مساهمة آليات الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر

دراسة تحليلية لأراء مجموعة من المسيرين والمدققين وأعضاء مجالس الإدارة

The Contribution of Governance Mechanisms to Monitoring the Corporate companies in Algeria: Performance of An Analytical Study of the Opinions of Managers, Auditors, and Board Members.

الأستاذ: عزالدين بوطي، a.bouti@univ-biskra.dz

الأستاذ: جمال خنشور، djamel.khenchour@univ-biskra.dz

مخبر مالية بنوك وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،

تاريخ الاستلام:2025/05/24 تاريخ القبول:2025/05/29 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص يبحث هذا البحث في كيفية تأثير آليات الحوكمة على أداء الشركات الاقتصادية. ويحلّل آراء أصحاب المصلحة (أعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، المدققين، والتنفيذيين) حول دور الحوكمة الداخلية والخارجية في ضبط سلوك الإدارة. وباستخدام بيانات مأخوذة من 140 استبانة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، مع كون الآليات الخارجية أكثر فاعلية من الداخلية. وتوصي الدراسة بتعزيز آليات الحوكمة الخارجية من أجل تعزيز الأداء

.الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، آليات الحوكمة، الضبط، الرقابة، الأداء

Abstract: This research examines how governance mechanisms impact the performance of economic enterprises. It analyzes the views of stakeholders (board members, shareholders, auditors, and executives) on the role of internal and external governance in regulating management behavior. Using data from 140 questionnaires, the study found a strong link between governance mechanisms and improved administrative performance, with external mechanisms being more effective than internal ones. The study recommends strengthening external governance mechanisms to boost performance. Keywords Governance, Governance Mechanisms, Monitoring, Control, Performance

الأستاذ: عزالدين بوطي

الايميل:، a.bouti@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة لضمان استمراريتها وقدرتها التنافسية. ولتحقيق ذلك، تعمل على اعتماد أفضل الممارسات التسييرية التي تقلص الفجوة بين الملاك والمديرين وبقية الأطراف ذات المصلحة، كما توضح **نظرية الوكالة**، خاصة في ظل توسع الملكية الذي يضعف قدرة الملاك على متابعة تصرفات المديرين بدقة.

وعلى الرغم من اعتماد مؤشرات الأداء لقياس النجاح، أظهرت تجارب شركات عالمية مثل **Enron**، **Parmalat**، **WorldCom**، و **Vivendi** أن هذه المؤشرات قد تكون مضللة نتيجة التلاعب بالأرقام، ما يعكس الحاجة إلى آليات أكثر فعالية لضمان الشفافية والمصداقية.

في هذا الإطار، ظهرت **حوكمة الشركات** كأداة رئيسية لضبط سلوك الإدارة، ووضع ضوابط تحمي مصالح الملاك والمستثمرين. ورغم أن الحوكمة تستند فكرياً إلى نظريات عدة مثل نظرية الوكالة وحقوق الملكية وتكاليف المعاملات، فإن ظهورها عملياً جاء كاستجابة للأزمات التي شهدتها المؤسسات العالمية، مما يعزز دورها في تحقيق الأداء المستدام والشفافية المؤسسية.

من خلال هذه الورقة البحثية نحاول الإجابة عن الإشكالية محل الدراسة والملخصة في السؤال الآتي:

ما مدى مساهمة آليات الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر؟

ولمعالجة هاته الاشكالية، نحاول أن نناقش ونقدم إجابات للأسئلة الرئيسية الآتية:

أ. ماهو مستوى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات الاقتصادية الجزائرية؟

ب. ما هو مستوى أداء إدارة الشركات الاقتصادية الجزائرية؟

ج. ما مدى مساهمة آليات الحوكمة الداخلية في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر؟

د. ما مدى مساهمة آليات الحوكمة الخارجية في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر؟

1. فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة البحثية، نقترح فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

الفرضية الرئيسية

لاتساهم آليات الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

أ. لا تساهم الآليات الداخلية في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية

ب.لا تساهم الآليات الخارجية في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية

2. أهداف البحث:

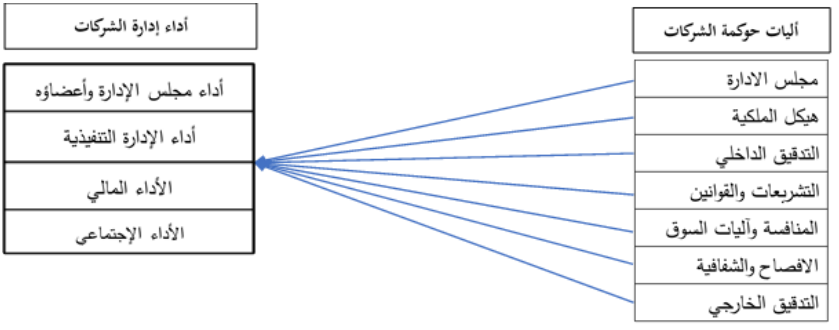
تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية، عبر الاعتماد على آليات الحوكمة كمؤشر لضبط الأداء، وتحليل آراء الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة. كما تسعى الدراسة إلى تقييم واقع الحوكمة في ظل التحولات الاقتصادية، بهدف الوصول إلى نتائج تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسات. :

أ. تحليل مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية

ب. تقييم دور الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة في تعزيز الرقابة على أداء إدارة الشركات

ج. معرفة الأثر النسبي لآليات الحوكمة الداخلية والخارجية على أداء إدارة الشركات الاقتصادية، لتحديد أيهما يمتلك مساهمة أكبر أو أكثر تأثيرًا.

3. نموذج البحث



النموذج من إعداد الباحثين اعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها دراسة (بن عمر،

2017) ، وقد تم اختيار أبعاد كل من آليات الحوكمة وأنواع الأداء المذكورة كون الآليات ضمن نظام الحوكمة تعتبر إطارا رقابيا يعمل على ضبط وتوجيه سلوكات المسيرين والإدارة التنفيذية، أما بالنسبة للأداء فهو كون هذه الأداءات مجتمعة ستعطي صورة أفضل وأدق عن أداء الإدارة التنفيذية، فهي تعكس أداءات مختلفة وهو ما يعطي نظرة أكثر شمولية عن أداء إدارة الشركات.

1. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من المسيرين والمدققين وأعضاء مجالس إدارة، ينتمون لـ 10 مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، إضافة لمحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، تم توزيع 160 الاستبيانات على أفراد المجتمع وتم استرجاع 140 استبانة.

2. أداة البحث:

استنادًا إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث والدراسات السابقة ذات الصلة، وبالاستعانة بآراء الأساتذة الخبراء، تم إعداد استبانة تهدف إلى تحقيق أهداف البحث، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول :يضم البيانات الشخصية للمبحوثين مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني :يركز على محاور الاستبانة، ويشمل محورين:

المتغير المستقل – آليات حوكمة الشركات :يتكون من 44 عبارة موزعة على مجموعتين: الآليات الداخلية (21 عبارة) والآليات الخارجية (23 عبارة)، وتهدف إلى قياس مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات. وتنقسم العبارات إلى سبعة أبعاد، ثلاثة منها للآليات الداخلية هي: مجلس الإدارة، هيكل الملكية، والتدقيق الداخلي، تم اختيارها اعتمادًا على دراسات سابقة (مثل: بن عمر، 2017).

المتغير التابع – أداء إدارة الشركات :يتضمن 27 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: أداء مجلس الإدارة وأعضاؤه، الأداء التنفيذي، الأداء المالي، والأداء الاجتماعي، وتم اختيارها وفقًا لمجموعة من الدراسات السابقة.

4. صدق أداة البحث وثباتها

أ. الصدق الظاهري وصدق المحتوى :

تم إعداد الاستبيان بهدف قياس العلاقة بين متغيري الدراسة، مع مناقشة العبارات مع مهنيين (محافظ حسابات معتمد) للتأكد من وضوحها وقابلية المبحوثين للإجابة عليها. بعد ضبط محاور الاستبيان وأبعادها بما يتوافق مع الأدبيات، تم تحديد العبارات الخاصة بكل بعد وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، مع مراعاة التخصص العلمي والخبرة لضمان صدق الاستبيان من الناحية البنائية والنظرية والفكرية.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة البحث، تم تحليل العلاقة بين الأبعاد الفرعية للاستبيان والمحور الرئيسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون .أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.0001)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع ويعزز من صدق الأداة البحثية .

الجدول (1):نتائج معامل الصدق لمحور حوكمة الشركات

	محور آليات الحوكمة	معامل الارتباط ر	مستوى الدلالة ق
	الآليات الداخلية للحوكمة		
01	**مجلس الإدارة**	0.877	**0.000**
02	**هيكل الملكية**	0.449	**0.000**
03	**التدقيق الداخلي**	0.757	**0.000**
	الآليات الخارجية للحوكمة		
01	**التشريعات والقوانين**	0.819	**0.000**
02	**المنافسة و وآليات السوق**	0.664	**0.000**
03	**الإفصاح والشفافية**	0.851	**0.000**
04	**التدقيق الخارجي**	0.738	**0.000**
	آليات حوكمة الشركات		
01	**الآليات الداخلية للحوكمة**	0.902	**0.000**
02	**الآليات الخارجية للحوكمة**	0.943	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الآليات الداخلية للحوكمة بين (0.449) و(0.877)، وهو ما يعكس درجة صدق داخلي مقبولة إلى مرتفعة، خاصة وان بعدين من بين ثلاثة أبعاد كانت نتائجهما مرتفعة، أما الآليات الخارجية للحوكمة فقد حققت معاملات ارتباط تراوحت بين (0.664) و(0.851)، ما يدل على درجة عالية من الاتساق.

كما أظهرت النتائج أن الآليات الداخلية والخارجية ترتبطان بشكل قوي جدًا مع المحور الكلي لحوكمة الشركات، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.902) و(0.943) على التوالي.

أما بالنسبة لمحور أداء إدارة الشركات، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاده وبين المحور الكلي بين (0.770) و(0.858)، مما يدل على صدق داخلي قوي يعكس تماسك هذه الأبعاد ضمن بنية المحور.

الجدول(2): نتائج معامل الصدق لمحور أداء إدارة الشركات

	أداء إدارة الشركات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	أداء مجلس الإدارة وأعضاؤه	0.770	**0.000**
02	أداء الإدارة التنفيذية	0.836	**0.000**
03	الأداء المالي	0.858	**0.000**
04	الأداء الإجتماعي	0.803	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وعليه يمكن القول أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، الأمر الذي يجعلها قادرة على قياس ما صممت له بدقة واتساق، وهذا ما يدعم موثوقية النتائج المستخلصة من تحليل البيانات.

أ. معامل ثبات الاستبيان

لضمان دقة وموثوقية نتائج الدراسة، تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا واستخدامًا في قياس الثبات الداخلي لأداة البحث. وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجداول أدناه

الجدول (3) نتائج معامل الثبات لمحور حوكمة الشركات

حوكمة الشركات		
البعد	معامل الثبات	عدد العبارات
مجلس الادارة	0.829	10
هيكل الملكية	0.719	5
التدقيق الداخلي	0.828	6
التشرعات والقوانين	0.817	5
المنافسة وآليات السوق	0.756	6
الإفصاح والشفافية	0.842	7
التدقيق الخارجي	0.869	5
مجموع العبارات		44

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تكوّن محور حوكمة الشركات من (7) أبعاد رئيسية تضمنت ما مجموعه (44) عبارة. وقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.719 – 0.869)، وهذا يشير إلى أن جميع القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على مستوى جيد من الثبات والمصداقية في هذا المحور.

الجدول (4) نتائج معامل الثبات لمحور أداء إدارة الشركات الاقتصادية

أداء إدارة الشركات		
البعد	معامل الثبات	عدد العبارات
أداء مجلس الإدارة وأعضاؤه	0.866	6
أداء الإدارة التنفيذية	0.908	7
الأداء المالي	0.824	6
الأداء الإجتماعي	0.918	8
مجموع العبارات		27
المجموع الكلي للعبارات		71

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تكوّن محور أداء إدارة الشركات من (4) أبعاد رئيسية، تضمنت (27) عبارة. وقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.824 – 0.918)، وهذا يعكس مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، حيث تجاوزت جميع القيم 0.80، وهو ما يؤكد على موثوقية الأداة لقياس أداء إدارة الشركات.

❖ معامل الثبات الكلي لأداة البحث

بلغ عدد العبارات الكلي للاستبيان (71) عبارة موزعة على المحورين السابقين، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيم تراوحت بين 0.719و0.918 وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، مما يُعزز من اعتمادية النتائج المستخلصة من خلاله.

وعليه، فإن الاستبيان المُستخدم يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات الداخلي، وهو ما يُؤهله لأن يكون أداة فعالة في قياس أبعاد حوكمة الشركات وأداء إدارتها.

5. الدراسات السابقة

يستند هذا البحث لمجموعة من الدراسات السابقة والتي هي عبارة عن مقالات علمية محكمة والتي يتم من خلالها تبرير وجود هذا البحث وموقعه من الدراسات العلمية.

الدراسة الأولى: قطاف عقبة، بشير بن عيشي، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13، ديسمبر 2017.

قامت هذه الدراسة بتحليل دور آليات الحوكمة الداخلية في تحسين أداء الشركات الاقتصادية وحماية حقوق أصحاب المصالح، وخلصت إلى أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يسهم، من خلال آلياتها الداخلية، في تحسين أداء المؤسسات، وذلك استنادًا إلى تحليل نظري للإطار الذي يربط الحوكمة بأداء الشركات. ويتشابه البحثان في دراستهما علاقة الحوكمة بأداء إدارة الشركات اعتمادًا على آليات الحوكمة، إلا أنهما يختلفان في المنهج؛ إذ إن الدراسة السابقة نظرية وتركز على مساهمة الآليات الداخلية فقط، بينما البحث الحالي تطبيقي ويتناول أثر الآليات الداخلية والخارجية مجتمعة في ضبط أداء إدارة الشركات.

الدراسة الثانية: إيمان بن عوالي، عبد الحميد بوخاري، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الاداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد ، بشار، المجلد السابع، العدد 1، أفريل 2021.

إضافة إلى تحليل أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي فقد هدف هذا البحث إلى معرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بقواعد الحوكمة، وقد خلص هذا البحث إلى كون الشركات محل الدراسة ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة، كما وصل في النهاية إلى نتيجة عامة مفادها أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي. يشترك البحثان في كونها يبحثان في تأثير الحوكمة كمتغير مستقل على الأداء، ولكن ما يختلفان فيه هو كون البحث الحالي يبحث في مساهمة الحوكمة من خلال آلياتها في ضبط أداء إدارة الشركات في حين البحث السابق يبحث في تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء المالي مستخدما المبادئ كإطار مؤثر على الأداء المالي، إضافة لذلك فهو يتناول الأداء المالي فقط، في حين الأداء المالي في البحث الحالي هو عبارة عن بعد فقط من أبعاد أداء إدارة الشركات، ومن هنا يكون المجال المأخوذ أشمل مما هو عليه في البحث السابق.

الدراسة الثالثة: باسم أحمد السبكي، فريد محرم الجارحي، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة الداخلية والأداء المالي بالتطبيق على شركات المساهمة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير 2023.

هدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على أداء وقيمة الشركات المساهمة المصرية المسجلة في بورصة الأوراق المالية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تطبيق آليات الحوكمة والأداء في هذه الشركات.

رغم التشابه بين البحثين من حيث العنوان، إلا أنهما يختلفان في الهدف والنموذج المدروس. حيث يركز البحث السابق على مدى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات المساهمة المقيدة في السوق، وتأثير ذلك على الأداء والقيمة من خلال اعتماد نموذج محاسبي. بينما يدرس البحث الحالي نموذجًا يهدف إلى قياس مدى مساهمة الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات، من خلال تقييم مجموعة من الأداءات التي تعكس مدى انضباط الإدارة التنفيذية.

الدراسة الرابعة: Reulah Chalabi, Bilel Jarraya, How Corporate Governance Mechanisms Improve the Financial Performance of Shareholding Companies Iris Journal of Economics & Business Management, Volume 1 - Issue 3, 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات، مع إبراز دورها في تعزيز الرقابة، حماية حقوق المساهمين، وزيادة الربحية، حيث خلصت إلى أن التطبيق الفعّال للحوكمة يحسن الأداء المالي ويقلل تضارب المصالح، مع التأكيد على أهمية مجلس إدارة نشط ولجان تدقيق مستقلة وإطار قانوني داعم. ويختلف البحث الحالي عن هذه الدراسة في كونه بحثًا كميًا تطبيقيًا يعتمد على المقاييس الإحصائية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية، ثم دراسة أداء إدارة الشركات وتحديد مساهمة آليات الحوكمة في ضبطه، مع اعتماد أبعاد متعددة للأداء، مما يجعله أكثر شمولًا مقارنة بالدراسة السابقة التي ركزت على الأداء المالي فقط.

الدراسة الخامسة: نوال بنت مطر بن عون السلمي، علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي للشركات السعودية المساهمة (دراسة حالة شركة المواد الأساسية السعودية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي" تداول" المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مركز ريادة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد الخامس، الإصدار التاسع والعشرون، 2024.

هدف البحث هو دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي لشركات المواد الأساسية السعودية، مع التركيز على خصائص مجلس الإدارة مثل هيكل المجلس وعدد الاجتماعات وعدد الأعضاء المستقلين.

البحث الحالي يشترك مع البحث السابق في دراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء، لكنه يختلف معه في طريقة الدراسة. حيث يركز البحث السابق فقط على خصائص مجلس الإدارة وتأثيرها على الأداء المالي، بينما يبحث البحث الحالي في مساهمة آليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) في ضبط أداء إدارة الشركات بشكل أوسع وذلك بتناوله أداءات متعددة وهي : أداء مجلس الإدارة، الأداء المالي، أداء الإدارة التنفيذية، والأداء الاجتماعي، مما يجعله أكثر تعمقًا في فهم العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات.

الإطار النظري للبحث

I. مفهوم الأداء وضبط الأداء

أ. **مفهوم الاداء:** ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء، فأعمال آدم سميث و الاقتصاديين الكلاسيكين كانت تعتبر أن أداء المؤسسة يقاس بالأرباح التي كانت تحققها(Pigé, 2016, p. 4) ، في حين يرجع Bumbach الأداء لكل من السلوك

والنتيجة فيقول " الأداء يعني كل من السلوكات والنتائج" والسلوكات تصدر من الفرد المؤدي للعمل وتحول الأداء من مفهوم مجرد إلى عمل أو فعل ملموس (Iuliana & Criveanu Marina, 2016, p. 180). كما أن بعض الباحثين على غرار Neely يذهبون إلى أن الأداء هو" مستويات الكفاءة والفعالية التي حققها المؤسسة " (مزهودة، 2001، صفحة 87)، وذلك في خروج عن الفكرة التي كانت سائدة في كون الأداء مرتبط بالعنصر البشري فقط. كما يرى Didier Noyé أن الأداء يتضمن " تحقيق الأهداف التي أعطيت لك في تقارب مع توجهات المؤسسة." وحسبه الأداء ليس مجرد اكتشاف نتيجة، ولكن في الواقع هو نتيجة مقارنة بين المخرجات والأهداف (Carton, 2002, p. 2)

بيتر دروكر Pitter Drucker يحدد الأداء بـ " قدرة المؤسسة على الإستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الشيخ، 2010، صفحة 218)." ونلمس من خلال المفهوم الذي قدمه دروكر تحولا جليا في تحديد مفهوم الأداء فقد انتقل التركيز من العوامل المرتبطة بالمنظمة كوحدة اقتصادية تهدف لتقيق الربح إلى إدخال عوامل اخرى تربط المؤسسة بمحيطها ومختلف الأعوان الفاعلين والمؤثرين على نشاطها ويؤيد ما جاء به دروكر كل من Welstein الذي يأكد على أنه يمكن أن يفهم الأداء على أنه " درجة رضا الأطراف ذات المصلحة." (Ghalem, 2016, p. 4)كما يضيف Krause بأن الأداء يشير ألى درجة تحقيق الاهداف والإنجاز المحتمل والممكن بلوغه، والمتعلق بالخصائص العامة للمنظمة ذات الصلة بأصحاب المصالح، لذلك يتم تحديد الاداء من خلال مجموعة متعدد من المعايير، وعليه فهو يرى بان الاداء مصدره الفاعلين في العمليات التجارية (Ghalem, 2016, p. 5).

ب. أنواع الأداء:

يصنف الأداء وفقًا لعدة معايير؛ حيث يُصنّف حسب الشمولية إلى أداء جزئي يخص الأنظمة الفرعية، وكلي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف الرئيسية بأقل التكاليف (مزهودة، 2001). أما وفقًا لطبيعة الأداء، فيُقسم إلى اقتصادي (كفاءة استخدام الموارد)، واجتماعي (الوفاء بالمسؤوليات المجتمعية)، وتكنولوجي (تبني الابتكار والتقنيات) (مزهودة، 2001). في حين حسب المعيار الوظيفي، فيشمل الأداء المالي، الإنتاجي، التسويقي، وأداء الأفراد (بومجان، 2015). كما يمكن أن نُميَّز حسب المصدربين الاداء

الداخلي (مرتبط بالموارد الداخلية) والخارجي (مرتبط بالبيئة الخارجية). وأخيرًا، يصنف حسب مستويات التسيير إلى أداء استراتيجي، تكتيكي وعملي وفقًا لطبيعة ومستوى القرارات داخل المؤسسة (بومجان، 2015؛ غالم، 2016).

ج. مفهوم ضبط الاداء

ورد الضبط في مجال اللغة بمعنى التصحيح والتعديل (merriam-webster, 2025)، كما رود بمعنى التعديل والتكيف مع حالة أو موقف أو شيء ما، وهو يمثل جزءاً من إدارة الأداء، و الذي يشتمل أيضاً على مراقبة الأداء و تنفيذ التغييرات الضرورية (المعاني، 2025) كما ورد بمعنى العمل على تعديل شيء ما ليلائم معيارًا محددا، كما يعني التغيير الذي يتم إجراؤه على شيء ما من أجل تصحيحه أو تحسينه(oxford learners, 2025) ، أو تغيير في شيء ما يجعله أفضل أو أكثر دقة أو أكثر فعالية، كما جاء مرتبطا بتغيير يقوم به شخص ما في سلوكه أو موقفه(dictionary, 2025) . وجاء أيضا بمعنى الرقابة.

و يشير ضبط الأداء إلى " الكيفية التي تحافظ بها النظم الديناميكية على حالة التوازن أو الثبات تبعا للظروف البيئية" (عباس، 2001، صفحة 20). ومن المفيد تطبيق مفهوم الضبط على المؤسسات للمحافظة على حالة ثابتة من خلال تفسير المعلومات وتنفيذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية. (عباس، 2001، صفحة 21).

وعليه ضبط الأداء هو العمل على فرض الانضباط على إدارة الشركات والرقابة عليها بما يحول دون التلاعب بأموال المستثمرين، ويهدف إلى الوصول إلى مستوى معياري والحفاظ على حالة من الاستقرار في ظل الضغوط البيئية.

مفهوم حوكمة الشركات وآلياتها

أ. **مفهوم الحوكمة:** تعددت التعريفات للحوكمة ، فنجد أن تقرير كاد بيري عرفها على أنها " النظام الذي بواسطته تدار الشركات وتراقب "(Cadbury, 1992) أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD فتعرفها على أنها "مجموعة من العمليات والآليات والممارسات التي تستخدمها الشركات والمؤسسات لتوجيه وإدارة ورقابة أنشطتها، بهدف تحقيق أهدافها وضمان مساءلتها." فحوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة؛ وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي يُحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك

الأهداف، ومتابعة الأداء (OECD ، 2017، صفحة 9).

ب. أليات الحوكمة

آليات الحوكمة هي مجموعة من الإجراءات والضوابط التي تهدف إلى الرقابة على إدارة المؤسسات وتنظيم عملية اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات عبر التمكين والمساءلة، بما يضمن حماية حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة، وتنقسم إلى آليات داخلية وأخرى خارجية.

الآليات الداخلية

1.آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له: حسب **Singh**و **Harianto** يُعد مجلس الإدارة أهم آلية في حوكمة الشركات، إذ يعمل على حماية رأس المال المستثمر من سوء استخدام الإدارة عبر صلاحياته القانونية، ومراقبة سلوك الإدارة وتقييم أدائها بما يسهم في تعظيم قيمة الشركة.(الجيلاني، 2015،، صفحة 134).

2.**آلية هيكل الملكية:** يقصد بهيكل الملكية تحديد ملاك الشركة ونِسَب وأنصبة ملكيتهم، ويُعد أحد أهم آليات حوكمة الشركات وفقًا لـ(Denis&Mcconnell.2003) وقد أشارا إلى أن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة نادر الحدوث،إذ غالبًا ما تمارس الفئة المالكة للأغلبية سيطرتها على الشركة من خلال التأثير على إدارتها. (سمير علام،2009، الصفحات26-27).

3.**آلية التدقيق الداخلي:**عرفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأنه " عبارة عن نشاط مستقل، موضوعي، واستشاري مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات الشركة، كما يساعد الشركة على إنجاز أهدافها من خلال مدخل انضباطي منظم، لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، وعمليات الرقابة والحوكمة" (فؤاد التميمي،فارس القيسي،2013، صفحة 172)، والهدف منه هو التأكد من أن العمليات المالية والإدارية تعمل بكفاءة، وأن هناك التزامًا بالقوانين والأنظمة.

❖ **الآليات الخارجية لحوكمة الشركات**

1)**آلية التشريعات والقوانين:** تؤثر التشريعات في تفاعلات الأطراف في الحوكمة من حيث أدوارهم وعلاقاتهم، ومثال ذلك قانون Sarbanes-Oxley الذي فرض زيادة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وتعزيز إشراف لجنة التدقيق، وتوقيع المديرين على صحة التقارير ،وتنظيم العلاقة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق. (أبو سليم،2014،صفحة 173).

2)**آلية منافسة سوق المنتجات/ الخدمات وسوق العمل الإداري:** تعمل المنافسة على تهذيب سلوكات الإدارة وضبط تصرفاتها، ففشل الإدارة وإخفاقها في تحقيق مستويات مقبولة من الأداء يُفقد الشركة قدرتها التنافسية، مما قد يؤدي بها إلى الإفلاس، وهو ما ينعكس سلبًا على مستقبل المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. كما أن وجود سوق فعال للمديرين سيحد من تعيين من سبق لهم وان قادوا شركاتهم للإفلاس والتصفية.(أبو سليم،2014، صفحة 172).

3)**آلية الإفصاح والشفافية:** الإفصاح والشفافية هي العملية التي تضمن توفير معلومات دقيقة وشاملة للمساهمين وأصحاب المصلحة بشكل دوري ، وعند الطلب، وفقاً للمعايير المعتمدة، بهدف تعزيز الثقة والمصداقية في قرارات الشركة وأدائها، وتوفر هذه الآلية المعلومات الصحيحةوالملائمة عن أداء الشركة(عبد الله المشهداني، مجيد الفتلاوي، 2012)

4)**آلية التدقيق الخارجي:** هو فحص مستقل تقوم به مدققون خارجيون للتحقق من التزام المؤسسة بالمعايير والقوانين، ويجب أن يكون المدقق مستقلًا وذو كفاءة مهنية. تتمثل مهمته الأساسية في إبداء الرأي حول صحة التقارير المالية ومساءلته عند تعرض حقوق أصحاب المصلحة للضرر،. (أنور صحصاح، 2014، صفحة 78).

II. الحوكمة كآلية لضبط أداء إدارة الشركات في ظل تعدد المؤشرات وتطور المفاهيم:

أثبتت العديد من الدراسات والتجارب العملية أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسات، فكلما كان نظام الحوكمة أكثر فاعلية، ساهم ذلك في ضبط وتوجيه سلوكات إدارة الشركة بشكل أفضل، وفي إطار دور الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات، يمكن التمييز بين نسقين رئيسيين؛ الأول نسق مساهماتي ، يركز على تعظيم قيمة المؤسسة لصالح المساهمين، وغالبًا ما يُقاس الأداء فيه من خلال مؤشرات مالية تقليدية مثل العائد على الاستثمار، وأرباح السهم، والتدفقات النقدية، وسعر السهم في السوق. أما النسق الثاني فهو نسق تشاركي يعترف بمصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، وليس المساهمين فقط، حيث أصبح الأداء المؤسسي يُقاس بشكل أكثر شمولًا من خلال الربط بين الأداء المالي ومؤشرات أخرى كالأداء الاجتماعي والبيئي والمسؤولية الاجتماعية والأداء الأخلاقي.

وعليه، تمثل الحوكمة نظامًا متكاملًا لضبط وتوجيه سلوك الإدارة عبر آليات داخلية وخارجية تحد من الانحرافات، وتحقق التوازن بين المصالح المختلفة.

الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على استبيان ميداني لقياس مساهمة آليات الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية، وتم توزيعه عشوائيًا على المسيرين والمدققين وأعضاء مجالس الإدارة ومحافظي الحسابات لمؤسسات اقتصادية. بعد استرداد الاستبيانات، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتفسير النتائج.

1. تحليل محاور الاستبانة:

يشتمل هذا العنصر على تحليل محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي؛ حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2.33) يدل على مستوى منخفض، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) يدل على مستوى متوسط، في حين من (3.66 إلى 5) يدل على مستوى مرتفع. و النتائج موضحة في الجدولي5 و6.

أ السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف نقوم بتحليل الجدول رقم 5

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور آليات حوكمة الشركات

ابعاد آليات الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء	الأهمية
أولا: الأليات االداخلية	2,1179	,45341	منخفض	
أ. مجلس الادارة	2,1402	,60025	منخفض	2
ب. هيكل الملكية	2,1711	,61524	منخفض	1
ج.التدقيق الداخلي	2,0589	,65800	منخفض	3
ثانيا: الآليات الخارجية	2,1939	,52743	منخفض	
أ. التشريعات والقوانين	2,0731	,65754	منخفض	4
ب. المنافسة وآليات السوق	2,1719	,61512	منخفض	3
ج.الافصاح والشفافية	2,3124	,71759	منخفض	1
د. التدقيق الخارجي	2,1726	,73760	منخفض	2
آليات حوكمة الشركات	2,1579	,45530	منخفض	

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح مايلي:

أ. آليات الحوكمة الداخلية

تشير آليات الحوكمة الداخلية إلى مجموعة الهياكل والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة لضمان الرقابة الذاتية وتحقيق الشفافية والمساءلة. وتشمل مجلس الإدارة، هيكل الملكية، ونظام التدقيق الداخلي.

مجلس الإدارة: احتل البعد المرتبط بمجلس الإدارة المرتبة الثانية من حيث الأهمية وفق آراء المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.1402 والانحراف المعياري 0.60025، مما يشير إلى مستوى قبول منخفض وتقييم ضعيف لأداء المجلس. وأظهرت النتائج وجود قصور واضح في أداء مجلس الإدارة، من بينها ضعف متابعة الإدارة التنفيذية، ضعف الرقابة، غياب معايير واضحة لاختيار الأعضاء، وتدخل محدود في القرارات المهمة مع تداخل السلطات أحيانًا. يعكس ذلك ضعف فعالية المجلس كآلية للرقابة والضبط، مما يؤثر على مستوى الحوكمة في الشركات الجزائرية.

- **هيكل الملكية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.2667) مع انحراف معياري قدره (0.86559) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، حيث نجد أن المبحوثين يرون أن هناك قصورًا في الفصل الفعلي بين الملكية والإدارة، ما يتجلى في ضعف هيكل الملكية في تحقيق التوازن والضبط المطلوب في قرارات الشركات.
- **التدقيق الداخلي:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.0589) مع انحراف معياري قدره (0.65800) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، ويدل على اتفاق عام بين المبحوثين على قصور في أداء التدقيق الداخلي ودوره في تعزيز الشفافية والرقابة، وقد يعكس ذلك عدم استقلالية المراجع الداخلي فهو يعمل تحت سلطة الإدارة التنفيذية وقد يتعرض لضغوطها وإملاءاتها.
- **الآليات الداخلية للحوكمة:** وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.1179) مع انحراف معياري قدره (0.45341) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، وهذا يشير إلى أن الآليات الداخلية التي تم تقييمها لا تعمل بالشكل الأمثل

في الشركات، مما يدل على قصور واضح في الالتزام بمبادئ الحوكمة. وعليه على مستوى فعالية الآليات الداخلية، وتشير النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين أن المؤسسات في حاجة ملحة لتعزيز الرقابة الداخلية، وتفعيل دور مجلس الإدارة، في إطار وضع حدود فاصلة بين الملكية والتسيير.

ب. الآليات الخارجية: مجموعة من الضوابط التي تأتي من خارج المؤسسة، وتهدف إلى ضمان التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل التشريعات والقوانين، المنافسة و آليات السوق، الافصاح والشفاقية، والتدقيق الخارجي.

- **التشريعات والقوانين:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.0731) مع انحراف معياري قدره (0.65754) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، وهذا يدل على أن المنظومة القانونية غير كافية لاستيفاء متطلبات الحوكمة والحاجة ملحة لتحسين البيئة القانونية والتنظيمية للشركات.
- **المنافسة وآليات السوق:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.1719) مع انحراف معياري قدره (0.61512) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، وهذا يدل على أن المنافسة وآليات السوق لا تشكل ضغطا على المؤسسات، و إجابات المبحوثين عن هذا البعد تعكس خللا في البيئة الاقتصادية، فهم يرون أن المنافسة وآليات السوق لا تلعب الدور المطلوب في ضبط وتحسين أداء الشركات.
- **الإفصاح والشفافية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.3124) مع انحراف معياري قدره (0.71759) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض، وقد يفسر هذا الانخفاض بقيام المؤسسات بالافصاحات الالزامية فقط، مع الإشارة إلى أنه رغم اقتراب هذا المتوسط الحسابي من المستوى المتوسط المعتمد إلا أنه يبقى حسب المقياس المعتمد يدل على ضعف مستوى الإفصاح والشفافية في الشركات.
- **التدقيق الخارجي:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.1726) مع انحراف معياري قدره (0.73760) . ووفقا

للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض. يعكس اتفاق المبحوثين على محدودية فاعلية التدقيق الخارجي في تحسين الشفافية والمساءلة.

- **الآليات الخارجية:** أظهرت النتائج أن البعد المتعلق بالآليات الخارجية جاء منخفضًا بمتوسط 2.1939 وانحراف معياري 0.52743، ما يعكس اتفاق المبحوثين على ضعف تأثير هذه الآليات في دعم حوكمة الشركات الجزائرية، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز دور الرقابة الخارجية لضبط الأداء وتحسين الممارسات. وبشكل عام، جاءت آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق آليات الحوكمة منخفضة أيضًا، بمتوسط 2.1579 وانحراف معياري 0.45530، مما يدل على اتفاق واسع حول ضعف ممارسات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. وتعكس هذه النتائج قصورًا واضحًا في تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة من قبل الشركات، وما هو مطبق غالبًا يقتصر على التزام قانوني محدود.

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر

للإجابة عن هذا السؤال سوف نقوم بتحليل الجدول رقم 6

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور أداء إدارة الشركات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء	الأهمية
أداء إدارة الشركات	2,2663	,63361	منخفض	
أ. أداء مجلس الإدارة وأعضاؤه	2,2891	,70830	منخفض	2
ب. أداء الإدارة التنفيذية	2,3074	,78625	منخفض	1
ج.الأداء المالي	2,2560	,65828	منخفض	3
د. الأداء الإجتماعي	2,2238	,76512	منخفض	4

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- **أداء مجلس الإدارة وأعضاؤه:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية وفقا لأراء المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.2891) مع انحراف معياري قدره (0.70830) . ووفقا للمقياس المعتمد فإن البعد يشير إلى مستوى قبول منخفض. وتشير هذه النتائج

المتحصل عليها من تحليل إجابات المبحوثين إلى ضعف واضح في ممارسة مجلس الإدارة لأدواره الرقابية والاستراتيجية، ويبدو أن هناك ضرورة لمراجعة تركيبته وكفاءته لضمان تحسين الأداء العام.

- **أداء الإدارة التنفيذية:** احتل البعد المرتبط بالإدارة التنفيذية المرتبة الأولى من حيث الأهمية وفق آراء المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.3074 والانحراف المعياري 0.78625، مما يشير إلى مستوى قبول منخفض، وتعكس النتائج ضعف أداء الإدارة التنفيذية في الإنجاز، إدارة المخاطر، وغياب الاستقرار الداخلي، ما يستدعي إعادة هيكلة شاملة ورفع كفاءة الأداء الإداري.
- **الأداء المالي:** احتل البعد المالي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وفق آراء المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.2560 والانحراف المعياري 0.65828، مما يشير إلى مستوى قبول منخفض وتقييم سلبي للأداء المالي للشركة. وتعكس النتائج قصورًا في الكفاءة المالية، ضعف تحقيق العوائد، وضعف العلاقة بين الأداء والمكافآت، ما يستدعي مراجعة شاملة للسياسات المالية لتعزيز الأداء والربحية.
- **الأداء الاجتماعي:** أظهر تحليل الأداء الاجتماعي أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط 2.2238 وانحراف معياري 0.76512، ما يعكس مستوى قبول منخفض والتزام ضعيف بالمسؤولية الاجتماعية، مع وجود حاجة لوضع استراتيجية واضحة تعزز البيئة والسلامة والشراكة المجتمعية. وبشكل عام، جاءت آراء المبحوثين حول أداء إدارة الشركات الاقتصادية الجزائرية منخفضة، بمتوسط 2.2663 وانحراف معياري 0.63361، ما يعكس تقييمًا سلبيًا عامًا للأداء على مستويات الإدارة العليا والتنفيذية والمالية والاجتماعية، مع اتفاق واسع بين الآراء على ضعف الأداء. وتشير النتائج إلى أن الشركات تواجه تحديات كبيرة في الأداء على مختلف الأصعدة، بما في ذلك مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الأداء المالي، المسؤولية الاجتماعية، والأداء البيئي، مما يستدعي تحسين السياسات والاستراتيجيات لضمان أداء أفضل ومستدام.

2. اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية الرئيسة

من اجل اختبار الفرضية الرئيسة والمتمثلة في " تساهم الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية" سنعتمد على الانحدار الخطي البسيط عند مستوى الدلالة (α=0.01) حيث سنقوم بتحليل مساهمة الآليات الداخلية للحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية،وكذلك تحليل مساهمة الآليات الخارجية في ضبط اداء إدارة الشركات الاقتصادية.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ ان معامل انحدار الحوكمة بضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية هو (0.783) مرتفع، وهذا يدل على أن آليات حوكمة الشركات تلعب دورًا رئيسيًا وقويًا في ضبط أداء إدارة الشركات؛ أي وجود علاقة قوية بين الحوكمة وضبط أداء إدارة الشركات. كما نلاحظ ان معامل التحديد هو (0.615) وهذا يعني أن 61.5% من التباين أو التغيرات الحاصلة في أداء الشركات راجع للحوكمة.

الجدول (7): نتائج تحليل للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة

المتغير	Bغير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	الدلالة الإحصائية
الثابت	-0.084	0.166	-	-0.505	0.615
آليات حوكمة الشركات	1.089	0.075	0.783	14.495	0.000

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8) لدينا F المحسوبة تساوي 201.095، أما قيمة مستوى دلالة الاختبار فهي (0.0001) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.01) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (العدم) ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها هو وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للحوكمة في ضبط اداء إدارة الشركات الاقتصادية عند مستوى معنوية (α=0.01) .

وتكون معادلة خط الانحدار لتحليل مساهمة الحوكمة في ضبط اداء إدارة الشركات الاقتصادية كمايلي:

Y= -0.084+1.089X

حيث:X يمثل الحوكمة في حين Y تمثل أداء إدارة الشركات الاقتصادية.

توضح المعادلة أنه في حالة غياب الحوكمة فإن مستوى اداء إدارة الشركات يقدر ب (– 0.084) أي أنه إذا تغيرت الحوكمة بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى ارتفاع مستوى اداء المنظمة ب (1.089) وحدة وهذا بالاستناد على نتائج الجدول رقم (7)

أ. **اختبار الفرضيات الفرعية** : تم اختبار ثلاث فرضيات فرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر كل من الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية. وقد أظهر الجدول رقم النتائج التالية

جدول (8): تحليل التباين (ANOVA) لقياس تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء إدارة الشركات

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	F	الدلالة Sig
الانحدار	32,942	1	32,942	210,09	000[a]
البواقي	20,854	133	0.1568		
الاجمالي	53,796	134			

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج اختبار فيشر (F–test) أن نموذج الانحدار الخطي المستخدم لقياس أثر آليات حوكمة الشركات على أداء إدارة الشركات ذو دلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة F = 210.095مع قيمة احتمالية (.Sig) تساوي 0.000، وهو ما يدل على قدرة النموذج على تفسير جزء كبير من التباين في أداء إدارة الشركات بشكل معنوي بعيدًا عن الصدفة.

كما بين اختبار ستيودنت (t–test) دلالة معنوية قوية للمتغير المستقل – آليات حوكمة الشركات – على المتغير التابع أداء إدارة الشركات، حيث بلغ قيمة t = 14.495 أما مستوى الدلالة Sig=0.000، مما يشير إلى أن آليات الحوكمة لها تأثير معنوي قوي في ضبط أداء الإدارة الشركات. تؤكد هذه النتائج أهمية آليات حوكمة الشركات كعامل حاسم في ضبط أداء إدارة الشركات، كما تعكس موثوقية النموذج الإحصائي المستخدم في البحث.

الجدول (9): نتائج تحليل للانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير	Bغير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.032	0.161	–	0.197	0.844
الآليات الداخلية للحوكمة	0.153	0.102	0.109	1.503	0.135
الآليات الخارجية للحوكمة	0.871	0.087	0.725	9.961	0.000

المصدر من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج أن قيمة المعامل الإحصائي (Sig.) لهذا المتغير بلغت (0.135)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة($\alpha = 0.01$) ، ما يدل على أن مساهمة الآليات الداخلية ليس له دلالة إحصائية. وبناءً عليه، تم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البدلية؛ أي لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) للآليات الداخلية للحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للآليات الخارجية للحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات، حيث بلغت قيمة(0.000) (Sig.) ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري(0.725) (Beta) ، ما يدل على قوة تأثير هذا المتغير. وعليه، تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل؛ أي أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) للآليات الخارجية للحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية.

الخاتمة

بعد القيام بهذا البحث، والمتعلق بمدى مساهمة آليات الحوكمة في ضبط أداء إدارة الشركات الاقتصادية في الجزائر، ومن خلال تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية منخفض جدا، وقد يرجع ذلك كون تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر لا يزال في مراحل أولية

2.رغم انخفاض مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية إلا أن آلياتها الحوكمة تمثل عاملًا مهمًا في ضبط أداء إدارة الشركات.

3.الآليات الخارجية كانت أكثر تأثيرا من الآليات الداخلية.

4.ضعف التدقيق الداخلي والذي عادة ما يكون بسبب تدخل الإدارة والتأثير على المراجع الداخلي كونه تحت سلطتها.

5.لا تزال الشركات تعاني من قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة في الجوانب الرقابية والاجتماعية

توصيات البحث :

1.الاهتمام بالآليات الداخلية خاصة بتعزيز دور مجلس الإدارة في الرقابة، مع تطوير نظام التدقيق الداخلي وتعزيزه مع منح الاستقلالية التامة للمراجع الدخلي.

2.تحديث المنظومة القانونية بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الحوكمة. الإهتمام بالأداء الاجتماعي، خاصة وأنه أحد أهم المرتكزات ضمن نظام الحوكمة.

3.الاهتمام بتقييم أداء إدارة الشركات من خلال اعتماد أداءات متعددة في عملية التقييم الكمية والنوعية على حد سواء مثل الأداء الاجتماعي والأداء الأخلاقي.

قائمة المراجع:

1. *Abdullah, E. M. M., & Faqir, A. B. M. H. (2020). The role of Governance in the Quality of Accounting Disclosure of Financial Reports An Empirical Study on a sample of Sudanese Banks. Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal EIMJ, (24).*
2. *Al-Tamimi, A. F., & Al-Qaisi,, . A. F. (2013). The Impact of Internal Corporate Governance Tools on Working Capital and Their Reflection on Economic Value Added – An Applied Study on a Sample of Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange. .), Iraq: Journal of Economic and Administrative Sciences., (19). https://doi.org/DOI:10.33095/jeas.v19i73.1003*
3. *Al-Dawi, S. (2009). Analysis of the Theoretical Foundations of the Concept of Performance. Al-Bahith Journal , 7(7), 217-227.*
4. *Al-Mashhadani, B. N. A., & Al-Fatlawi, L. N. M. (2012). Approaches Used in Measuring Earnings Management in Companies and the Impact of Governance Mechanisms in Reducing It. Journal of Management and Economics, (93), 26-56.*

5. *Pigé, B. (2016). Theoretical foundations of the accounting representation of performance in a territorial and stakeholder approach. Etats généraux De La Recherche Comptable De l'ANC.*

6. *ION ELENA, I., & CRIVEANU, . M. (2016). Organisational performance- a concept that self -seek to find itself. Annals of the" Constantin Brancusi "university of Târgu Jiu, Economy Series, (4).*

7. *Mezhouda, A. al-M. . (2001). Performance Between Efficiency and Effectiveness: Concept and Evaluation . Journal of Human Sciences.*

8. *Boumedjane, A. (2015). Human Resource Development to Improve the Performance of the Economic Institution – A Case Study of General Cable Manufacturing Company, Biskra. Biskra, Algeria (أطروحة دكتوراة, University of Mohamed Khider). استرجع في من http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/2261*

9. *Abu Saleem, K. (2014). The Effect of Compliance with Corporate Governance Implementation on Attracting Foreign Investments (Field Evidence from the Jordanian Environment). Jazan University Journal – Humanities Branch, 3(1). https://doi.org/10.63908/vrbxf589*

10. *Al-Mashhadani, B. N. A., & Al-Fatlawi, L. N. M. (2012). Approaches Used in Measuring Earnings Management in Companies and the Impact of Governance Mechanisms in Reducing It. Journal Of Administration and Economics, (93).*

11. *Al-Dawi, E.-S. (2009). Analysis of the Theoretical Foundations of the Concept of Performance. Researcher's Journal, 7(7), 217-227.*

12. *Allam, B. S. (2009). The Effect of Internal Corporate Governance Mechanisms on the Financial Performance of Egyptian Companies: An Applied Study. Egyptian Institute of Directors .*

13. *Durrah, A. al-B. I. . (2003). Human Performance Technology in Organizations – Theoretical Foundations and Its Implications in the Contemporary Arab Environment. Arab Organization for Administrative Development.*

14. *Sahsah, I. A. . (2014). Auditing and Bank Governance. Egypt: : University Publishing House.*

15. *Abbas, A. . (2001). Administrative Control over Money and Business. Jordan: Al-Raed Scientific Library.*

16. *Carton, R. B. (2002). MEASURING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY (أطروحة دكتوراة). University of Georgia, USA.*

17. *OECD, O. (2017). OECD G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing website: http://dx.doi.org/10.1787/9789264265455-ar استرجع في من*

18. *Cadbury, G. A. H. . (1992). THE F INANCIAL A SPECTS of C ORPORATE G OVERNANCE. London: the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Company.*

19. *Ghalem, Âta ., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. . (2016). Performance: A concept to define. Researchgate Publication. https://doi.org/DOI:10.13140/RG.2.2.24800.28165*

20. *El-Gilani, M. H. (2015). Corporate Governance. Jordan: the Scientific cyclone Publishing House .*

21. *Touaitia, T., & Belghoul, H. (2020). دور مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن القوائم المالية دراسة حالة الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز – مديرية أم البواقي-. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية, 5(1), 178-210. https://asjp.cerist.dz/en/article/116100 استرجع في من*

22. *Touaitia, T., & Belghoul, H. (2020). The role of corporate governance principles in the disclosure of financial statements A case study of the National Electricity and Gas Distribution Company - Oum El Bouaghi Directorate . Research Journal of Finance and Accounting, 5(1), 178-210.*

23. *merriam-webster, , . dictionary. adjustment. https://www.merriam-webster.com/dictionary/adjustment استرجع في 7 أغسطس، 2025, من*

24. *El Maani , . D. adjustment. https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%A8%D8%B7/ استرجع في 7 أغسطس، 2025, من*

25. *oxford learners, . dictionaries. adjustment. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/adjustment استرجع في 7 أغسطس، 2025, من*

26. *macmillan, dictionary, . adjusment. https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/adjustment استرجع في 7 أغسطس، 2025, من*