصة	العائد على الأموال الخاصة
%75.89	%75	%84.55	%74.77	%76.72	%68.44	الأموال الخاصة مجموع الخصوم	الإستقلالية المالية
%32.21	%33.31	%18.26	%33.06	%30.33	%46.09	الديون الأموال الخاصة	الديون إلى الأموال الخاصة
%570.34	%369.83	%760.60	%718.40	%594.76	%408.15	الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	نسبة رأسمال العامل

المصدر: بناء على البيانات السابقة

من الجدول رقم 09 يمكن إستخلاص ما يلي:

- من خلال مؤشر هامش الربح الصافي يتضح أن الشركة لها القدرة على تحقيق الأرباح نتيجة المبيعات التي حققتها، حيث أن زيادة رقم الأعمال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في النتيجة الصافية ب0.1797 وحدة أي بنسبة 17.97%، وهي نسبة منخفضة مقارنة بأعلى نسبة حققتها الشركة سنة 2013 وهي 26.19% وذلك لتأثرها بإنخفاض هامش الربح الصافي في سنتي 2014-2015.
- من خلال مؤشر العائد على الأصول يتضح أن الشركة لها القدرة على تحقيق عوائد نتيجة إستثمارها لأصولها، حيث أن زيادة أصولها بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في النتيجة قبل الفائدة والضريبة ب0.760 وحدة أي بنسبة 7.60% وهي نسبة صغيرة لكن يلاحظ تحسنها في 2015 و2016 مقارنة بالسنوات السابقة.
- من خلال مؤشر العائد على الأموال الخاصة يتضح أن الشركة لها القدرة على تحقيق عوائد نتيجة توظيفها لأموالها الخاصة، حيث أن زيادة الأموال الخاصة بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع في النتيجة الصافية ب0.745 وحدة أي بنسبة 7.45%، وهي نسبة صغيرة لأنها حققت أدنى مستويات لها في سنتي 2014 و2015 لتصل بعد ذلك إلى أعلى مستوياتها في هذه الفترة في سنة 2016 أين بلغت 10.31%.
- من خلال مؤشر الإستقلالية المالية يتضح أن الشركة تعتمد على التمويل بالأموال الخاصة بنسبة كبيرة تصل إلى 75.89%، كما وصل إلى أكبر مستوياته سنة 2015 حيث بلغ 84.55%، مما يجعل الشركة تتمتع بإستقلالية مالية كبيرة وتتجنب مخاطر التمويل عن طريق الاقتراض.
- من خلال مؤشر الديون إلى الأموال الخاصة يتضح أن الشركة تعتمد على التمويل بالديون بنسبة أقل تصل إلى 32.21%، كانت أكبر مستوياته سنة 2012 بنسبة 46.09% وقل مستوياته سنة 2015 بنسبة 18.26%.
- من خلال مؤشر نسبة رأس المال العامل، يتضح أن الأصول المتداولة للشركة تغطي الخصوم المتداولة ويبقى هامش الأمان كبير، أي أن الشركة لها سيولة عالية وقدرة على تسديد إلتزاماتها في مواعيد إستحقاقها.

الشكل البياني رقم(08): مؤشرات الأداء المالي للفترة من 2012-2016



المصدر: بناء على بيانات الجدول رقم(09)

#### المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

سيتم في هذا المطلب دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة باليات الحوكمة ، وتقييم الأداء في شركة اسمنت تبسة.

**أولاً: وصف خصائص مجتمع الدراسة:** للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد المجتمع، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي. تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى خمس فئات كما يلي:

**1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:** يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:

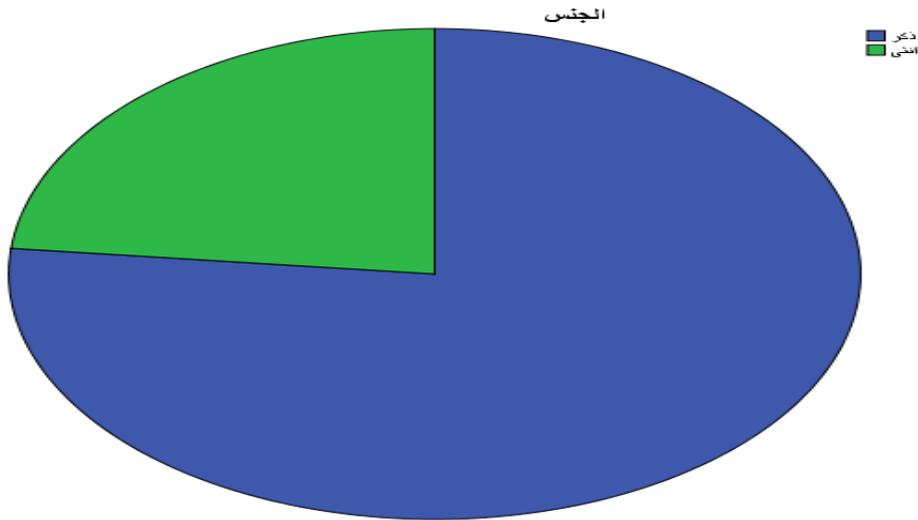
جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76.7	23	ذكر
23.3	7	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 76.7% من العينة ذكور وأما نسبة 23.3% إناث والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

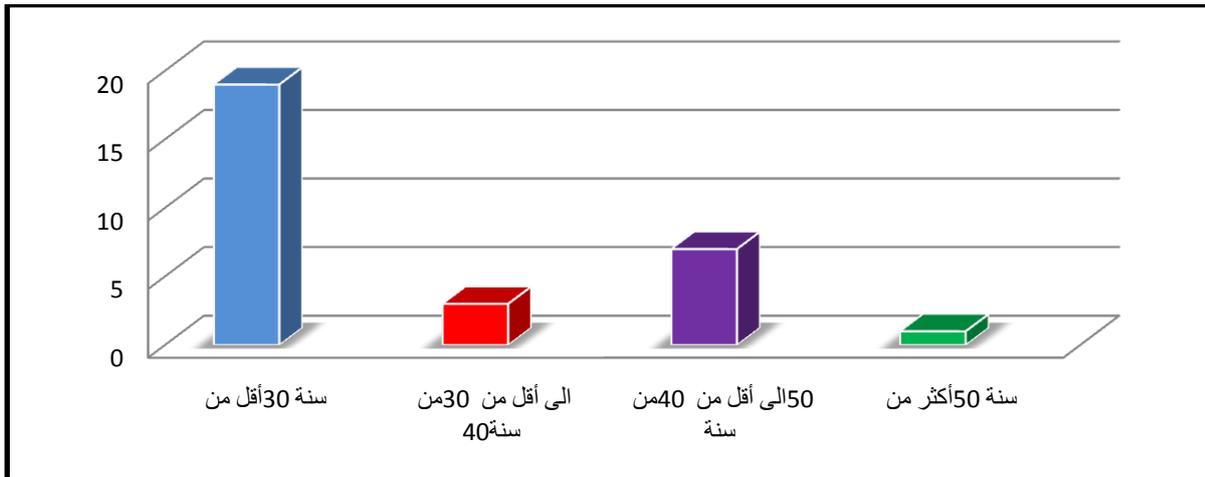
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	19	63.3
من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	3	10
من 40 إلى اقل من 50 سنة	7	23.3
50 سنة فأكثر	1	3.3
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75.9% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية اقل من 30 سنة، ونسبة 10% من أفراد العينة في الفئة العمرية اقل من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة، ونسبة 23.3% من أفراد العينة في الفئة العمرية، من 40 إلى اقل من 50 سنة، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بلغت نسبتها 3.3%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

3- المؤهل العلمي: يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

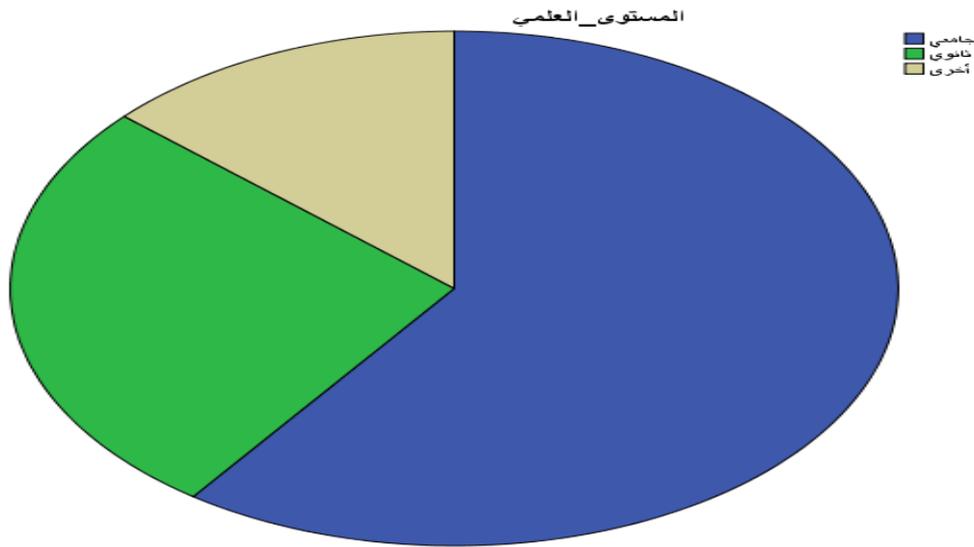
جدول رقم(12):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	أخرى	المجموع
التكرار	8	18	4	30
النسبة%	26.7	60	13.3	100

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

اتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، إذ بلغت نسبتهم 60%، أما مستوى الثانوي فبلغت نسبتهم 26.7%، وبلغت النسبة للمستوى أخرى 13.3% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى متوسط، 2.2%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة: يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

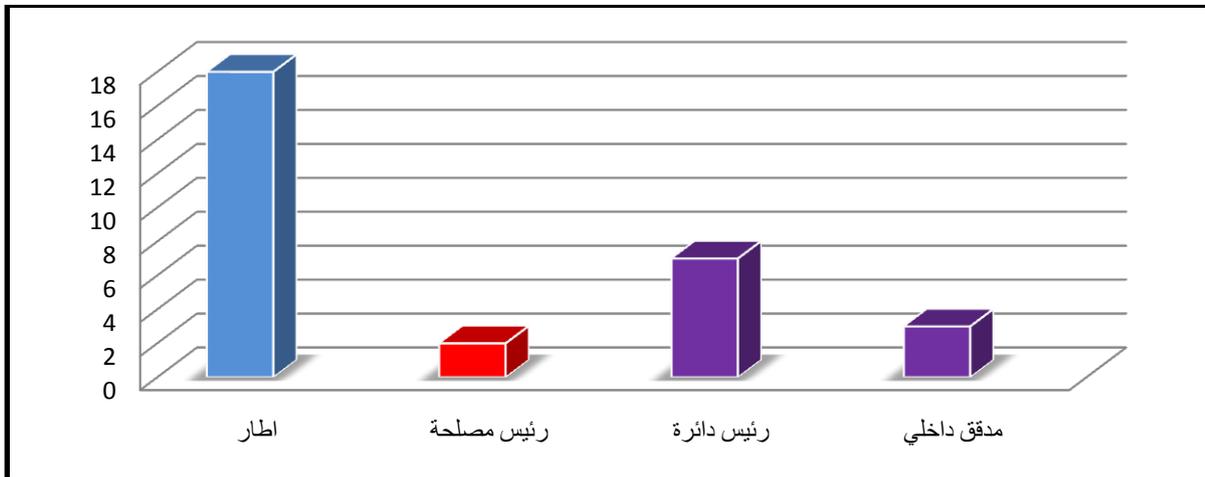
الرتبة	إطار	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	مدقق داخلي	المجموع
التكرار	18	2	7	3	30
النسبة	60	6.7	23.3	10	100

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أن نسبة 60% من العينة إطارات وهي أكبر نسبة، حيث بلغت نسبة رئيس دائرة 23.3%، أما المدقق الداخلي فبلغت 10%، وبلغت اقل نسبة لرئيس مصلحة ب 6.7% .

والشكل الموالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الشكل رقم (12) يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

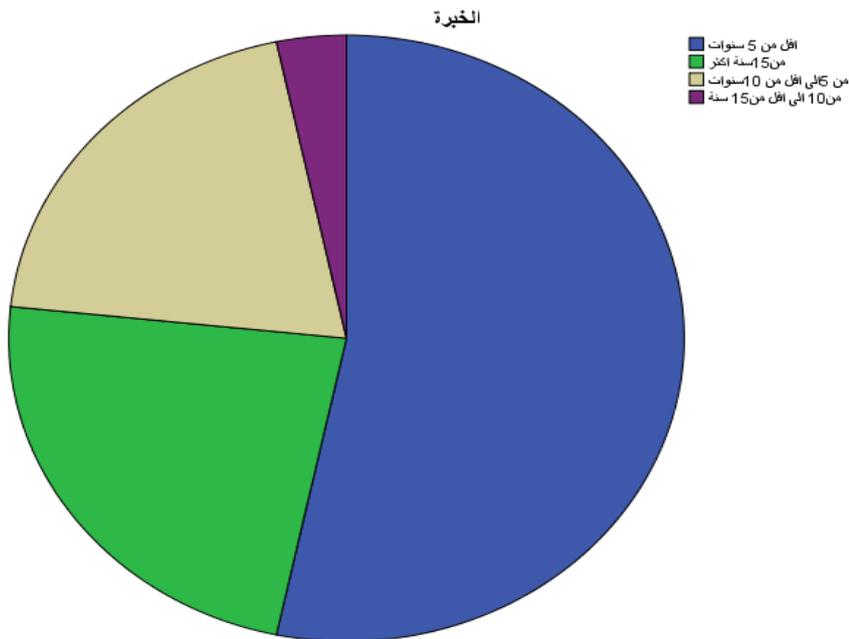
جدول رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التكرار	16	6	1	7
النسبة%	53.3	20	3.3	23.3

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 53.3% من أفراد العينة لديهم اقل من 5سنوات خبرة مهنية، وان نسبته 23.3% من أفراد العينة لديهم أكثر من 15سنة خبرة مهنية، أما 20% من أفراد العينة لديهم أكثر من 5 إلى 10 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة 3.3% من أفراد العينة لديهم من 10 إلى 15سنة وهي اقل نسبة للخبرة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور آليات الحوكمة والأداء في شركة اسمنت: سيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات الأساسية، والتي تمثل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج "SPSS20".

1 - آليات الحوكمة الداخلية:

يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على آليات الحوكمة الداخلية

الجدول رقم (15): تقييم آليات الحوكمة الداخلية في شركة اسمنت تبسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
6	متوسط	1.400	2.80	3	10	2	8	7	ت	01
				10	33.3	6.7	26.7	23.3	%	
7	متوسط	1.337	2.73	3	8	3	10	6	ت	02
				10	26	10	33.3	20	%	
4	متوسط	1.450	2.97	5	8	5	5	7	ت	03
				16.7	26.7	16.7	16.7	23.3	%	
3	متوسط	1.224	3.13	3	12	4	8	3	ت	04
				10	40	13.3	26	10	%	
2	مرتفع	1.329	3.40	8	8	4	8	2	ت	05
				26.7	26.7	13.3	26.7	6.7	%	
1	مرتفع	1.165	3.43	6	10	6	7	7	ت	06

				20	33.3	20	13.3	3.3	%	
07	ت	5	14	1	7	3	2.63	1.299	متوسط	8
	%	16.7	46.7	3.3	23.3	10				
08	ت	6	6	3	13	2	2.97	1.326	متوسط	5
	%	20	20	10	43.3	6.7				
09	ت	7	11	2	7	3	2.60	1.354	متوسط	9
	%	23.3	36.7	6.7	23.3	10				
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام آليات الحوكمة الداخلية										
							2.96	1.070	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الآليات الداخلية للحوكمة في الشركة 2.96، أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري 1.070، مما يدل على أن هناك توافق بين فقرات المحور الأول.

وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 3.43 بانحراف معياري قدره 1.165 عند الفقرة رقم (06) مما يدل على أن مجلس الإدارة مناسباً من حيث تنوع الكفاءات، كما بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الثانية بقيمة 3.40 عند الفقرة رقم (05) بانحراف معياري قدره 1.329 وهذا ما يترجم درجة مرتفع أي أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام للشركة

أما العبارات (1) (2) (3) (4) (7) (8) (9) حصلت على متوسطات حسابية مرجحة ب: 2.80، 2.73، 2.97، 3.13، 2.63، 2.97، 2.60 على الترتيب مما يعكس درجة موافقة متوسطة وذلك بانحراف معياري 1.400، 1.337، 1.450، 1.224، 1.299، 1.326، 1.354، على الترتيب أي أنه يتم تقديم برنامج عمل مسبق لاجتماعات مجلس الإدارة مع المساهمين والذين يمكنهم إضافة نقاط في البرنامج، كما تعقد جمعية عامة بشكل دوري، ويمكن للمساهمين الدعوة لجمعية عامة استثنائية إن تطلب الأمر ذلك ويضم مجلس إدارة الشركة أعضاء خارجيين، إلا أن ذلك لا يجعله مستقلاً لأن نسبتهم لا تتعدى النصف، إضافة إلى أن مجلس

الإدارة يشكل لجانا تساعده على أداء دوره الرقابي والإشرافي مثل لجان التدقيق والمكافأة والتعيين ، تحتوي الشركة على مصلحة تدقيق داخلي مستقلة ، وهناك تنسيق بين عمل لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي ، والتي تتوفر على أعضاء ذوي خبرات ومؤهلات في الجانب المالي .

## 2-الأداء في شركة اسمنت تبسة

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور الأداء في شركة إسمنت تبسة ، وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): تقييم الأداء في شركة اسمنت تبسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
10	متوسط	1.627	2.80	7	5	3	5	10	ت
				23.3	16.7	10	16.7	33.3	%
9	متوسط	1.365	3.00	3	12	3	6	6	ت
				10	40	10	20	20	%
8	متوسط	1.192	3.03	7	5	5	8	5	ت
				23.3	16.7	16.7	26.7	16.7	%
5	مرتفع	1.296	3.40	5	12	5	6	2	ت
				16.7	40	16.7	20	6.7	%
7	متوسط	1.592	3.10	5	8	5	9	3	ت
				16.7	26.7	16.7	30	10	%
6	متوسط	1.190	3.13	8	7	4	3	8	ت
				26.7	23.3	13.3	10	26.7	%

16	ت	4	1	6	6	13	3.77	1.406	مرتفع	1
	%	13.3	3.3	20	20	43.3				
17	ت	4	1	6	6	13	3.47	1.358	مرتفع	4
	%	13.3	3.3	20	20	43.3				
18	ت	4	3	6	9	8	3.60	1.276		3
	%	13.3	10	20	30	26.7				
19	ت	2	5	5	9	9	3.87	1.358	مرتفع	2
	%	6.7	16.7	16.7	30	30				
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للأداء في شركة اسمنت تبسة										
							3.26	1.118	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء في شركة إسمنت تبسة 3.26 بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.118 مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الثاني. وحصلت العبارات التالية (16) و(17) و(18) و(19) على متوسطات حسابية قدرت ب: 3.77، 3.47، 3.60، 3.87، وانحرافات معيارية ب: 1.406، 1.358، 1.276، 1.118، على الترتيب وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة. بما معناه أن تقييم الأداء يكشف عن العوامل التي تعيق المشاريع المستقبلية للشركة وأن حصتها السوقية والعائد على الأصول المستثمرة يعكس ان مستوى الأداء الجيد لها، كما يتم اعتماد الاعتبارات البيئية كأحد معطيات تصميم الخطط الإستراتيجية للشركة.

أما العبارات (10)، (11)، (12)، فحصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.80، 3.00، 3.03 مما يعكس درجة موافقة متوسطة وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 1.627، 1.365، 1.450 أي أن الشركة تقوم باستغلال أصول وأموال المساهمين لتوليد الأرباح ، كما أن قيمة المبيعات المحققة هي نفسها المخطط لها

وتتطور نسبتها بالنسبة للسنة الماضية مما يعني أن الإنتاج يعكس حجم الموارد المستخدمة ويتوافق ما هو مخطط له مع المنجز.

بينما حصلت العبارة (13) على متوسط حسابي قدر ب: 3.40 وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بانحراف معياري 1.296 مما يبرر توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة واحتلت العبارتين (14)-(15) بمتوسطين حسابيين 3.10، 3.13 بما يوافق درجة متوسط بانحرافين معياريين، 1.190، 1.406 لذلك يساعد التقرير السنوي والدوري الذي يتضمن نتائج نشاط الشركة على تحديد مستوى أدائها وتعتبر الشركة في وضع مالي جيد يتيح لها الحصول على التمويل بشروط جيدة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يدرس هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية والأداء في شركة إسمنت تبسة ، لاختبار هذه الفرضيات لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و آليات الحوكمة الداخلية وذلك باعتبار الأداء في شركة إسمنت تبسة تابع وكل آليات الحوكمة الداخلية عامل مستقل، حيث تم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05، كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين آليات الحوكمة الداخلية السابقة الذكر والأداء في شركة إسمنت تبسة مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين ( -1) و (1) وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما، نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وإذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي سنستدل به على درجة تأكيد كل نوع من آليات الحوكمة الداخلية والأداء في شركة إسمنت تبسة.

#### 1 - اختبار الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء في

شركة إسمنت تبسة والجدول الموالي يوضح ما يلي :

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين آليات الداخلية الحوكمة والأداء في شركة اسمنت تبسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1 28	20.691	4.549	0.425	0.652	آليات الداخلية الحوكمة

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الداخلية الحوكمة وأداء شركة اسمنت تبسة ، أي أن الفرضية صحيحة ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.652 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما ، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن آليات الداخلية الحوكمة تؤثر وتتحكم في أداء شركة اسمنت تبسة بـ: 42.5%.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمون الكبار وأداء شركة اسمنت تبسة ، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية للعلاقة بين المساهمون الكبار كآلية للحوكمة وأداء شركة اسمنت تبسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.007	1 28	8.450	2.907	0.232	0.481	المساهمون الكبار

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.007 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمون الكبار كآلية للحوكمة وأداء شركة اسمنت تبسة، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.481 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن المساهمون الكبار يؤثرون ويتحكمون في أداء شركة اسمنت تبسة، بـ: 23.2%.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وأداء شركة اسمنت تبسة ، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الثانية للعلاقة بين مجلس الإدارة كآلية للحوكمة في شركة اسمنت تبسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.004	1 28	9.676	3.111	0.257	0.507	مجلس الإدارة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وأداء شركة اسمنت تبسة، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.507 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما ، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن مجلس الإدارة يؤثر ويتحكم في أداء شركة اسمنت تبسة، بـ: 25.7%.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة وأداء في شركة اسمنت تبسة ، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للعلاقة بين التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة وأداء شركة

اسمنت تبسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	40.964	6.400	0.594	0.771	التدقيق الداخلي
	28					

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج المحصلة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة وأداء في شركة اسمنت تبسة، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر 0.771 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة يؤثر ويتحكم في أداء شركة اسمنت تبسة، ب: 59.4%.

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية والأداء في شركة اسمنت تبسة.

### خلاصة الفصل الثالث:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل يستخلص أن شركة إسمنت تبسة، هي مؤسسة ذات رأسمال إقتصادي معتبر، تتوفر على كوادر بشرية فنية مؤهلة وحاملي شهادات جامعية، وشهادات من مراكز متخصصة، إضافة إلى موارد مالية ومادية مهمة، وكلها عوامل أساسية تساعد في تحقيق النجاح، النمو والإستمرارية، و بغرض التعرف على العلاقة بين آليات حوكمة الشركات الداخلية وأثرها على أداء شركة إسمنت تبسة، تم إجراء الدراسة التطبيقية للإجابة على مختلف تساؤلات البحث اعتمادا على مجموعة من الأساليب التحليلية والإحصائية ثم اختبار الفرضيات و الوصول إلى مجموعة من النتائج.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

إن تطبيق الحوكمة بكل آلياتها في العصر الحالي ضروري للحفاظ على سلامة الاقتصاديات والوصول الى تنمية شاملة، في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي حلت وكذا الفساد الكبير الذي شهده العالم. و مما سبق نستخلص أن تطبيق آليات حوكمة الشركات يعتبر من أهم المتطلبات، كونها تعتمد على عدة مبادئ لضمان وجود أساس لنظام فعال يرضي جميع أصحاب المصالح. وترتكز الحوكمة على عدة مقومات لتمكن من القدرة على إدارة المخاطر من خلال تبني مجموعة من النظريات .

كما نستنتج أن الأداء يعتبر من المفاهيم التسييرية الحديثة المستنبطة من معايير وممارسات الحوكمة بما تتضمنه من تركيز على آلياتها ومشاركة استراتيجياتها وخططها مع المحيط الذي تنتمي إليها. ولتحقيق التميز في الأداء يجب التقييم المستمر له اعتمادا على عدة مؤشرات معتمدة من طرف أهم الشركات الرائدة عالميا. وبما أن تطبيق آليات الحوكمة الداخلية ضرورة للشركات الساعية نحو تحقيق مستويات أداء متميزة، جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف أثر تطبيق هذه الآليات على شركة اسمنت تبسة. بغية البحث عن إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية سلفا.

## أولا: نتائج الدراسة

- الشركات ملزمة قانونا أمام المجتمع الدولي بتطبيق مبادئ الحوكمة من إفصاح وشفافية جميع المعلومات الواردة في القوائم المالية؛
- ضرورة تطبيق الحوكمة وضمان تدقيق الأداء المالي سعيا لضمان المنفعة للشركة والاقتصاد إجمالا؛
- يعتبر تقييم الأداء ضروري لأي مؤسسة كونه يعكس مدى نجاحها أو فشلها، من خلال الاعتماد على العديد من المؤشرات لتحديد ما إذا كان الأداء المحقق ذو كفاءة وفعالية وتحديد مختلف الانحرافات إن وجدت لتتم معالجتها؛
- تطبيق آليات الحوكمة من طرف الشركات يحسن أداءها ويضمن استمراريتها وتحقيقها للأرباح إضافة لتقليل المخاطر وزيادة القيم السوقية، والتأثير على قرار المستثمر .
- قلة البرامج التعليمية والتشريعات التي تجبر شركة اسمنت تبسة على الإفصاح، أي الإفصاح يبقى طوعي؛
- عدم انسجام النظام المتبع في شركة اسمنت تبسة مع المتغيرات المستجدة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية؛
- مازلت شركة اسمنت تبسة تحاول الوصول إلى مستويات مرضية وتقوم بعدة جهود من اجل تحسين أدائها وتطبيق نظام حوكمة مجدي؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية، التدقيق الداخلي، المساهمون الكبار ومجلس الإدارة والأداء في شركة الإسمنت تبسة.

ثالثا: الاقتراحات

- على الشركة إعادة النظر في إدارتها للأداء، وان تتقبل الأفكار و المقترحات التي يقترحها العامل حتى تتمكن من التحسين المستمر للأداء من جميع الجوانب لكسب اهتمام العاملين و كسب ثقتهم و تقبلهم للتغيير؛
- إعداد فريق عمل مختص في مراقبة الحوكمة و تفعيل الأداء و ملاحظة تقدم الأعمال لدراسة سياسات تحسين الحوكمة و الأداء.

رابعا: أفاق الدراسة

- من خلال الدراسة يمكن اقتراح المواضيع التالية:
- إدماج مبادئ الحوكمة ضمن الأداء الشامل للشركات الاقتصادية؛
  - تطبيق حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية؛
  - دور الحوكمة في تحسين المراجعة المالية داخل الشركات الاقتصادية؛
  - إجراءات الرقابة الإدارية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؛
  - تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية

#### 1 - الكتب:

- 1 إبراهيم محمد المحاسنة، *ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق* ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2 أحمد حلمي جمعة، *التدقيق الداخلي والحكومي* ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 3 أحمد صالح عمران، *المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي* ، دار البشير للنشر والتوزيع عمان، 1990.
- 4 مسعد حميد العلي، *الادارة المالية (الاسس العلمية والتطبيقية)*، دار وائل للنشر، عمان، 2010 .
- 5 إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، *التسيير المالي (الادارة المالية)*، دار وائل للنشر، عمان، ط2 ، 2006.
- 6 توفيق محمد عبد المحسن، *تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد*، دار النهضة العربية، الاسكندرية، 2002 .
- 7 ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الذي ن محمد مرسي ، *الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية* ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006 .
- 8 خلدون ابراهيم الشريفات، *ادارة وتحليل مالي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 9 خلف عبد الله الوردات، *التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق*، دار الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2006 .
- 10 - ديل بسترفيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي ، *إدارة الجودة الشاملة* ، جامعة الملك سعود، السعودية 2004.
- 11 - راوية حسن ، *ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*، الدار الجامعية، القاهرة، 2004 .
- 12 - زهير ثابت، *كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 13 - طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصاريف- المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات* - ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007
- 14 - طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات- المفاهيم - المبادئ - التجارب* ، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 15 - طاهر محسن منصور الغالي ووائل صيحي ادريس ، *الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل* ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 16 - عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، *المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية* ، قسم المحاسبة والمراجعة لكلية التجارة جامعة الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008/2007.
- 17 - عبد الله الطائي وعيسى قداد، *ادارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

- 18 - عبد الوهاب نصر علي و شحاتة السيد شحاتة، *مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- 19 - عدنان بن حيدر بن درويش، *حوكمة الشركات ومجلس الإدارة*، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- 20 - عطاء الله وارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي، *الحوكمة المؤسسية-مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة-*، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008 .
- 21 - عبد الرحمان بدوي، *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ط3، 1977.
- 22 - عمرو حامد، *تقييم الأداء في الحكومات ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، 2009.
- 23 - قاسم نايف علوان بن حيان ، *ادارة جودة الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)* ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 24 - فريد كامل أبو زينة و آخرون ، *مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)* ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط2 ، 2007.
- 25 - كاترين ل. كونتاهايلينج، جون سوليفيان ، *غرس حوكمة الشركات في الإقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، حوكمة الشركات في القرن 21*، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة.
- 26 - مجيد الكرخي، *تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية*، دار المناهج للنشر
- 27 - محسن أحمد الخضري، *حوكمة الشركات*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 28 - محمد ابراهيم هندي، *الادارة المالية مدخل تحليلي معاصر*، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط5، 2003 .
- 29 - محمد السيد سرايا، *أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل* ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2007.
- 30 - محمد على ابراهيم العامري، *الادارة المالية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 31 - محمد عيشوني، *ضبط الجودة*، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، جدة، 2005 .
- 32 - محمد قدرى حسن، *إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا* ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2015.
- 33 - محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين* ، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 34 - محمد مصطفى سليمان، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة* ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 35 - محمد الصأوي محمد مبارك، *البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته*، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992
- 36 -نبيل مرسي خليل، *دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي* ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. ط2، 2000.
- 37 -نجم عبود نجم، *المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة* ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- والتوزيع، عمان، 2015.
- 38 -وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن* ، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 2 -1 المجالات المتخصصة و المقالات:
- 39 -تبول محمد نوري، علي خلف سلمان، *حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة* ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدية، 2011.
- 40 -بشرى عبد الوهاب حسن، *دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها* ، جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 2012 .
- 41 -بلبركاني أم خليفة، *آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية* ، مجلة التنظيم والعمل ، العدد 05، جامعة معسكر.
- 42 -صفاء سعيد محمد سرور، *دور المحاسبة الادارية في ترشيد قرارات الادارة* ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الازهر، فرع بنات، العدد21، 2003.
- 43 -عبد المليك مزهودة، *الأداء بين الكيفية والفعالية مفهوم وتقييم* ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.
- 44 -عمر شريقي، *التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة*، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 7، 2015.
- 45 -سمهدي شرقي، *مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة* ، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية جامعة غرداية ، عدد 1، 2015 .
- 46 -نعيمة عبيدي، *أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات* ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014 .
- 47 -إلهام يجياوي، ليلي بوحديد ، *الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية* ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 05، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

### 3 - المذكرات الجامعية:

- 48 - احمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة، 2014/2013 .
- 49 - أسامة دخان، العجسة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، 2008.
- 50 - بن عيسى ريم ، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2012.
- 51 - بودودة مريم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة ، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2014 .
- 52 - دلال العابدي، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية ، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016 .
- 53 - عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير - الجامعة الإسلامية، غزة 2012.
- 54 - عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2011.
- 55 - عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة 2011 .
- 56 - عمار زريقي، التمهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 57 - علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية ، مذكرة دكتوراه، جامعة تلمسان 2013-2014.
- 58 - عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا ، مذكرة ماجستير جامعة تشرين، سوريا 2009 .
- 59 - فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
- 60 - نعيمة عبدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ، مذكرة ماجستير، علوم التسيير جامعة ورقلة 2009 .

## قائمة المصادر والمراجع

- 61 - يحيى فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.  
4 - الماتقيات:
- 62 - علي خلف سليمان الركابي، عمر إقبال توفيق المستهاني، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر التاسع حول الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل جامعة المستنصرية.
- 63 - مسعود دروازي و ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة 2012 .
- 64 - نعيمة يحيى اوي، حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسة في تحسين الأداء المالي في الشركات ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة بسكرة، 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1 - الكتب

- 65-Pierre yves gomez،Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprise،emylon business school،Middle Next، premiere édition mars 2009،lyon،Paris
- 66-Public Oversight Board (Pob) Issues Conforming The Accounting Profession Standmd ،1993
- 67-Institute of internal auditors ، recommandations for improving corporate governance :presented to the newyork exchange altamont spring
- 68-Mercier S ، « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature »، 10e Conférence de l'Association Internationale de Managemen ، Stratégique، Université Laval ،Québec(2001)
- 69-Trébucq S، « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise »، Revue française de gestion، Volume 31(2005)، n° 158

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- 70- [gica.dz](http://gica.dz)
- 71- [www.lafarge.dz](http://www.lafarge.dz)