دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي –دراسة حالة شركة نفطال بسكرة

Role of Corporate Governance in improving institutional performance -Case Study NAFTAL Company -Biskra-

محمد لمين علون[1]*، عبد الحق سعدي[2]

[1] جامعة على لونيسي البليدة 2 (الجزائر)، *medlamine.alloune@yahoo.com*

[2] جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، *abdelhak.saadi@univ-biskra.dz*

تاريخ الاستلام: 06-01-2020 تاريخ القبول: 11-06-2020 تاريخ النشر: 30-09-2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي، ومحاولة إسقاط ذلك على شركة نفطال – بسكرة– من خلال دراسة إستبيانية لعينة من 72 مفردة من الموظفين الإداريين في الشركة، عن طريق أداة الإستبيان، حيث تم إستخدام برنامج الجداول EXCEL 2007 لتفريغ البيانات، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V22 للمعالجة البيانات وتحليل وتفسير النتائج.

وخلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى قبول متوسط لحوكمة الشركات في شركة نفطال من خلال التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية، وهذا راجع إلى سعي الشركة لتطبيق أبعاد الحوكمة بشكل جيد، بالإضافة إلى وجود مستوى قبول متوسط أيضا للأداء في شركة نفطال، حيث كان أدائها يعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها، وبذلك يكون لحوكمة الشركات أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة.

كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، الأداء المؤسسي.

تصنيفات JEL : G34، C12.

Abstract:

This study aims to determine the role of corporate governance in improving institutional performance, trying projection this study on Naftal company-Biskra-, through a survey included 72 samples of the managerial employees in institution, using the questionnaire tool, where "Microsoft Excel 2007" used for unloading data and the Statistical Packages for Social Sciences "SPSS V22" for processing data, analyzing and explaining results.

This study concluded that there is an accepted intermediate level of corporate governance in Naftal company, through focusing on moral behavior, control and accountability, disclosure and transparency, this is due to the company's effort to apply governance in a good way, in addition to the accepted intermediate level of performance, as it seeks to maintain high profits through gaining new customers, increasing market share and improving employees' skills. Therefore, corporate governance has a significant relative importance in improving the performance of the company.

Keywords: *Corporate Governance, Moral Behavior, Control & Accountability, Disclosure & Transparency, Institutional Performance.*

Jel Classification Codes : *C12 ; G34.*

* **المؤلف المرسل**

1. مقدمة:

إن التغيرات السريعة والعديدة التي يعيشها العالم والإنفتاح على العالم الخارجي أدى إلى توجه دول العالم نحو إقتصاد السوق وأمام الأزمات المالية والإنهيارات المفاجئة للعديد من الشركات العالمية والتلاعب في القوائم المالية والتصرفات السيئة لمسيري ومدراء هذه الشركات، دفعت هذه الظروف لظهور مصطلح حوكمة الشركات الذي أصبح يحتل إهتمام جميع الدول المتقدمة منها والنامية وأصبح ينظر إلى حوكمة الشركات إلى أنها الحل الوحيد لتجاوز هذه الأزمات، كما أنها أصبحت وسيلة لتعزيز الثقة في إقتصاد أي بلد ومؤشر على مستوى الأداء الذي وصلت إليه الشركات، فالحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان إستقرارها. كل هذه العوامل أدت بالشركة إلى البحث عن مداخل إستراتيجية تمكنها من مواجهة هذه التحديات ما ألزمها ضرورة تحسين أدائها بما يضمن استمرارها ونموها فالأداء هو المحرك الأساسي لوجود أي شركة، ولكي تتمكن الشركة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم أدائها وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال وضع نظم كفيلة بذلك، هذا ما دفع الشركات إلى تغيير الوسائل والأدوات التي تضمن تنفيذ الخطط والإستراتيجيات وبالتالي تطوير أدوات وأساليب تقييم أدائها خاصة وأن المعايير المالية لم تعد كافية لوحدها في عملية التقييم الأمر الذي يبين وجود حاجة ملحة لإستخدام هذه الأدوات الحديثة لتقييم الأداء وتطويره، فنجاح الشركة في ظل هذه البيئة التنافسية يعتمد على تطبيق آليات الحوكمة كمنهج يضمن التأكد من دقة وحسن أداء الشركة.

- إشكالية الدراسة:

تعمل حوكمة الشركات على إرساء قيم العدل والمساءلة والشفافية في الشركات الإقتصادية وتضمن نزاهة المعاملات مع جميع أطراف الفاعلة، بناءا على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي لشركة نفطال –بسكرة–؟

وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

* كيف تساهم الحوكمة من تحسين أداء الشركات الإقتصادية؟
* ما هو دور السلوك الأخلاقي في تحسين أداء شركة نفطال– بسكرة– ؟
*ما هو دور الرقابة والمساءلة في تحسين أداء شركة نفطال – بسكرة– ؟
* ماهو دور الإفصاح والشفافية في تحسين أداء شركة نفطال – بسكرة– ؟

–فرضية الدراسة: يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والأداء المؤسسي لشركة نفطال –بسكرة–.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي، ومستوى أداء شركة نفطال– بسكرة–.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والمساءلة، ومستوى أداء شركة نفطال– بسكرة–.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية، ومستوى أداء شركة نفطال– بسكرة–.

– **منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي للوقوف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء شركة نفطال، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للشركة محل الدراسة من خلال أداة الإستبيان للوصول إلى النتائج المرجوة.

– **الدراسات السابقة:**

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت بعض الجوانب من موضوع الدراسة وفيما يلي يتم عرض بعضها:

دراسة علي مناد: " دور حوكمة الشركات في الأداء دراسة قياسية –حالة S.P.A الجزائر"، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة السببية التي تربط بين أثر تبني ممارسات حوكمة الشركات على الرفع من الأداء المؤسسي لشركات المساهمة العامة الجزائرية، مع مراعاة طبيعة نوعية البيئة الشركاتية والمسؤولية الإجتماعية للشركات.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات هو بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء الجيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة داخليا أو خارجيا من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي ضمان الإستخدام الرشيد لموارد الشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق دورا إيجابيا للشركة لصالح مالكها وللمجتمع ككل.

دراسة ريم بن عيسى: "تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء، دراسة حالة الشركات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية"، وهدفت هذه الدراسة إلى:

– إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وإلزامية تطبيقها في الجزائر.

– إبراز أهمية حوكمة الشركات.

– تحديد آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي في الشركات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– وجود علاقة إرتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة الشركات الداخلية.

– وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة آليات حوكمة الشركات على معدل العائد على الأصول.

- وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة بعض آليات حوكمة الشركات على معدل العائد على حقوق الملكية.

- وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة بعض آليات حوكمة الشركات على معدل العائد على المبيعات.

دراسة سيد عبد الرحمن عباس بله: "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دور الحوكمة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وكذلك دورها في رفع كفاءة أداء الشركات، كما تهدف إلى دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك إتفاق على مفهوم حوكمة الشركات وإنما هناك إتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء الشركات ويدعم مقدرتها لمواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها.
- وجود دور مهم ومؤثر لحوكمة الشركات في رفع كفاءة أدائها المالي والإداري.
- ممارسات المحاسبة الإبداعية تؤثر على مصداقية القوائم المالية وتظهرها بصورة غير حقيقية لتحقيق مصلحة الإدارة مما يضلل المستفيدين من القوائم المالية.
- الأبعاد الأخلاقية للمحاسبة الإبداعية تتنافى مع قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة.
- أن حوكمة الشركات لها دور فعال في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

دراسة نهى احمد الحايك:" أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في الشركات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات وآلياتها ودورها في رفع أداء (المالي، الوظيفي، الشركاتي) للشركات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء الشركة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في الجمارك بشكل عام وفي مديرية الجمارك السورية بحالة خاصة كدراسة حالة من خلال وجود علاقة إرتباط قوية بين آليات الحوكمة في الشركات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي أو شركاتي، وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على الشركات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم في رفع أداء وجاءت نتائج الإختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية، بالإضافة الى أن تطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي.

2. حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المؤسسي

بإعتبار الحوكمة فلسفة وآليات عمل تساهم في تحديد المسؤوليات وتعزيز جوانب المساءلة للإدارة العليا ومجلس الإدارة، فإنها يمكن أن تساهم في الإرتقاء بالحوكمة المؤسسية وجعلها قائمة على أسس أكثر تحديد أو وضوحا من خلال ترابط الأهداف ومؤشرات الأداء وصولا إلى النتائج النهائية.

1.2. مفهوم حوكمة الشركات:

1.1.2. تعريف حوكمة الشركات

– تعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى." [1]

– كما تعرف بأنها: "حالة وعملية، وإتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي سلامة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال" [2]

– وعرفها معهد المدققين الداخليين(AII) الحوكمة على أنها:" العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من اجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد على كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال حوكمة الشركات"[3]

– **وتعرف أيضا على أنها**" مجموعة متكاملة من آليات الرقابة الداخلية والخارجية المصممة لتمكين المساهمين من ممارسة الرقابة المناسبة على الشركة وذلك قصد تعظيم قيمة الشركة وكذا التأكد من أن هذه الأخيرة تولد عائدا على الاستثمار."[4] ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أنّ هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

*مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛

*تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

*التأكيد على أن الشركات أن تدار لصالح المساهمين؛

*مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين (المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين).

2.1.2. خصائص حوكمة الشركات: يمكن القول بأن حوكمة الشركات تتصف بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: [5]

***الإنظباط:** بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح؛

***الشفافية:** بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛

***الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط؛

***المساءلة:** بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

***المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛

***المسؤولية الاجتماعية:** النظر للشركة كمواطن جديد.

3.1.2. الأركان الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات: تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من الأركان وهي: [6]

– **السلوك الأخلاقي:** وهو ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة، والإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة، الشفافية عند تقديم المعلومات، القيام بالمسؤولية الإجتماعية، والحفاظ على البيئة؛

– **المساءلة والرقابة:** تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح الشركة يتمثلون في أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك، وأطراف رقابية مباشرة المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون؛

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

4.1.2. أهداف حوكمة الشركات:

إن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعدها على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:[7]

تحقيق أهداف أصحاب المساهمات المالية"الشركاء"الخاصة بالربحية زيادة العوائد المالية.

– جعل إدارة الشركة ذات مسؤولية أكبر إتجاه أصحاب رأس المال من جهة وباقي أفراد الشركة من جهة أخرى؛

– محاربة الفساد وتحقيق الإستقرار للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛

– تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتجية سليمة وضمان إتخاذ قرار السيطرة يؤدي لرفع كفاءة العمل؛

– تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي لخلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية لتسويق المنتجات للصمود أمام المنافسة الأجنبية؛

– العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛

– منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هيكل إداري يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛

– ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة من تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛

– الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

2.2. أساسيات تقييم وقياس الأداء:

1.2.2. مفهوم تقييم الأداء: "تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود من الإنحرافات والأخطاء وإتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد أستخدمت بكفاءة وبطريقة فعّالة إنجاز الأهداف المشتركة." [8]

2.2.2. أهداف تقييم الأداء: يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي[9]:

- تحسين الأداء والإنتاجية، فالإنتاجية هدف أساسي لكل شركة، فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورًا إلى أهداف أوّلية ثم وسيطية، ولهذا فإن تقييم الأداء هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لتحسين الإنتاجية ؛
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوّة والضعف في الشركة ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية وبوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل؛
- التغذية العكسية للمنظومات الفرعية–أي إدارات الشركة– والنظام ككل للرقابة الوقائية؛
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعّالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة، وتعتبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعّالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يهدف تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها بإستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث إنحراف؛
- تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير ؛
- اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه؛
- وضع معدات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسبابْ التي بنيت عليها؛
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في الشركة.

3.2.2. مفهوم قياس الأداء: هو" عملية تقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها او الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا، إي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة ". [10]

4.2.2. أهمية قياس الأداء: من الضروري أن تقيس الشركات نتائج أعمالها حتى ولو تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء الشركة على قياس نشاطها يؤدي إلى إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته، ولهذا تحتاج الشركة لقياس أدائها للأسباب التالية: [11]

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاه العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعّالية العمليات وفرص التحسين؛
- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن الشركة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن الشركة تعمل بكفاءة وفعّالية.

2.3. إسهام حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي

تعد الحوكمة أحد أهم الطرق والوسائل ليس فقط في تطوير وتحسين أداء الشركة بل وفي منحها القدرة والآلية على التعامل مع مختلف الظروف والتحديات التي تواجهها. فالحوكمة تدفع الشركات إلى التحسين المستمر في أدائها ما يمكنها من احتلال موقع جغرافي متميز وذلك من خلال تطبيق الركائز التالية:

1.2.3. السلوك الأخلاقي ودورها في تحسين الأداء: إن إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح والإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتحلي بالأمانة يضمن الاستقامة والنزاهة لكافة العاملين بالشركة ففاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط بإيمانه وإقتناعه بالقيم والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية نحو تحسين الأداء، فأخلاقيات الأعمال من أساس النجاح لأنها تعكس ثقة الشركة بموظفيها بالتالي:

• الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي؛

• إن إرتباط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية يضمن ضوابط كفيلة بضبط الأداء الفني والمالي.

• علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح من عمال وعملاء وموردين، ...الخ مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل المجتمع؛[12]

• تنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر؛

• إشباع رغبات أصحاب المصالح وإحتياجاتهم ونيل رضاهم، وضمان تقديم الخدمة والوصول إلى التميز.

• إحترام مواعيد العمل وعدم إستغلال الوظيفة وصلاحيتها لمنفعة ذاتية أو مكسب شخصي.

2.2.3. إسهام الرقابة والمساءلة ودورها في تحسين الأداء:

• تضمن الحوكمة إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة بإعتباره مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف عن أداء الشركة وذلك لتحقيق عائد مناسب للمساهمين ومنع تعارض المصالح وتحقيق التوازن وضمان تحقيق أفضل لمصالحهم بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين؛

• التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة بهدف إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها، بالتالي محاربة الإنحرافات خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا لأصحاب المصالح وعدم تحقيق نتائج جيدة للأعمال؛

• إن الإهتمام بالمراجعات والتوازنات والمحاسبة عن الأداء ورفع مستوى الأداء التشغيلي يعكس نوعية الإدارة بالتالي جذب الإستثمارات فالمستثمرون يتجنبون الأسهم والأسواق التي تضعف فيها الحوكمة فقد أصبحت هذه الأخيرة معيارا إستثماريا في حد ذاته؛

• تضمن الرقابة سلامة معدات الإنتاج وتشغيلها وصيانتها ذلك أنها تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات بالإضافة إلى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق الفعالية؛

• العمل على تسيير الموارد والكفاءات بناءا على متطلبات وإحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص الشركة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها وجعلها منسجمة؛

• تعمل الحوكمة على كشف حالات التلاعب والفساد الإداري وسوء الإدارة وذلك ما يؤدي إلى كسب ثقة أصحاب المصالح.

3.2.3. دور الإفصاح والشفافية في تقييم وتحسين أداء الشركة: إن إتاحة المعلومات وتوفرها بشكل كافي ومفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن الشركة بشكل يسهل الوصول إليها يضمن إتخاذ القرارات المناسبة وسرعة أداء العمل و تحسين كفاءة إستخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها في الأسواق الأمر الذي ينعكس على تحقيق الكفاءة والفعالية. فتبني معايير الشفافية في التعامل مع أصحاب المصالح يساعد عل منع حدوث الأزمات.

إن بساطة الإجراءات ووضوحها يساهم في كشف الفساد ومكافحته، كما يطمئن الممولين على الحصول على عائد لإستثماراتهم وبشكل عادل وصحيح وإن المدراء لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في الشركة مما يرفع من قيمة الشركة وبالتالي جذب المستثمرين وزيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي والذي يقود بدوره إلى فرص إستثمارية اكبر ونمو اعلي بالإضافة إلى أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد مما يعني أداء أفضل وتعظيما للثروة.

فحكومة الشركات ليست هذا في حد ذاته، فهي لا تتعلق بعملية رقابية إجرائية شكلية أو الإلتزام الدقيق بإرشادات خاصة بحكومة الشركات فهي توضح قواعد وإجراءات لتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في الشركة عافي ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح بغية تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء وتطويره وتحقيق أفضل أداء تنافسي في بيئتها الإقتصادية يمكنها من الحصول على رأسمال يحقق النمو والتطوير وتجنب الأخطار وانتهاز الفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة مع متغيرات بيئتها من اجل الدفع بالأداء إلى مستويات أفضل، فالشركة تسعى إلى انتهاج وإتباع طرق الحكومة والعمل بآلياتها بهدف تحسين أدائها.

4. الطريقة والأدوات:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا للعينة المستهدفة وأساليب جمع البيانات ومصادرها وكذا الأداة المستخدمة، ويتضمن تحديدا لأساليب التحليل الإحصائي المتبعة ليتم في الأخير قياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى صدقها، ومدى الإعتماد عليها في إختبار صحة الفرضيات وإستخلاص نتائج يعتمد عليها في الواقع العملي.

1.4. تقديم عام حول شركة نفطال –بسكرة–:

– **نشأة شركة نفطال –بسكرة–:** في إطار إعادة هيكلة سوناطراك إنبثقت الشركة الوطنية نفطال بموجب المرسوم رقم 101–80 المؤرخ في 1980/04/06 وقد تم إختيار إسم نفطال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض.

– **نفط:** وتعني البترول الخام دلالة على نشاط الشركة.

– **ال:** تدل على الأحرف الأولى للجزائر.

ولقد تقرر تأسيس الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.) تحت وصاية وزارة الصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية، ومن خلال التحويلات التي أحدثها المرسوم 80–102 بتاريخ 1980/04/06 على الهياكل والوسائل والأملاك واليد العاملة التابعة لشركة سونا طراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ 1980/01/01 وبموجب المرسوم رقم 189/87 المؤرخ في 1987/08/27 تم إعادة هيكلة الشركة نفطال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال شركة ذات أسهم برأس مال 40 مليار دج، حيث يسهر على تنفيذ مخططات التوزيع حوالي 174 عامل قائمون مصنفون إلى 08 إطار مسيير 24 إطار، 57 عون تحكم، 84 عون تنفيذي، 33 عامل مؤقت، بمجموع يقدر بـ 206 عامل.

– **مهام و أهداف شركة نفطال –بسكرة–:** تتمثل مهام نفطال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود (بنزين، مازوت، كير وزان، سير غاز)،

وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان)، كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبيات، المواصفات، والسهر على إحترام النظام بحزم، وتهدف شركة نفطال بسكرة إلى تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية، وتخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني، والسهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية.

2.4. منهجية الدراسة عينتها وأداتها:

– منهجية الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال أداته للوصف والتحليل لتوضيح دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة نفطال – بسكرة–، وهذا من خلال المسح الميداني بطريقة العينة لجمع البيانات.

– **مصادر البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانه، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V22 وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

– **مصادر البيانات الثانوية:** تم القيام بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بمتغيرات البحث والمتمثلة في حوكمة الشركات والأداء المؤسسي، بقصد إدراج هذه البيانات في الدراسة والوقوف على الواقع العملي وآفاق تطويره.

– خصائص عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجموعة الموظفين الإداريين لشركة نفطال –بسكرة– الذين لديهم القدرة على الإجابة على فقرات الإستبيان وإستيعابهم لها، والجدول رقم (01) يبين خصائص عينة الدراسة.

ولقد تم توزيع 80 إستبيان بلغ عدد الإستبيانات التي تم إستردادها 77 وعدد الإستبيانات الملغاة 05 وبلغت الإستبيانات المفقودة والمهملة 03، وعليه تحصلنا على 72 إستمارة صالحة تم إعتمادها للدراسة وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث المرجوة.

– أداة الدراسة:

يعتبر الإستبيان من أهم أدوات البحث العلمي ويضن الكثير أنه عملية بسيطة، يقتصر على توزيع قائمة أسئلة نموذجية حول موضوع الدراسة، بالعكس فهو عملية تتخللها مجموعة من الصعوبات في صياغة الأسئلة لتكون في متناول جميع أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميم الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث الميداني، حيث تم إعداد هذا الإستبيان بعد الإطلاع على الأدبيات وبعض

الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت المتغيرات التي شملها الجانب النظري، وحتى تكون الإستمارة في شكلها العلمي من حيث البساطة والشكل والمضمون، وتم تقسيمها كما يلي:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.
- **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين:

*__المحور الأول:__ خاص بالحوكمة وأبعادها المختلفة وتتضمن (19) عبارة.

*__المحور الثاني:__ خاص بمتغير الأداء المؤسساتي ويتضمن (15) عبارة.

- قياس الاستبانة:

ومن أجل تفسير البيانات قد تم إعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم " ليكرت الخماسي"، بحيث أنه كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

- أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة:

تم إستخدام برنامج الجداول EXCEL 2007 لتفريغ البيانات، ومن أجل معالجة البيانات تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وبقصد تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة، وكما تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تستخدم لمعرفة تكرار فئات المتغيرات لوصف عينة الدراسة؛
- **الوسط الحسابي:** يستخدم لقياس متوسط الإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب فقرات الإستبانة من حيث درجة الموافقة أو الرفض؛
- **الإنحراف المعياري:** يعتبر أهم مقياس التشتت والذي يهدف إلى تحديد مدى تباعد الإجابات عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- **إختبار ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (02) لوحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,939)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث؛
- **إختبار كولمجروف سمينرنوف (Kolmogorov–Smirnov):** لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول **(03)** نتائج الإختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة "sig" أكبر من0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

- **إختبار T لعينة واحدة:** لإختبار الفرضيات والتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة؛
- **معاملات الإرتباط : R** لتحديد شدة وطبيعة علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة؛
- **معاملات التحديد : R^2** يتم إستخدامه لتحديد جودة ملائمة البيانات أي إلى أي مدى يتناسب نموذج الانحدار مع البيانات بمعنى إلى أي حد تتقارب القيم التي تم تقديرها للمتغير التابع مع القيم التي تم تقديرها بإستخدام الملاحظة؛
- **إختبار : F** لإختبار صحة الفرضية من عدمها؛
- **تحليل التباين الأحادي:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.

3.4. النتائج ومناقشتها:

1.3.4. محور الحوكمة:

وتهدف العبارات الواردة في المحور الأول لمعرفة إتجاهات أفراد العينة حول أهمية حوكمة الشركات وأركانها والجدول رقم (04) يوضح النتائج المتحصل عليها وكانت كالآتي:

– **السلوك الأخلاقي:** من خلال الجدول (04) نلاحظ أن بعد "السلوك الأخلاقي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3715) بإنحراف معياري (0,66714). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس" السلوك الأخلاقي" أنها تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات مابين (2,7778–4,0556) وإنحرافتها المعيارية تراوحت مابين (0,82616–1,23056). وهذا ما يدل على أن القيم التي تتبناها شركة نفطال تحظى بقبول متوسط من طرف عمالها الإداريين.

– **الرقابة والمساءلة:** من خلال الجدول (04) نلاحظ أن بعد "الرقابة والمساءلة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1944) بالإنحراف معياري (0,79757). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرقابة والمساءلة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3,2778–3,1111) وإنحرافها المعيارية تراوحت مابين (0,84890–1,03586) وهذا ما يدل على أن مستوى الرقابة والمساءلة في شركة نفطال متوسط.

– **الإفصاح والشفافية:** من خلال الجدول (04) نلاحظ أن الإفصاح والشفافية جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3,0357) بالإنحراف معياري (0,70597). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة لذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3,5000-2,58333) وتراوحت إنحرافاتها المعيارية مابين (0,87831-0,87423). وهذا ما يدل على أن الإفصاح والشفافية في شركة نفطال متوسط .

2.3.4. محور الأداء المؤسسي:

وتهدف العبارات الواردة في المحور الثاني لمعرفة إتجاهات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.66- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر والجدول رقم (05) ذلك، حيث تم ملاحظة من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات أداء الشركة بلغ (3,3187) وبإنحراف معياري (0,75910) وفقا لمقياس الدراسة فإن متغير أداء الشركة يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وعليه فأداء الشركة محل الدراسة هنا يعتبر مقبولا إلى حد ما، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها .

3.3.4. إختبار فرضيات البحث

- إختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والأداء المؤسسي لشركة نفطال – بسكرة- عند الدلالة (0.05)، وتم إستخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول (06) يبين ذلك.

- معامل التحديد R^2= 0,564

- معامل الإرتباط R= 0,751

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13,825) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي هو حوكمة الشركات في هذا النموذج يفسر ما مقدار 56,4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء الشركات، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات بأبعادها المختلفة في تحسين أداء شركة نفطال – بسكرة- وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (07).

وإستخدام تحليل الانحدار المتعدد لإختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول(07) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في حوكمة الشركات والمتغير التابع أداء الشركة محل الدراسة، إذا بلغت قيمة t(6,414) بمستوى الدلالة (0,000) وتشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلا أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي(0,751)، حيث فسر المتغير المستقل حوكمة الشركات (56,4) من التباين في مستوى الأداء بالشركة محل الدراسة بالإعتماد على قيمة(R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها.

– إختبار الفرضيات الفرعية:

عند البحث في دور كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات تبين ما يلي:

- ✓ نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى التي تنص على:
  - "وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي ومستوى أداء شركة نفطال ".
- ✓ نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية التي تنص على:
  - "وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقابة والمساءلة ومستوى أداء شركة نفطال."
- ✓ نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة التي تنص على:
  - "وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية ومستوى أداء شركة نفطال."

5. خاتمة:

تعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات، ومن خلالها تم الحكم على أداء مسيري إدارة الشركات ومحاسبتهم، كما أنها تعد حافز الإصلاح من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية ومساءلة وأطر قانونية تساهم في كبح الفساد والقضاء عليه. وللوقوف على مدى دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي من الناحية الميدانية إخترنا شركة نفطال– بسكرة–.

– النتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الأداء والدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أداء الشركة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- **النتائج النظرية للدراسة :**

✓تعتبر الحكومة من المفاهيم الحديثة التي جاءت كرد فعل على الإنحرافات والممارسات اللا أخلاقية في الجوانب التسييرية.

✓الحوكمة نظام وأسلوب يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف وإحترام الحقوق.

✓تضمن الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية لمختلف الأنشطة بالشركة لتجنب الفساد وتقليل المخاطر كما أن الشفافية في التعامل مع أصحاب المصالح انه يعزز الثقة بينهم وبين الشركة وبالتالي اكتساب ثقة المستثمرين.

✓الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات، فهي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين (المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين).

✓الحوكمة تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، ويجب التأكيد على أن الشركات تدار لصالح المساهمين.

- **النتائج التطبيقية للدراسة:**

✓بإمكان شركة نفطال أن ترفع من أدائها من خلال تبني آليات الحوكمة لضمان الأهداف وتوفير إدارة فعالة.

✓أشارت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة ومستوى الأداء في شركة نفطال، إذ نجد أن حوكمة الشركات تفسر ما نسبته (56.4) من التباين في مستوى أداء شركة نفطال.

✓يعتبر السلوك الأخلاقي أول أهمية في أبعاد الحوكمة.

✓يعتبر تنظيم برامج تدريبية للعاملين الجدد أول أهمية بالنسبة لتحسين أداء الشركة محل الدراسة.

✓نستخلص حسب الإحصائيات بأن حوكمة الشركات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة محل الدراسة.

- **الاقتراحات:**

انطلاقا من النتائج يمكن تقديم جملة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- ضرورة الإعتماد على الحوكمة بهدف تعزيز الثقة مع أصحاب المصالح وضمان حقوقهم.
- تعزيز الشفافية والإفصاح من خلال القيام بنشر المعلومات بشكل كافي وصريح.
- وضع دليل أخلاقيات المهنة من قبل الهيآت الوصية بهدف الحد من إستغلال المنصب للمصلحة الذاتية.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها الشركات.

– تسعى العديد من الدول العربية إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث تم تنظيم وعقد العديد من المؤتمرات والندوات حول هذا المفهوم كما أن الجزائر هي الأخرى قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية كدليل لتطبيق الحوكمة.

– العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم الشركات من حيث جودة ممارسات الحوكمة السليمة و برامج تحفيز لها كجوائز "أفضل الشركات حوكمة" وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين الشركات.

– الإهتمام أكثر بالتدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص إصدار معايير التدقيق الخارجي تتوافق مع المعايير الدولية ومعايير الجودة والإلتزام بتطبيقها.

6. الإحالات والمراجع:

[1] –عبد الوهاب نصر علي، السيد شحاتة شحات، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ص 19.

[2] –مصطفى حسن بسيوني السعدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي. المنظمة العربية للتنمية الادارية،2009 القاهرة، ص 196.

[3] –علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 25.

[4] –بوعزة محمد الأمين وآخرون، التكامل بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات كمدخل لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 10، العدد 03، 2017، ص 71.

[5] –طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية، القاهرة،2008، ص49.

[6] –قدور بن نافلة، دحمان نبيلة زناتي، حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، (19– 20 نوفمبر 2013)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

[7] –محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ،2012 ص 10.

[8] –زهير ثابت. ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001، ص 87.

[9] –عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات، ندوة قياس الاداء الحكومي فى المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة وورشة عمل (كيفيه تطبيق قياس الاداء المتوازن). (11–15 فبراير 2007)القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

[10]– نوال شين، تاثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء المنظمات ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص119.

[11] –عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة–، 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

ملاحق:

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	52	%72.2
	أنثى	20	%27.8
	المجموع	**72**	**%100**
العمر	اقل من **30** سنة	16	%22,22
	من **30** إلى اقل من **40** سنة	36	%50
	من **40** إلى اقل من **50**سنة	12	%16,67
	من **50** سنة فأكثر	08	%11.1
	المجموع	**72**	**%100**
المؤهل العلمي	تقني سامي	12	%16.7
	ليسانس	26	%36.1
	مستوى نهائي	24	%33.3
	دراسات عليا متخصصة **(PGS)**	02	%2.8
	مهندس	06	%8.3
	ماستر	02	%2.8
	المجموع	**72**	**%100**
	إطار مسير	08	%11,1
	إطار	24	%33.3
	عون تحكم	40	%55,6
	المجموع	**72**	**%100**
سنوات الخبرة	اقل من **5** سنوات	16	%22.2
	من **5** إلى **10** سنوات	26	%36.1
	من **10** إلى **15** سنة	10	%13.9
	15 سنة فأكثر	20	%27.8
	المجموع	**72**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول رقم (02): معاملات الصدق والثبات.

		عدد العبارات	معامل الثبات "Alpha de Cronbach"	معامل الصدق
محور الحوكمة	السلوك الأخلاقي	08	,763 0	0,873
	الرقابة والمساءلة	04	0,750	0,866
	الإفصاح والشفافية	07	0,775	0,880
	المجموع	19	0,878	0,937

الأداء المؤسسي	الأداء	15	0,922	0,960
الاستبانة ككل		**34**	**0,939**	**0,969**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الجدول رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة "Z "	قيمة "Sig"
السلوك الأخلاقي	**0**,6790	0,746
الرقابة والمساءلة	**0**,7280	0,664
الإفصاح والشفافية	0,664	0,771
المجموع	**0,500**	**0,964**
الأداء	**0,579**	**0,891**

مستوى الدلالة(α=0.05) **المصدر:** من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V22

الجدول رقم (04): إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الحوكمة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	**ا- السلوك الأخلاقي**	3,3715	0,66714	**1**	**متوسط**
1	تركز الشركة على الإلتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد أخلاقيات المهنة.	3,5000	1,23056	4	**متوسط**
2	القوانين في الشركة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل.	3,6111	1,07644	2	**مرتفع**
3	يتم إعلام أصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف.	2,7778	1,17379	8	**متوسط**
4	يعوض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.	3,3611	1,09942	5	**متوسط**
5	تهتم الشركة على إشباع رغبات أصحاب المصالح وإحتياجاتهم ونيل رضاهم.	3,0278	1,10805	7	**متوسط**
6	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الشركة الأصحاب المصالح.	3,0556	1,06756	6	**متوسط**
7	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحيتها لمصلحتهم الشخصية.	3,5833	1,07902	3	**متوسط**
8	الإهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة، وتنظيمها مما يقلل المخاطر.	4,0556	0,82616	1	**مرتفع**
	ب- الرقابة والمساءلة	3,1944	0,79757	**2**	**متوسط**
9	يوجد نظام فعال للرقابة في الشركة.	3,1389	1,26836	3	**متوسط**
10	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة بإعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء الشركة.	3,2500	1,02470	2	**متوسط**

11	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الإنحرافات.	3,2778	0,84890	1	**متوسط**
12	تضمن الشركة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج الشركة .	3,1111	1,03586	4	**متوسط**
	ج- الإفصـــاح والشفـافيـــة	3,0357	0,70597	**3**	**متوسط**
13	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية .	3,5000	0,87831	1	**متوسط**
14	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.	2,7500	1,22766	6	**متوسط**
15	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية، إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى أصحاب المصالح.	2,7778	1,19788	5	**متوسط**
16	يتم الإفصاح عن النتائج المالية للشركة وإعلام المسؤولين بها.	3,4444	1,10698	2	**متوسط**
17	تفصح الشركة عن معاملاتها وصفقاتها مع الأطراف ذوي العلاقة.	2,9722	1,08196	4	**متوسط**
18	يتم الإفصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.	2 ,58333	0,87423	7	**متوسط**
19	يتم توفير المعلومات بشكل كافي والإفصاح عنها عبر أجهزة الإعلام، والإعلانات الصادرة عن الشركة.	3,2222	1,14919	3	**متوسط**
	مـــحور الحوكمـــة بشكل عـــام	3,2105	0,60404		**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V22

الجدول رقم (05) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء المؤسسي.

رقـم	العبـــــــــــــــارات	المتـــوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمـــية النسبية	مستـــوى القبول
1	تهتم الشركة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها	3,3611	17480,1	7	**متوسط**
2	تسعى الشركة باستمرار على التعرف على درجة ولاء الزبائن	5278,3	02779,1	3	**متوسط**
3	تسعى الشركة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.	7222,3	05860,1	2	**مرتفع**
4	تخصص الشركة مبالغ سنوية لعملات البحث والتطوير.	9167,2	967320,	10	**متوسط**
5	تنظم الشركة برامج تدريبية للعاملين الجدد	7500,3	906330,	1	**مرتفع**
6	تنظم الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى.	3333,3	06904,1	8	**متوسط**
7	يشارك العاملين في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.	1667,3	20712,1	12	**متوسط**
8	توجد معايير للترقية بالشركة	3056, 3	34843,1	9	**متوسط**
9	تسعي الشركة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	3056,3	32707,1	9	**متوسط**

10	نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الأفراد	8611,2	04616,1	11	**متوسط**
11	تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.	4167,3	0 ,93732	5	**متوسط**
12	تدعم الشركة العاملين ذوي المبادرات.	2,8611	1,26836	11	**متوسط**
13	تعتمد الشركة على التحاليل المالية بهدف تحسين نتائج وضعيتها المالية	3,3056	1,00909	9	**متوسط**
14	يعد التشخيص المالي والإقتصادي أساسين لتحسين الأداء المالي في الشركة	3,4167	0,90633	6	**متوسط**
15	تسعى الشركة إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الإقتصادية	3,5000	1,02817	4	**متوسط**
	محور الأداء بشكل عام	**3,3187**	**0,75910**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V22

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متـوسط المربعات	قيمـة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11 ,384	3	3,795	13,825	*0,000
الخطأ	8,784	32	0,274		
المجموع الكلي	20,168	35			

*مستوى الدلالة(α=0.05) **المصدر**: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V22

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة) على تحسين أداء الشركة

المتغيـــــرات المستقلة	B	الخطـأ المعياري	BETA	قيمـــــة T المحسوبة	مستـــوى T المحسوبة
السلـــــوك الأخـلاقي	0,208	0,165	0,208	0,162	1, 432
الرقـــــابة والمساءلة	0,312	0,153	0,312	0,062	1 ,934
الإفصـــاح والشفافية	0,354	0,190	0,354	0,053	2,009
حوكمة الشركات بشكل عام	**0,930**	**0,145**	**0,740**	**6,414**	**0,000**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V22