

أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

-دراسة تطبيقية في مؤسسة بي أم أس الكتريك-

The Impact of Applying Governance Mechanisms on Companies' Performance Using a Balanced Scorecard - An Ampirical Study in BMS Electric Company -

نعيم بن فيالة^{1*}، شرحيل عجراد²¹ مختبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،

(Benfiala.naima@univ-alger3.dz)

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، (Charhabil2009@hotmail.fr)

تاريخ الاستلام: 2023/12/31؛ تاريخ القبول: 2024/05/30؛ تاريخ النشر: 2022/07/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تقييم أثر اعتماد آليات الحوكمة الداخلية على أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (36) فردا من إطارات مؤسسة بي أم أس الكتريك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، تركيز الملكية، التدقيق الداخلي، تعويضات الإدارة التنفيذية) مجتمعة على أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك الجزائر، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تكريس الجهود والعمل على تبني مبادئ وآليات الحوكمة بطريقة كلية وسليمة في مؤسسة بي أم أس الكتريك ووضع الإجراءات المطلوبة لتطبيقها وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دوليا وانسجاما مع الأطر القانونية وميثاق الحكم الراشد.

الكلمات المفتاح: حوكمة الشركات؛ أداء، بطاقة الأداء المتوازن؛ مؤسسة بي أم أس الكتريك.

تصنيف JEL: G34؛ L25؛ M19.

Abstract: This study aims to identify the impact of applying governance mechanisms to performance using a balanced scorecard by assessing the effects of adopting internal governance mechanisms on BMS Electric's performance. The study employed an analytical descriptive approach. The questionnaire was used as a key tool in data and information collection. It was distributed to a random sample of (36) individuals from BMS Electrics managers. The study yielded a series of results, the most crucial of which is that there is a statistically significant impact of governance dimensions (such as the board of directors and its committees, ownership concentration, internal audit, and executive management compensation) on the performance of BMS Electric Company. The study also includes a series of recommendations, with the most crucial ones being the necessity to dedicate efforts to promoting the adoption of governance principles and mechanisms comprehensively and effectively at BMS Electric company. It is also essential to develop the necessary procedures for their implementation in alignment with internationally recognized principles and in compliance with legal frameworks and the Charter of Good Governance.

Keywords: Corporate Governance; Performance; Balanced Scorecard; BMS Electric Company.

Jel Classification Codes : G34; L25; M19.

I- تمهيد:

تعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تعمل على ضمان تطور الشركات والمؤسسات واستمراريتهم، وتسعى إلى حماية الحقوق والحفاظ على المصالح وكذلك تعمل على معالجة تضارب المصالح بين الأطراف الفاعلة، ففي ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير المالية للشركات يصبح المستثمرون غير قادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وكذلك مع ظهور نقائص في الميدان التسييري كانهجار الفساد المالي، سوء الإدارة، افتقار الخبرة والكفاءة، غياب الشفافية والتلاعب بحقوق المساهمين، هذا يبرر الحاجة إلى ضرورة توافر قواعد وآليات الحوكمة التي تضمن إلى حد معقول وجود شفافية وإفصاح في التقارير المالية، وتسهم في تحسين أداء الشركات وتقليل المخاطر، الأمر الذي دفع بالعديد من الشركات إلى تبني مثل هذه الإجراءات والقواعد السليمة لممارسة الحوكمة بهدف حماية أصحاب المصالح. وقد تبنت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتفعيل إطار الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، فقد قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة سنة 2009، كما تم تأسيس مركز للحوكمة سنة 2010 وغيرها من المبادرات الإيجابية التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بغية التكيف مع المستجدات الحالية في هذا المجال وتحقيق الأداء الأفضل.

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الهيئات والجمعيات من أجل إرساء وتطبيق نظام الحوكمة في الشركات الجزائرية، لا زال هذا المفهوم فيها ضعيف وغير جيد، لذلك نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية والتحديات التي تواجهها، وقد تبين في العديد من الدراسات أن الأثر الفعلي لتطبيق الحوكمة مقاسا بالمؤشرات المالية التقليدية لا يظهر على المدى القصير، وإذا ما استخدمت مثل هذه المؤشرات فإنها تكون على الأغلب ليست ذات مصداقية، ونتيجة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وتنامي استخدامها في تقييم الأداء حيث ثبت أنها تعكس الأداء الحقيقي، فإنه من الممكن استخدامها في تقييم أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات في دراستنا الحالية. ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في تحسين أداء الشركات بصفة عامة وخلق القيم الإيجابية لأصحاب المصالح داخل مؤسسة بي أم أس الكتريك محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة؟ ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد مؤسسة بي أم أس الكتريك على مبادئ وآليات حوكمة الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - هل استطاعت مؤسسة بي أم أس الكتريك تحسين أداؤها؟
 - ما مدى إسهام آليات الحوكمة الداخلية في تحسين أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك؟ وأي من تلك الآليات لها الإسهام الأكبر؟
- في ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق لآليات الحوكمة في مؤسسة بي أم أس الكتريك.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تحسين في أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مؤسسة بي أم أس الكتريك. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية تركيز الملكية على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية تعويضات الإدارة والتنفيذية على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
- تسعى هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والبالها في تقليل المخاطر مما يؤدي إلى تحسين الأداء، كما تسعى إلى تسليط الضوء على مفهوم تبني بطاقة الأداء المتوازنة وأهميتها كأسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء الشامل للشركات، وأيضا التعرف على مدى تبني الشركات الجزائرية لممارسات الحوكمة بإسقاط الدراسة على إحدى الشركات الجزائرية؛ بالإضافة إلى التعرف على تأثير مبادئ وآليات حوكمة الشركات على أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك محل الدراسة.

وانطلق هذا البحث من مجموعة من الدراسات السابقة التي كان لها تأثير في توجيه دراستنا الحالية من بينها:

«دراسة قطاف عقبة (2019) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة في شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر"، هدفت الدراسة للتعرف على دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء

وبين أعداد المتغير المستقل الحوكمة، وتم اختيار مؤسسة صيدال، مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي، شركة اليانس للتأمينات وشركة أن سي أروية، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة الخاصة بالشركات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2016)، وخلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية أي لم يكن للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في البورصة.

« دراسة سفيان خلوفي، كمال شريط، مريم زغلامي (2022) بعنوان " تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد- دراسة حالة شركة آن سي آي روية الجزائر (مارس 2013- جويلية 2020)"، هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر بعد صدور ميثاق الحكم الراشد وذلك بالتطبيق على شركة " آن سي آي" روية الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة في الجزائر بعيدة عن المستوى المطلوب وذلك لضعف دور البورصة ومحدودية المنظمات المهنية وعدم فعالية النظام الضريبي والقضائي والمحاسبية وغياب إطار مؤسسي صلب وقوانين داعمة له، وأوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحديد الإطار المؤسسي للحوكمة في الجزائر، وترقية عملية تسيير ومراقبة المؤسسات من أجل ضمان حقوق أصحاب المصلحة من خلال استقلالية المراجعة الداخلية والخارجية في المؤسسات.

1.I- حوكمة الشركات:

في هذا الجانب من الدراسة سنقوم بتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوكمة، وهذا من خلال التطرق إلى مفهوم حوكمة الشركات ثم توضيح المبادئ والآليات التي تعتمد عليها للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحسين أدائها.

1.1.I- مفهوم حوكمة الشركات: بينت الأدبيات أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لحوكمة الشركات من طرف الاقتصاديين والقانونيين والباحثين ويرجع ذلك إلى اختلاف توجهاتهم الفكرية والزوايا التي ينظر إليها. يعرفها الاقتصاديان (Shleifer And Vishny) بأنها: مجموعة من الآليات التي تحمي الأقلية من المستثمرين الخارجيين من انتهازي المدراء وتقوم بالرقابة على المساهمين بالتركيز على الآليات القانونية (Suyono, 2016, p. 112)، ويعرفها جerald شارو (G.Chareaux) بأنها: مجموع الآليات التي تحكم سلوكيات المدراء وتحدد صلاحياتهم (Charreaux & Desbrières, 2001, p. 108)، وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Vieira & Neiva, 2019, p. 100)، وعرفت أيضا بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف (Delima & Ragel, 2017, pp. 6-7). وإن الهدف من حوكمة الشركات هو المساعدة في بناء جوٍّ من الثقة والشفافية والمساءلة اللازمة لتشجيع الاستثمار على المدى الطويل، والاستقرار المالي، ونزاهة الأعمال، وبالتالي دعم النمو الأقوى ومجتمعات أكثر شمولاً (OECD, 2017, p. 7). كما تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان فعالية هياكل الحوكمة (المديرون، مجلس الإدارة، اجتماعات حملة الأسهم) والتحقق من أن حملة الأسهم يمكنهم التأثير على القرارات الرئيسية للشركة، وتهدف أيضا إلى ضمان وجود وتشغيل آليات الرقابة بين جميع الجهات الفاعلة لحوكمة الشركات (الإداريون، المراجعون، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة وحملة الأسهم) (Aissat Leghima & Assous, 2015, p. 50).

2.1.I- مبادئ حوكمة الشركات: هناك العديد من المنظمات والمؤسسات التي أولت اهتماما لموضوع الحوكمة وقدمت العديد من الإصدارات فيما يخص مبادئها، والجدير بالذكر أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كانت الأكثر اهتماما في هذا النطاق، حيث قامت بإصدار أولى هذه المبادئ عام 1999 وقامت بعمل التعديلات عليها سنة 2004، 2008، و2015، ونوضح فيما يلي هذه المبادئ ومبادئ الحكم الراشد في الجزائر.

1.2.1.I- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تتضمن ستة مبادئ (OECD, 2015)

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وينبغي أن يكون متوافقا مع سيادة القانون، وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.
- الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يحمي المساهمين ويسهل لهم ممارسة حقوقهم، وأن يضمن المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين من الأقلية والأحانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
- المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: يتعين على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحوافز السليمة على امتداد سلسلة الاستثمار، وأن يسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو التي تنشأ نتيجة اتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الحيوي بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة الشركات السليمة مالياً.

- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل المادية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة الحوكمة.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، وأن يضمن المراقبة الفعالة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة المجلس أمام الشركة وحملة الأسهم.

2.2.1.1-المبادئ الأساسية للحكم الراشد في الجزائر: يعد ميثاق حوكمة الشركات الصادر سنة 2009 إطاراً ودليلاً إرشادياً يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للشركة الجزائرية، وقد تم الاستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة سنة 2004، مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية لاسيما الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تشكل شريحة واسعة من مجتمع الأعمال الجزائري ويقوم على أربعة مبادئ أساسية هي: (GOAL، 2009، صفحة 66)

- الإنصاف: يتعلق بالحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، إذ يجب أن توزع بصورة منصفة؛

- الشفافية: تتعلق بالحقوق والواجبات، وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، كما يجب أن تكون واضحة وصریحة للجميع؛

- المساءلة: يقصد بالمساءلة أن مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛

- المحاسبة: يقصد بها أن كل طرف شريك يكون محاسباً أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

هذه المبادئ الأربعة (4) العملية تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض أي أنها تطبق معا وبترباط، كما أنها ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعاً من "المربع السحري" كما جاء في الميثاق والذي يجعل من الحكم الراشد خيار الفوز في كل الظروف.

3.1.1- آليات تطبيق مبادئ الحوكمة: لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة ذكر الباحثون ضرورة وجود آليات تعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، من خلال إحكام الرقابة على الأداء بهدف التخلص من الفساد المالي والإداري، وتعمل على التأكد من الاستخدام الأمثل لأصول الشركة وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الآليات إلا أن العديد منهم اتفقوا على تقسيمها إلى قسمين هما:

3.1.1.1- الآليات الداخلية: وتتمثل الآليات الداخلية في:

- آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له: يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل بما يخدم مصالح المالكين من خلال الرقابة والتحكم بطريقة رسمية في المديرين رفيعي المستوى في الشركة (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, p. 319)، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها (لجنة التدقيق، لجنة التعيينات، ولجنة المكافآت والتعويضات)، تتولى لجنة التدقيق مهمة تدقيق القوائم المالية قبل تسليمها لمجلس الإدارة واختيار المدقق الخارجي وتحديد أجوره ودعم استقلاليته وتدقيق الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات، أما لجنة المكافآت فتتولى تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات والمزايا الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، في حين أن لجنة التعيينات فلديها مهمة تعيين واختيار أعضاء مجلس الإدارة من بين أفضل المرشحين الذين تتناسب مهارتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في الوحدة الاقتصادية (صحبت عبد الله و محمود عودة، 2016، صفحة 500).

- آلية تركيز الملكية: تتحدد آلية تركيز الملكية بعدد الأسهم التي يمتلكها حملة الأسهم وتعد من الآليات المهمة للسيطرة على القرارات الإدارية، وميز الكتاب والباحثون بين نوعين من هياكل الملكية هما هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة، وتشير هياكل الملكية المركزة إلى تركيز الملكية لدى حملة الأسهم الذين يمتلكون 5% على الأقل من الأسهم المصدرة من قبل الشركة، في حين تعد هياكل الملكية المشتتة الآلية البديلة لتركيز الملكية وتمثل بوجود عدد كبير من المساهمين الذين يمتلكون نسب صغيرة من أسهم الشركة وبذلك لا يوجد لديهم دافع قوي لمراقبة أنشطة الشركة عن قرب (راغب طلب، 2015، صفحة 391).

- آلية تعويضات الإدارة التنفيذية: يرى Hitt بأنها الآلية المعقدة والمهمة التي تربط وتوحد بين مصالح المديرين والمالكين من خلال الرواتب والعلاوات والخوافز البعيدة الأجل وتعالج هذه الآلية الفجوة بين مصالحهم وتوجه السلوك نحو الأهداف المطلوبة لتحقيق الجودة في الأداء والتنمية، ويعود سبب تعقيد هذه الآلية إلى صعوبة تقييم قرارات الإدارة الاستراتيجية البعيدة الأمد في الأجل القصير، مما تستدعي الضرورة

اعتماد سياسة التعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة تتناسب مع الجهود المبذولة ونتائج تقييم الأداء، لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وتقودهم نحو الإبداع والتطوير في العمل (أكزم أحمد و عبدالله إبراهيم، 2020، صفحة 450).

- آلية التدقيق الداخلي: يكون دور التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة هاما من خلال زيادة قدرتها على مساءلة الشركة، وذلك بقيام المدقق الداخلي بالأنشطة التي من شأنها زيادة المصداقية، والعدالة وتحسين من سلوك الموظفين والعاملين في الشركات والتقليل من الفساد الإداري والمالي (غالب علي، نعمان حاسم، و ذنون إبراهيم، 2020، صفحة 83).

2.3.1.I - الآليات الخارجية: تمثل الآليات الخارجية جميع العوامل التي تؤثر في أداء الشركة والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها وتعد من المصادر المهمة للضغط من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة وتمثل في التشريع والقوانين، التدقيق الخارجي، منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري، الاندماجات والاكتمالات، مراقبة الدائنين. (عبد الله يعقوب و فيصل جدعان الغانمي، 2010، الصفحات 8-7)

استخدمت الدراسة الآليات الداخلية كمتغير مستقل بحجة أن الآليات الداخلية هي الأسهل للشركة في السيطرة عليها والتحكم بها، والأكثر دراسة حيث يسهل قياسها، ويعد الهدف الأساسي من معرفة تطبيق هذه الآليات هو الاستدلال بها على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام.

2.I - أداء الشركات وبطاقة الأداء المتوازن:

يتناول هذا المحور مفهوم أداء الشركات حيث يعد الأداء من المفاهيم الإدارية التي تناولها الباحثون والمختصون من جوانب متعددة نتيجة التنوع في خلفياتهم العلمية والعملية، كما سيتم التطرق في هذا المحور إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمحاور التي تركز عليها باعتبارها بعدا جديدا في مجال تقييم الأداء، بالإضافة إلى ذلك سيتم التطرق إلى توضيح أهمية فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن للشركات.

1.2.I - مفهوم أداء الشركات: يدل مفهوم أداء الشركات على تحقيق أقصى قدر ممكن للأنشطة التشغيلية والعوائد المالية المستهدفة من قبل الشركة، وذلك من خلال الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد البشرية، المالية، والمادية المتوفرة لدى الشركة، وفي سياق نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد، العوائد المالية ليست المعيار الوحيد لقياس أداء الشركة بل تشمل أيضا مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في العمليات التنظيمية فيما يتعلق بكفاءة مجلس الإدارة وهياكل الملكية بغية التحكم الفعال بالشركة (Dada & Ghazali, 2016, p. 68)، وعرفه (P.Drucker) بأنه قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الشيخ، 2009، صفحة 218)، ويرى كل من (Miller and Bromicly 1990) أن الأداء هو تعبير عن كيفية استخدام الشركة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها (Hameed Abbas Bahia, Hussein 2019, p. 381).

2.2.I - بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بعدا جديدا في مجال تقييم الأداء، تم تقديمه لأول مرة في مجلة هارفارد للأعمال "Harvard Business Review" (January-February, 1992) من قبل روبرت كابيلن وديفيد نورتن، تحت عنوان "مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تدفع الأداء" كطريقة بديلة للطريقة التقليدية في قياس الأداء، وقد كتب كابيلن ونورتن سلسلة من المقالات والكتب لتوسيع مصطلح بطاقة الأداء المتوازن إلى نظام للإدارة الاستراتيجية وذلك بتقديم إرشادات بشأن ما ينبغي أن تقيسه الشركات لترجمة أهداف الأعمال التجارية إلى خطة عمل (Gupta & Sharma, 2017, p. 672)، أما من حيث التعريف فهناك عدة تعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كان من أبرزها تعريف كابيلن ونورتن (Kaplan and Norton) حيث عرفها بأنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي إلى كبار المديرين نظرة سريعة ولكن شاملة حول الشركة، تتضمن مقاييس مالية تبين نتائج الإجراءات المتخذة، وتكمل المقاييس المالية بمقاييس تشغيلية حول رضا الزبائن، العمليات الداخلية، الابتكار وأنشطة التحسين ويشير كابيلن ونورتن أن المقاييس التشغيلية تشكل المحركات للأداء المالي في المستقبل (Kaplan & Norton, 1992)، كما تم وصفها بأنها: مجموعة مختارة بعناية من المقاييس القابلة للقياس المستمدة من إستراتيجية الشركة، وتمثل المقاييس المختارة لبطاقة الأداء أداة للقادة لاستخدامها في إبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين بالنتائج ومحركات الأداء التي ستحقق بها الشركة مهمتها والأهداف الاستراتيجية (Niven, 2006, p. 13). وتمثل الفائدة الرئيسية من بطاقة الأداء المتوازن في أنها تساعد الشركات على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال من خلال تحديد وإبلاغ مقاييس الأداء المتعلقة بالإستراتيجية العامة للشركة، وتضيف الحيوية على الإستراتيجية كما أنها تمكن الموظفين على جميع مستويات الشركة من التركيز على محركات الأعمال المهمة (İşoraitè, 2008, p. 20)، كما إن الهدف من نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو إعطاء المديرين والقادة نظرة شاملة وواضحة للأعمال والسماح لهم بالتركيز على المجالات الحاسمة والحرحة كمنظور الزبوني، المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية ومنظور الابتكار والتعلم (CUC, 2009, p. 119).

- 3.2.I- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** عرفت بطاقة الأداء المتوازن عدة تحديثات، غير أن أكثرها استخداما هي بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثاني التي تقترح وضع الإستراتيجية باحترام التوازن وفق (4) منظورات، المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو كما يلي:
- **المنظور المالي:** تعتبر هذه الإستراتيجية للنمو، الربحية والمخاطر من منظور أصحاب المصالح، ففي إطار هذا المنظور المديرون ملزمون بوضع مقاييس تجيب على السؤال التالي: للنجاح من الناحية المالية كيف ينبغي لنا أن نظهر لمساهميننا؟ كابلن ونورتن يدركان الحاجة إلى البيانات المالية التقليدية، كما إن توفير البيانات المالية الصحيحة والملائمة للشخص المناسب في الشركة يساعد كثيرا في اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب. وفي ظل هذا المنظور فإن مقاييس الأداء الشائعة والمدرجة هي: العائد على الاستثمار، التدفق النقدي، صافي الدخل التشغيلي، إيرادات النمو... الخ (Panicker & Seshadri, 2013, p. 36).
 - **منظور العملاء:** يسعى منظور العملاء إلى تحسين اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، وتستند خدمات العملاء إلى تحديد احتياجات العملاء وتلبيةها وتجاوز توقعاتهم، وكذلك قياس مقترحات القيمة التي حددها إستراتيجية الشركة لمجموعات العملاء المستهدفة لأن التركيز على العملاء ورضاهم يشكلان جزء لا يتجزأ من الأهداف الرئيسية لأي شركة (Osei-Kuffour, 2021, p. 15).
 - **منظور العمليات الداخلية:** حسب كابلن ونورتن يجسد منظور العمليات الداخلية هذه الأنشطة التنظيمية البالغة الأهمية التي تندرج ضمن أربعة عمليات عالية المستوى تتمثل في بناء حق الامتياز من خلال الابتكار وذلك بتطوير منتجات وخدمات جديدة، اختراق أسواق جديدة وتجزئة العملاء، ومن خلال زيادة قيمة العملاء عن طريق تعميق العلاقات مع العملاء الحاليين، وأيضا تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد وتكلفة وجودة العمليات الداخلية ومدة دورتها واستخدام الأصول وإدارة الكفاءات، وأن تصبح مواطنا صالحا من خلال إقامة علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة الخارجيين. (Kaplan & Norton, 2000, pp. 173-174).
 - **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور على الابتكار والإبداع والكفاءات والقدرات، كما يشير إلى الأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للإستراتيجية، وتمثل أهداف هذا المنظور في تحديد الوظائف (رأس المال البشري)، النظم (رأس المال المعلوماتي) ونوع المناخ التنظيمي (رأس المال التنظيمي) اللازم لدعم العمليات الداخلية، كما يركز على سلوك المورد البشري، ومعارفه وتطوره وكذلك قدرته على التعلم والتحسين (Cohen, Thiraios, & Kandilorou, 2008, p. 488).

II - الطريقة والأدوات :

تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة بي أم أس الكرتيك ونوضح من خلال ما يلي الطريقة والأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي لها:

II.1- مجتمع وعينة الدراسة

- II.1.1- مجتمع الدراسة:** تم تحديد واعتماد جميع إطارات التسيير والإطارات العليا وكذلك الإطارات الوسطى والبالغ عددهم 50 إطارا في مؤسسة بي أم أس الكرتيك لتكون مجتمع للدراسة باعتبارهم الشريحة التي لديهم المعرفة المطلوبة لموضوع دراستنا.
- **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** مؤسسة بي أم أس الكرتيك هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في تصنيع المعدات الكهربائية وملحقاتها عالية الجودة (الأجهزة الكهربائية، الملحقات الكهربائية، لوحات المفاتيح والقواطع والمصابيح الضوئية Led) تأسست سنة 2000 بموجب قرار وزاري، وانطلقت في الإنتاج سنة 2001، يبلغ رأس مالها (40 000 000 دج) بطاقة بشرية كبيرة قدرت ب 500 عامل، وحدد مقرها الاجتماعي ب: طريق الدويرة بابا حسن الجزائر بمساحة إجمالية تقدر ب 800م، وهي مؤسسة رائدة في هذا المجال بفضل الرؤية الإستراتيجية طويلة المدى والابتكار وتغطي المؤسسة 90% من السوق الوطنية، وتصدر إلى 11 دولة إفريقية.
 - II.1.2- عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية، حيث تضمنت العينة مجموعة من إطارات التسيير والإطارات العليا وكذلك الإطارات الوسطى في المؤسسة قيد الدراسة الذين بإمكانهم إفادتنا بالمعلومات اللازمة التي نخدم أهداف الدراسة، إذ تم توزيع (45) استمارة استرجع منها (38) وتم استبعاد (02) لعدم استيفائها لشروط المعالجة والتحليل، وعليه عدد الاستمارات الصالحة للاستعمال والتحليل هو (36) استمارة.

- **خصائص عينة الدراسة:** بناء على معلومات استمارة الاستبيان ووفق مخرجات برنامج spss قمنا بتحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة، وتوصلنا إلى أن العينة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها فيما يلي:

➤ **من حيث الجنس:** يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	23	63,9
الإناث	13	36,1

المجموع	36	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة مئوية تقدر ب (63,9%) في حين بلغت نسبة الإناث (36,1%)، ويرجع سبب ضعف العنصر النسوي إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على تخصص يستقطب الذكور أكثر من الإناث.

من حيث فئة العمر: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
16,7	6	أقل من 30 سنة
44,4	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
36,1	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2,8	1	من 50 سنة فما فوق
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة هم من فئة متوسطة العمر، إذ تركزت أعلى نسبة في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (44,4%) تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (36,1%)، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (16,7%)، وجاءت الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) في المرتبة الأخيرة بأقل نسبة مئوية (2,8%)، ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة نشاط مؤسسة بي أم أس الكترينك تتطلب العمر الطبيعي والمنطقي للعمل والمتمثل في الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وهو العمر المناسب للإنتاج والأكثر قدرة على التفكير والإبداع.

من حيث المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
8,3	3	ثانوي
55,6	20	جامعي
36,1	13	دراسات عليا
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي الذي يغلب على عينة الدراسة هو جامعي بنسبة (55,6%) ودراسات عليا بنسبة (36,1%) وجاء مستوى الثانوي في الترتيب الأخير بأضعف نسبة (8,3%)، وذلك أن طبيعة نشاط المؤسسة تتطلب فئة علمية مؤهلة متحصلة على شهادة علمية، كما أن الفئة المستهدفة هم من إطارات التسيير وإطارات عليا ووسطى وهذه المناصب غالباً ما تمنح لفئة الجامعيين وحاملي الدراسات العليا.

من حيث المركز الوظيفي: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
47,2	17	إطارات وسطى
22,2	8	إطارات عليا
30,6	11	إطارات مسيرة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن العينة المستهدفة هم من فئة الإطارات وتم الاعتماد على هذه الفئة باعتبار أنها الفئة المسيرة والقادرة على اتخاذ القرارات ولديها المعلومة التي تخدم أهداف هذه الدراسة حيث جاءت موزعة كالتالي: إطارات وسطى ب (47,2%)، إطارات مسيرة (30,6%)، وإطارات عليا ب (22,2%)، وهذه النتائج تقودنا إلى استنتاج أن أكثر من نصف الباحثين هم من صناع القرار.

من حيث سنوات الخبرة: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة
الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
38,9	14	أقل من 5 سنوات
33,3	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
13,9	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
13,9	5	من 15 سنة فأكثر
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (أقل من 5 سنوات) تحصلت على أعلى نسبة تقدر ب(38,9)، تليها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33,3)، وجاءت الفئة العمرية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) والفئة العمرية (من 15 سنة فأكثر) في الترتيب الأخير بنفس النسبة (13,9)، وعليه يمكن أن نستخلص أن أغلب أفراد العينة هم من الخبرات الوظيفية المتوسطة إلى الطويلة نسبيا.

II.2- الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة القياس:

II.2.1- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة "23"، وتم الاستعانة بالأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

❖ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف خصائص وإجابات عينة الدراسة؛
❖ معامل الارتباط ألفا كرونباخ: تم استخدامه من أجل معرفة درجة ثبات أداة القياس مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيمة المقبولة إحصائيا في العلوم الاجتماعية والإنسانية تقدر ب60% حيث كلما فاق المعامل هذه النسبة يعتبر الثبات عال ويكون أفضل كلما اقترب من الواحد الصحيح أما دون ذلك فيعتبر ضعيفا؛

❖ المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، وقد قسمت مجالاته إلى خمسة مجالات وفقا للمعادلة التالية: طول الفئة = أعلى قيمة لمقياس ليكرت وهي (5) - أدنى قيمة للمقياس وهي (1) / عدد الفئات التي يعبر عنه بعدد درجات سلم ليكرت وهو خمسة درجات، وعليه فإن طول الفئة = $(5-1)/5 = 0,8$ ، وبناء على ذلك فإن مجالات المتوسط الحسابي تكون كما يلي: - 1,8 [1,8 - 1] ضعيف جدا، [2,6 - 1,81] ضعيف، [3,4 - 2,61] متوسط، [4,2 - 3,41] قوي، [5 - 4,21] قوي جدا؛

❖ الانحراف المعياري: وذلك لقياس تركيز أو تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
❖ تحليل الانحدار: تم استخدامه لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل (أبعاد الحوكمة) في المتغير المعتمد الأداء (بطاقة الأداء المتوازن).

II.2.2- أداة القياس: تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتعتمد هذه الأداة على سلم قياس ليكرت (Likert) خماسي الدرجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كسلم قياس باعتباره من أكثر الأساليب استعمالا في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية.

II.2.3- اختبار صدق وثبات أداة القياس: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين بهذا المجال وقد بلغ عددهم (03) للتأكد من دقة وموضوعية عبارات الاستبيان في القياس والوقوف على مدى صدقها كأداة لجمع البيانات والتحقق من مدى انتماء العبارات إلى متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم فيما يخص وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة، وتم تصحيح ما ينبغي تصحيحه في ضوء الآراء التي اتفق عليها (70%) من المحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري لها، كما تم التأكد من الثبات البنائي للأداة من خلال استخدام اختبار كرونباخ ألفا الذي يقيس درجة ثبات عباراتها، حيث أنه في حالة كانت قيمة هذا الأخير تساوي (0,60) فما فوق يكون هناك ثبات في الاستمارة والجدول رقم (07) يوضح نتيجة ذلك:

الجدول رقم (06): معامل ارتباط كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل كرونباخ ألفا الكلية
الحوكمة	آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	0,712	0,907
	آلية تركيز الملكية	0,669	
	آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	0,848	
	آلية التدقيق الداخلي	0,793	
أداء الشركات		0,861	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستمارة يصل إلى (0,907)، وتعد هذه القيمة مرتفعة باعتبار أنها أعلى من القيمة المقبولة في البحوث الإنسانية والاجتماعية (0,60)، كما أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الحوكمة والذي تقدر قيمهم (0,712)، (0,669)، (0,848)، (0,793) على التوالي، ومعامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الأداء المقدر ب (0,861)، هي قيم أعلى من القيمة المطلوبة (0,60)، وعليه يمكن أن نستخلص أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والموثوقية والاتساق بين عباراتها ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، وهذا يعني أنه سيكون هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

III- النتائج ومناقشتها :

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان وانحرافاتها المعيارية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وذلك بتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (الحوكمة، أداء الشركات)، ويتم قبول الفرضية عندما يكون مستوى الموافقة "قوي" أو "قوي جداً" أي أن المتوسط الحسابي $\bar{X} \geq 3,40$ في حين ترفض الفرضية إذا كان مستوى الموافقة "متوسط" أو "ضعيف" أو "ضعيف جداً" وهذا يعني أن $\bar{X} \leq 3,40$ وتم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وعلى أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضياتها الفرعية و كان ذلك على النحو التالي:

III.1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتحليل النتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق لآليات الحوكمة في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك.

● تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير الحوكمة

الجدول رقم (07): البيانات الوصفية لمتغير الحوكمة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	قوي جداً	0,637	4,22	يتكون مجلس الإدارة واللجان التابعة له من أعضاء ذو أهلية وكفاءة	1
2	قوي	0,708	4,11	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات المختلفة والسهرة على متابعة تنفيذها	2
3	قوي جداً	0,475	4,06	يعمل مجلس الإدارة وبمساعدة اللجان التابعة له على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر	3
4	قوي	0,535	4,00	يعمل مجلس الإدارة وبمساعدة اللجان المنبثقة منه على ضمان نزاهة حسابات المؤسسة وقوائمها المالية	4
	قوي	0,44	4,10	آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	
4	قوي	0,797	3,78	يلتزم حملة الأسهم (الملاك) بالقوانين والتشريعات السائدة التي تدعم نظام الحوكمة	5
3	قوي	0,786	3,81	يقوم حملة الأسهم (الملاك) بمساعدة مجلس الإدارة عن قراراته	6
2	قوي	0,506	4,03	يقوم حملة الأسهم (الملاك) بتوجيه قرارات مجلس الإدارة	7
1	قوي	0,692	4,08	يُحصل المساهمين (الملاك) على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة	8
	قوي	0,50	3,92	آلية تركيز الملكية	
3	متوسط	1,451	3,31	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	9
1	متوسط	1,103	3,39	تناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	10
2	متوسط	1,069	3,33	تتسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	11
4	متوسط	1,124	3,22	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	12
5	متوسط	1,000	2,97	تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة	13

آلية تعويضات الإدارة التنفيذية		3,24	0,91	متوسط	
14	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وفحص الإجراءات والعمليات داخل المؤسسة	3,83	0,878	قوي	3
15	يقوم التدقيق بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها	3,86	0,723	قوي	2
16	يعمل التدقيق الداخلي على إخضاع نظم الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية	3,61	0,871	قوي	5
17	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم نظام إدارة المخاطر وتحسينه	3,72	0,882	قوي	4
18	يعمل التدقيق الداخلي على ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية المقدمة إلى مجلس الإدارة	3,89	0,708	قوي	1
آلية التدقيق الداخلي		3,78	0,60	قوي	
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3,73	0,45		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى إدراك الأفراد المبحوثين لبعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له كان بين قوي وقوي جداً، إذ تراوحت متوسطاتها بين (4,00-4,22)، حيث جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,22) وانحراف معياري (0,637)، في حين جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,535)، مبيّناً اتساقاً في إجابات أفراد العينة، والجدير بالذكر أن المؤسسة بي أم أس الكترليك مجلساً قوياً مكوناً من (8) أعضاء، (4) من العائلة المالكة و(4) أعضاء يعملون في المؤسسة، كما يتميز أعضاء المجلس بالخبرة الواسعة والمهارات المتعددة ويعتقد إطارات المؤسسة أن التركيبة المختلطة لمجلس الإدارة مكنت المؤسسة من التعامل مع النواحي المختلفة للأعمال وضمنت الالتزام بمستوى الأداء الذي تتوقعه، وهذا يعطينا مؤشر أن المؤسسة لا تطبق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، وقد تبين لنا أنه لا يوجد لجان تابعة للمجلس تساعد على أداء أعماله. وعموماً حقق بعد آلية مجلس الإدارة اللجان التابعة له متوسطاً حسابياً عام قدر ب (4,10) وانحراف معياري (0,44)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي مرتفع من قبل أفراد العينة اتجاه هذا البعد كما يؤثر الانحراف المعياري العام إلى الانسجام والاتساق للإجابات الواردة في عباراته.

فيما يخص بعد آلية تركيز الملكية جاءت عباراته بدرجة قوي، وجاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري (0,692) وجاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,797) مظهرًا اتساقاً في إجابات أفراد العينة حول التزام الملاك بالقوانين والتشريعات التي تدعم نظام الحوكمة، وتركز الملكية في يد المالك المؤسس السيد بوشريط وأخوه وابنتيه وجاء توزيع الملكية من رأس المال على الشكل التالي: 65% للسيد بوشريط المؤسس، 15% لأخوه و20% موزعة بين ابنتيه، وهذا مؤشر لوجود الدافع القوي للملاك لمراقبة أعمال المؤسسة عن قرب والسهرة على حماية مصالحهم. إجمالاً حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً عام (3,92) بانحراف معياري (0,50)، مما يدل على التزام مؤسسة بي أم أس الكترليك بآلية تركيز الملكية.

أما بالنسبة لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية فجاءت جميع عباراته بدرجة متوسط، حيث تحصلت العبارة رقم (10) على الترتيب الأول ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري (1,103) مع مستوى موافقة متوسط في حين تحصلت العبارة رقم (13) على أدنى المتوسطات الحسابية ب (2,97) وانحراف معياري (1,000) مع درجة موافقة متوسط. ويتم تقديم تعويضات الإدارة التنفيذية على أساس نظام المكافآت المعمول به داخل الشركة وفق معايير لتقييم الأداء. وعموماً حقق بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية متوسطاً حسابياً عام (3,24) وانحراف معياري (0,91)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي متوسط اتجاه توفر هذا البعد، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن الإجابات الواردة في هذا البعد تتميز بالانسجام والاتساق.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لبعد آلية التدقيق الداخلي كان قوي لكل العبارات، حيث تحصلت العبارة رقم (18) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,708)، في حين تحصلت العبارة رقم (16) على أدنى المتوسطات بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (0,871)، وقد تبين لنا أن عملية المراقبة الداخلية هي من اختصاص مديرية المالية والمحاسبة ولا يوجد وظيفة خاصة بالتدقيق الداخلي داخل المؤسسة، كما أن المديرية هي المسؤولة عن إعداد التقارير السنوية توضح فيها الوضعية المالية للمؤسسة يتم تداولها داخلياً ولا تنشر للعلن. وعموماً فإن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,7833) بانحراف معياري (0,60356) ويعبر هذا المتوسط على وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر هذا البعد مع وجود اتساق وتوافق في إجابات أفراد العينة.

وعلى ضوء ما تقدم، يلاحظ أن بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له قد تحصل على أعلى المتوسطات وجاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,10)، يليه بعد آلية تركيز الملكية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,92)، ثم نجد أن بعد آلية التدقيق الداخلي جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,78)، في حين تحصل بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على أقل المتوسطات قدر ب (3,24)، وهذا يعني أن مستوى الموافقة لأفراد عينة الدراسة اتجاه توفر آليات الحوكمة كان إيجابي اتجاه آلية كل من (مجلس الإدارة واللجان التابعة له، تركيز الملكية،

التدقيق الداخلي) مما يدل على أن مؤسسة بي أم أس إلكترونيك تطبق آلية كل من (مجلس الإدارة واللجان التابعة له، تركيز الملكية، التدقيق الداخلي)، فيما كان مستوى الموافقة اتجاه آلية تعويضات الإدارة التنفيذية متوسط وهذا يعني أنه لا يوجد تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمتغير الحوكمة حسب أبعادها الرئيسية الأربعة فقد بلغ (3,7346) وعموما يعبر هذا المتوسط الحسابي على وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك أما فيما يخص الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0,44585) ما يدل على وجود الاتساق في إجابات العينة اتجاه الأبعاد الأساسية لمتغير الحوكمة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد تطبيق لآليات الحوكمة في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك.

III.2-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتحليل النتائج:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تحسن في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك.

- تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير أداء الشركات (بطاقة الأداء المتوازن)

الجدول رقم (08): البيانات الوصفية لمتغير الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	3,78	0,929	قوي	11
2	المقاييس المالية المستخدمة ترتبط باستراتيجيه المؤسسة وترجم أهدافها	3,86	0,639	قوي	10
3	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة المساهمين (الملاك) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	4,06	0,674	قوي	7
4	تستخدم المؤسسة التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الأداء	3,75	0,806	قوي	12
5	توفر المؤسسة للعملاء منتجات وخدمات ذات جودة وتتوافق مع رغبات العملاء	4,58	0,554	قوي جدا	1
6	تعمل المؤسسة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمة	4,42	0,649	قوي جدا	3
7	توجد آليات محددة لمتابعة المقترحات والشكاوي التي يقدمها الزبائن	4,33	0,676	قوي جدا	4
8	تسعى المؤسسة لاكتساب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية للمساهمة في تعظيم ثروة المساهمين	4,50	0,561	قوي جدا	2
9	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات	4,19	0,577	قوي	5
10	تركز المؤسسة في عملياتها الداخلية على التميز في إنجاز المهام والمسؤوليات المحددة	3,94	0,715	قوي	9
11	تقوم المؤسسة بوضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية ومقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي	3,75	0,937	قوي	12
12	تعمل المؤسسة وبشكل مستمر على تحسين جودة العمليات الداخلية	4,19	0,710	قوي	5
13	توفر المؤسسة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للموظفين	3,97	0,845	قوي	8
14	يتوفر بالمؤسسة موظفين ذوي المهارات والخبرات المناسبة لأداء أعمالهم	4,17	0,845	قوي	6
15	تمتلك المؤسسة أنظمة وقواعد بيانات لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة اللازمة وجعلها متاحة للموظفين	3,72	0,914	قوي	13
16	تعمل المؤسسة على توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار	3,75	1,025	قوي	12
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		4,06	0,44		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مؤسسة بي أم أس إلكترونيك تهتم كثيرا بزبائنها حيث تسعى للفوز بطلباتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبمواصفات عالمية وتعمل جاهدة لكسب ولاء زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد مما ينجم عنه زيادة حصتها السوقية وبالتالي تعظيم ثروة ملاكها، ويتضح ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المخصصة لمنظور الزبائن حيث سجلت عباراته (5-8-6-7) أعلى المتوسطات الحسابية واحتلت المراتب الأولى مع مستوى موافقة قوي جدا (4,33-4,42-4,50-4,58) على التوالي وبانحرافات معيارية (0,554-0,561-0,649-0,676) مبينا انسجام إجابات أفراد العينة اتجاه هذه العبارات، تليهم العبارات (9-12)

في الترتيب الخامس بنفس المتوسط الحسابي (4,19) وانحرافات معيارية (0,577-0,710) مظهرها انسجام في إجابات عينة الدراسة مع العلم أن هذه العبارات تدخل ضمن العبارات المخصصة للعمليات الداخلية مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملياتها الداخلية، ونلاحظ كذلك أن أغلب العبارات المخصصة للمنظور المالي احتلت المراتب الأخيرة وكانت الأقل قبولاً من قبل عينة الدراسة مقارنة بالعبارات الأخرى عدا العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,674) مع مستوى موافقة قوي، والملاحظ كذلك أن العبارات (4-11-16) جاؤوا في ما قبل الترتيب الأخير بنفس المتوسط الحسابي (3,75) وانحرافات معيارية (0,806-0,937-1,025) على التوالي مع مستوى موافقة قوي، في حين جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,914) مع مستوى موافقة قوي.

وبناء على ما سبق فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء بلغ (4,06) ويعبر هذا المتوسط عموماً عن وجود تقبل إيجابي جيد لدى أفراد العينة اتجاه توفر عبارات هذا المتغير وهذا يعني أن مؤسسة بي أم أس إلكترونيك تحقق تحسناً في أدائها، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0,43699) مما يشير إلى الاتساق والانسجام في إجابات العينة اتجاه عبارات متغير الأداء، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد تحسّن في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك.

III.3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وتحليل النتائج:

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسّن الأداء بأبعاده مجتمعة في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار أثر تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسّن أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,583	1,167	2,000	0,054				
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	0,108	0,142	0,108	0,761	0,453	9,008	0,000	0,733	0,538
آلية تركيز الملكية	0,393	0,133	0,344	2,595	0,014				
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	0,260	0,064	0,124	1,950	0,060				
آلية التدقيق الداخلي	0,256	0,102	0,185	1,814	0,079				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($R=0,733$) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة وأداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0,538$) وهذا يعني أن ما نسبته (53,8%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك تفسرها التغيرات التي تحدث في الحوكمة أما باقي النسبة تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة (9,008) بقيمة احتمالية (0,000) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أن الحوكمة تمارس تأثيراً معنوياً في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، وبالنظر للعلاقات الفردية يتضح أن قيمة t المحسوبة بلغت (2,595) مع مستوى دلالة (0,014) بالنسبة لآلية تركيز الملكية، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على وجود تأثير معنوي لآلية تركيز الملكية في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، أما بالنسبة لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وآلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي فقد بلغت قيمة t المحسوبة (0,761)، (1,950)، (1,814) على التوالي، بمستوى دلالة (0,453)، (0,060)، (0,079) على التوالي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وآلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، كما يوضح الجدول قيمة معامل بيتا غير المعياري ($a=1,167$) الذي يدل على أنه يوجد تأثير معنوي للحوكمة في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك بمقدار (1,167) وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسّن الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار أثر تطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسّن أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,651	2,452	3,765	0,001				
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	0,392	0,158	0,393	2,485	0,018	6,174	0,018	0,392	0,154

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية بين آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وأداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك بلغت $(R=0,392)$ ، وبلغ معامل التحديد $(R^2=0,154)$ وهذا يعني أن بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له قد فسر ما مقداره $(15,4\%)$ من التباين الحاصل في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك والباقي يدخل ضمن عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، كما يتبين أن قيمة F بلغت $(6,174)$ مع مستوى دلالة $(0,018)$ وهذا يدل على أن النموذج معنوي ودال إحصائياً، وبلغت قيمة t المحسوبة $(t=2,485)$ مع مستوى دلالة $(0,018)$ وهي تدل على معنوية بيتا غير المعياري عند مستوى الدلالة المعتمد $(0,05)$ ، وهذا يعني أن آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له تمارس تأثيراً معنوياً على أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك. أما بالنسبة لقيمة الميل الحدي فقد بلغ $(B=0,393)$ وهذا يدل على أن تغيراً مقداره (01) في آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له سيؤدي إلى تغير مقداره $(0,393)$ في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك وبين الجدول كذلك قيمة الثابت $(a=2,452)$. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضياً بمعادلة الانحدار: $y_1=2,452+0,393x_1$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية تركيز الملكية على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار أثر تطبيق آلية تركيز الملكية على تحسين أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,469	1,956	4,171	0,000			0,613	0,376
آلية تركيز الملكية	0,613	0,119	0,537	4,526	0,000	20,481	0,000		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة $(R=0,613)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية بين آلية تركيز الملكية وأداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، ويتضح أن قيمة معامل التحديد $(R^2=0,376)$ وهذا يدل على أن آلية تركيز الملكية قد فسرت ما مقداره $(37,6\%)$ من الاختلافات الحاصلة في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، والباقي يدخل ضمن عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، كما يتضح من الجدول أن قيمة F بلغت $(20,481)$ بمستوى دلالة $(0,000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(0,05)$ وهذا يؤكد بأن النموذج معنوي ودال إحصائياً، وبلغت قيمة t المحسوبة $(t=4,526)$ مع مستوى دلالة $(0,000)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة الفرضي $(0,05)$ ما يدل على وجود تأثير معنوي لبعد آلية تركيز الملكية على أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، أما قيمة الميل الحدي لآلية تركيز الملكية فقد بلغ $(B=0,537)$ وهذا يعني أن تغيراً مقداره (01) في آلية تركيز الملكية سيؤدي إلى تغير مقداره $(0,537)$ في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، وبين الجدول كذلك قيمة الثابت $(a=1,956)$ ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضياً بمعادلة الانحدار: $y_2=1,956+0,537x_2$ ، وعلى وفق هذه النتائج فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p \leq 0,05)$ لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار أثر تطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,244	3,340	13,675	0,000			0,465	0,216
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	0,465	0,073	0,222	3,061	0,004	9,368	0,004		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة $(R=0,465)$ وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية بين بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وأداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، ويتبين أن قيمة معامل التحديد بلغ $(R^2=0,216)$ ، إذ يشير ذلك أن بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية قد فسر ما مقداره $(21,6\%)$ من التغيرات الحاصلة في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، وبلغت قيمة F $(F=9,368)$ بمستوى معنوية $(0,004)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة الفرضي $(0,05)$ مما يدل على أن بعد تعويضات الإدارة التنفيذية معنوي ودال إحصائياً، كما بلغت قيمة T $(T=3,061)$ بمستوى معنوية $(0,004)$ وهي بدورها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد $(0,05)$ مما يعني وجود تأثير معنوي لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، وبالنسبة لقيمة الميل الحدي فيقدر ب $(B=0,222)$ والذي يشير إلى أن تغيراً مقداره (01) في آلية تعويضات الإدارة التنفيذية سيؤدي إلى تغير مقداره $(0,222)$ في أداء مؤسسة بي أم أس إلكترونيك، أما قيمة الثابت فتقدر

ب ($a=3,340$)، وعليه يمكن التعبير عن هذه العلاقة بمعادلة الانحدار التالية: $y_3=3,340+0,222 \times x_3$ ، وبناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار أثر تطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,405	2,629	6,485	0,000			30,52	0,273
آلية التدقيق الداخلي	0,523	0,106	0,378	3,574	0,001	7312,7	0,001		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($R=30,52$)، والذي يعني وجود علاقة ارتباط معتدلة بين بعد آلية التدقيق الداخلي وأداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,273$) والذي يعني أن بعد آلية التدقيق الداخلي يفسر ما مقداره (27,3) من التباين الحاصل في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك والباقي هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. ويتضح كذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (12,773). بمستوى معنوية (0,001) وهذا يؤكد على وجود تأثير من الناحية الإحصائية لآلية التدقيق الداخلي في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك، كما يمكن أن نلاحظ أن قيمة T ($T=3,574$) مع مستوى معنوية (0,001) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا دليل على وجود تأثير معنوي لآلية التدقيق الداخلي في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك. أما قيمة ($B=0,378$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في آلية التدقيق الداخلي سيؤدي إلى تغير في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك ب(0,378)، أما قيمة الثابت ($a=2,629$). وبناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بمعادلة الانحدار: $y_4= 2,629+0,378 \times x_4$.

IV- الخلاصة :

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- بينت الدراسة أن مؤسسة بي أم أس إلكتروك تتبنى وتطبق آليات حوكمة الشركات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد تحسين في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية تركيز الملكية، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي) في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك، حيث فسر متغير الحوكمة 53,8 % من التغيرات الحاصلة في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق آليات الحوكمة متفردة (مجلس الإدارة واللجان التابعة له، تركيز الملكية، تعويضات الإدارة التنفيذية، التدقيق الداخلي) على تحسين أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك، وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة.
- بينت نتائج الدراسة وجود تبايناً في شدة تأثير أبعاد الحوكمة في أداء مؤسسة بي أم أس إلكتروك حيث جاء بعد آلية تركيز الملكية في الترتيب الأول يليه بعد آلية التدقيق الداخلي ثم بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وجاء بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في الترتيب الأخير.
- توصلت الدراسة التزام مؤسسة بي أم أس إلكتروك بالقوانين السائدة ولا يوجد قانون خاص بها.
- توصلت الدراسة أن مؤسسة بي أم أس إلكتروك تفعل دور مجلس الإدارة غير أنه لا يظهر في هيكلها التنظيمي كما تبين أنه لا يضم أعضاء من خارج المؤسسة ولا يملك لجان تابعة له.
- توصلت الدراسة إلى ضعف نوعية المعلومات المنشورة إلى العلن مما يؤدي إلى انعدام الثقة في أعمال مؤسسة بي أم أس إلكتروك.
- إن الأطر والتشريعات القانونية الحالية لا تتضمن على أقسام خاصة بالحوكمة وجعلها إلزامية مما أدى بمؤسسة بي أم أس إلكتروك إلى التهاون في تطبيقها.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

- تشكيل مجلس إدارة رسمي يظهر في الهيكل التنظيمي وضمه لأعضاء مستقلين وتكوين لجان متخصصة تساعد على أداء أعماله.
- الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة مع وضع معايير لمشاركة العائلة المالكة في الإدارة.

- ضرورة وضع سياسات واضحة وميثاق خاص بمؤسسة بي أم أس إلكترونيك للحفاظ على انتقالها من جيل إلى جيل وضمان ديمومتها واستمراريتها حيث تحتاج الشركات الخاصة إلى حوكمة الشركات فضلا عن حوكمة العائلة نفسها.
- تعيين جهة رسمية ذو أهلية تقوم بوظيفة التدقيق داخل مؤسسة بي أم أس إلكترونيك وتفعيل دور الأنظمة الرقابية بما يتماشى مع قواعد الحوكمة.
- ضرورة الإفصاح عن الأداء المالي ونشر التقارير المالية والنتائج المحاسبية إجباريا للعلن بما يقتضي به القانون لترسل إشارات إلى المستثمرين عن جودة الحوكمة في مؤسسة بي أم أس إلكترونيك وحرص إدارتها على تعظيم ثروة الملاك.
- ضرورة تكريس الجهود والعمل على تبني مبادئ وآليات الحوكمة بطريقة كلية وسليمة ووضع الإجراءات المطلوبة لتطبيق الحوكمة وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دوليا وانسجاما مع الأطر القانونية وميثاق الحكم الراشد.
- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة بي أم أس إلكترونيك من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم ومن تم إدراجها في البورصات وأسواق المال والاستفادة من المنافع التي تعود على الملاك والاقتصاد الوطني.
- أهمية إلزام تطبيق ميثاق الحكم الراشد في الشركات الجزائرية خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أهمية تعديل القانون التجاري وإدراج أقسام خاصة بمبادئ وآليات الحوكمة مع إخضاع الشركات إلى المسائلة القانونية.
- تكثيف الندوات والملتقيات الوطنية للمهتمين والعاملين في المؤسسات للتعريف بمفاهيم حوكمة الشركات وأهدافها وتأثيرها على الأداء.

الإحالات والمراجع :

1. Aissat Leghima, A., & Assous, N. (2015, septembre). **Gouvernement et performance des entreprises publiques en Algérie : vers de nouvelles perspectives**. Revue du Lareid, 1 (02), pp. 47-65.
2. Charreaux, G., & Desbrières, P. (2001). **Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value**. Netherlands: Kluwer Academic Publisher.
3. Cohen, S., Thiraios, D., & Kandilorou, M. (2008). **Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective An analysis of Greek companies**. Managerial Auditing Journal, 23 (5), 485-503.
4. CUC, S. (2009). **Balanced Scorecard And The Management Instruments Complementarity**. The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, 9 (2(10)), pp. 119-124.
5. Dada, A. O., & Ghazali, Z. B. (2016). **Corporate Governance Mechanisms: The Determinants of Listed Firm Performance in Nigeria**. Research Journal of Finance and Accounting, 7 (8), pp. 68-84.
6. Delima, V. J., & Ragel, V. R. (2017). **Impact of Corporate Governance on Organizational Performance**. International Journal of Engineering Research and General Science, 5 (5), pp. 6-16.
7. GOAL (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. الصفحات 1-98.
8. Gupta, A. K., & Sharma, S. (2017). **Balanced Scorecard: A Conceptual Framework**. International Journal of science technology and Management, 6 (01), 670-676.
9. Hameed Abbas Bahia, T., Hussein Ahmed, H., & Raheem Idan, A. (2019). **The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance: Field Study in Al-Diwaniyah Textile Factory**. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 8 (4), 378-402.
10. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). **Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts And Cases** (12 ed.). Canada: Cengage Learning.
11. Išoraitė, M. (2008). **The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice**. 1 (3), pp. 18-28.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. Harvard Business Review, 78 (5), 167-176.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January–February). **The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, pp. 71-79.
14. Niven, P. R. (2006). **Balanced Scorecard Step-By-Step:Maximizing Performance And Maintaining Results** (2nd ed ed.). New Jersey, Hoboken, United States: John Wiley & Sons, Inc.
15. OECD. (2017). **G20/OECD Principles of Corporate Governance** (Arabic version). Paris: OECD Publishing.
16. OECD. (2015). **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. pp. 1-60.
17. Osei-Kuffour, F. (2021). **Balance Scorecard Perspectives and Institutional Performance of Private Tertiary Institutions**. FIDERE: Journal of Business, Governance, & Information Technology, 3 (2), pp. 11-25.

18. Panicker, S., & Seshadri, V. (2013). **Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study**. International Journal of Business Research and Development , 2 (2), pp. 35-42 .
19. Suyono, E. (2016, July). **Family controlled firm, governance mechanisms and corporate performance: Evidence from Indonesia**. Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura , 19 (01), pp. 111-124.
20. Vieira, E., & Neiva, J. (2019). **Corporate Governance Mechanism In The Context Of Portugal**. New Challenges In Corporate Governance: Theory And Practice (p. 100). Naples: (CC BY 4.0).
21. آلاء غالب علي، أسماء نعمان جاسم، و أفاق ذنون إبراهيم. (2020). محددات حوكمة الشركات في ظل الأزمة المالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات) ، 16 ((خاص ج1)، 78-90.
22. الداوي الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (7)، الصفحات 217-227.
23. حسنين راغب طلب. (2015). أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة: دراسة تطبيقية في الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (45)، 381-412.
24. حنان صحبت عبد الله، و نجوى محمود عودة. (2016). دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 23 (97)، 493-525.
25. شذى أكرم احمد، و محمد عبدالله إبراهيم. (2020). قياس تأثير آليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. Journal of Economics and Administrative Sciences ، 26 (121)، 444-488.
26. فيحاء عبد الله يعقوب، و فرقد فيصل جدعان الغانمي. (2010). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل (دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب). مجلة دراسات محاسبية ومالية ، 5 (10)، الصفحات 1-34.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نعيمة بن فيالة & شرحبيل عجراد (2024)، أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في مؤسسة بي أم أس الكرتيك-، مجلة المؤسسة، المجلد 13 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص. 104-89.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.