

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة على تطوير الأداء التنظيمي في شركة دمشق
الشام القابضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

مشروع مُقدّم للحصول على درجة ماجستير التاهيل والتخصص في إدارة الأعمال
(الإدارة التنفيذية)

إعداد الطالب

محمد خالد الإمام

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

الدفعة السابعة

2019 - 2017

Professional Master in Business Administration "Executive Administration"

The Impact of applying the principles and mechanisms of governance on the organizational performance in Damascus Cham Holding using balanced scorecard.

Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of MBA
Executive Administration

Prepared by

Mhd. Khaled Al-Imam

Supervised By

Dr. Abd Al-Hamid Al-Khalil

Seventh Cohort

مُلخّص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة في تطوير الأداء التنظيمي لشركة دمشق الشام القابضة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث قامت وبالاعتماد على مؤشرات البحث الأساسية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة بإبراز أثر (مبادئ الحوكمة وآلياتها) على (الأداء التنظيمي) لشركة دمشق الشام القابضة وذلك باستخدام الأبعاد الأربعة الأساسية التي تتألف منها بطاقة الأداء المتوازن والمؤلفة من (الأداء المالي، العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والتطبيقية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها. وقام الباحث كذلك بإعداد استبيان مؤلف من خمسة محاور أساسية تتناول قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة في شركة دمشق الشام القابضة والأبعاد الخاصة بالأداء التنظيمي في الشركة وتمّ توزيع هذا الاستبيان على عيّنة الدراسة بدقة وموضوعية ومن ثمّ جمع البيانات وتحليلها.

وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أنّ هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة وآلياتها في شركة دمشق الشام القابضة وأنّ الشركة تمتلك الأساس الجيد للحوكمة وتقوم بتطبيق مبادئها بشكل فعّال، وأظهرت النتائج كذلك أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها أدى إلى تحسّن الأداء المالي بشكل كبير وخصوصاً من جهة الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية والإفصاحات المرافقة لها وما تؤدّي له من شفافية ودقّة في النتائج، وأظهرت النتائج كذلك أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة لم يؤدّي إلى التحسّن المطلوب في مجال العلاقة مع العملاء والمستثمرين مما انعكس على قدرة الشركة على خلق آليات استثمارية جديدة وعلى قدرة الشركة على زيادة مساهمتها في الناتج المحلي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أنّ آليات الحوكمة وقواعدها أدّت إلى تحسّن بسيط في مجال العمليات الداخلية وخلق الميزة التنافسية في حين أنّها لم تؤدّ إلى التحسّن المطلوب في مجالات النمو والتعلّم.

الإهداء

إلى نبع الحنان التي علمتني معنى الوفاء والإخلاص ، أمي حفظها الله

إلى رفيقة الدرب التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي ، زوجتي الغالية

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم ، والسعادة في ضحكاتهم وليد ولى

أهدي هذا البحث.

شكر وتقدير

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووقّفتني إلى إنجاز هذا العمل.

يُسعدني أن أتقدّم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى المعهد العالي لإدارة الأعمال وإلى القائمين عليه من أساتذة وموظفين وإداريين ومشرفين لجهودهم الصادقة والمُخلصة التي لا تخفى على أحد.

وأتقدم كذلك بخالص التقدير والعرفان لمن قدّم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخصُّ بالذكر الدكتور المُشرف : الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل لقبوله الإشراف على هذه الرسالة ولتوجيهاته القيّمة التي أسهمت في إخراج هذا البحث بحلّته النهائية.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة لقبولهم مناقشة هذا العمل وملاحظاتهم القيّمة وتوجيهاتهم الطيّبة.

والشكر الجزيل لكل من شجعني وشدّ من أزرّي ولو بالكلمة الطيّبة.

محمد خالد الإمام

فهرس المحتويات

أ	ملخص البحث
ب	الإهداء
ت	شكرو وتقدير
ث	فهرس المحتويات
1	1. الفصل الأول : الإطار العام للبحث
1	1.1. مُقدّمة عامة
2	A. دراسات سابقة
6	B. مشكلة البحث
6	C. أهمية البحث
7	D. أهداف البحث
7	E. منهج البحث
7	F. مجتمع البحث
8	G. حدود البحث
8	H. مؤشرات البحث
9	2. الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
9	1-2 الإطار العام لحوكمة الشركات
9	A. مفهوم حوكمة الشركات
10	B. مُحددات الحوكمة الخارجية والداخلية
11	C. أهداف الحوكمة وأهميتها
13	2-2 مبادئ حوكمة الشركات
13	A. مبادئ حوكمة الشركات وفق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
15	B. مبادئ حوكمة الشركات في سورية
16	3-2 الأداء التنظيمي
16	A. المفهوم والتعريف
17	B. استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي
18	C. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
19	4-2 علاقة الحوكمة والإدارة الرشيدة بالأداء التنظيمي

21	3. الفصل الثالث : الإطار العملي
21	1-3 تعريف بالشركة وعينة الدراسة
22	2-3 ثبات مقاييس الدراسة
22	3-3 توصيف عينة الدراسة
25	4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
40	5-3 دراسة الفروق الفردية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء التنظيمي
41	A. اختبار الفروق وفق مؤشر وجود اطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين.
45	B. اختبار الفروق حول مؤشر اثار تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين
50	6-3 النتائج والتوصيات
50	A. النتائج
51	B. التوصيات
a	7-3 قائمة المراجع
1	8-3 قائمة الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 مُقدِّمة عامة:

يعود ظهور مفهوم الحوكمة إلى تنبؤات آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم) حيث يقول (أنَّه من غير المتوقَّع من مديري الشركات المُساهمة أنْ يشرفوا على الشركات كما لو أنْ من يدير هذه الشركات هم أنفسهم أصحابها، وذلك لأنَّ المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم، وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقَّع أنْ يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات)¹

وتحقيقاً لهذه النبوءة، مرّت الحياة الاقتصادية الحديثة بعدد من مراحل التطور تجلّى أبرزها باتساع حجم الشركات إلى الحد الذي أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشروع هذه المنظمات الكبيرة بالبحث عن مصادر تمويل عن طريق أسواق المال التي تكون أقل كلفة من الاستدانة من المصارف مع ما يعنيه ذلك من تزايد سرعة انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود في ظل ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين.

وعليه، نجد أنَّ النتائج الجانبية لما تتمتع به منظمات الأعمال المعاصرة من ميزات هامة أبرزها فصل الإدارة عن الملكية وسيادة نفوذ كبار المُساهمين أدّى إلى ظهور مفهوم الحوكمة والذي يُعبّر كمفهوم عن ضرورة وضع أنظمة ضابطة للعمل في هذه الشركات ومنظمات الأعمال لتحديد وضبط علاقة جميع الأطراف ببعضها بدءاً من المُساهمين أصحاب رؤوس الأموال وانتهاءً بأصحاب المصلحة مروراً بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. فالحوكمة بشكل عام هي وجود نُظْم تحكّم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمة لتحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بهدف تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة وللتأكد من أنَّ المنظمة تسعى وتوظف جميع مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

وقد عززت المشكلات والصعوبات التي نتجت عن الممارسات التي كانت تتم في منظمات الأعمال في عالمنا الاقتصادي المعاصر من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها المتعلقة بها، علماً أنَّ هذه المشكلات ظهرت واضحة خلال الأزمة الاقتصادية الآسيوية عام 1997 والأزمة الاقتصادية العالمية التي حدثت عام 2009 ممثلة بغياب الإفصاح والشفافية في هذه المنظمات واستفراء مجالس الإدارة بالقرارات الاستراتيجية فيها وعدم متابعة تنفيذ هذه القرارات وغياب المساءلة والإفصاح مما انعكس سلباً على الأداء التنظيمي بكافة أشكاله.

¹ Adam Smith, The Wealth of Nation, Page 390.

ونظراً لأنَّ الحوكمة من المفاهيم التي يَتميّز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المنظمة وأنشطتها، وتعدُّ من أهم العمليات الضرورية للتأكد من حسن سير عمل المنظمة ونزاهتها إضافة إلى ما توقَّره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء، ونتيجة لتزايد الاهتمام بمبادئ الحوكمة وطرق تطبيق مبادئها وآلياتها تمَّ القيام بهذه الدراسة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على الأداء التنظيمي للمنظمات مُمثلةً بشركة دمشق الشام القابضة المُساهمة المُغلقة الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية.

A. دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر مبادئ الحوكمة والآليات الخاصة بها على الأداء التنظيمي بأشكاله المختلفة سواء ما كان منه متعلقاً بالأداء المالي أو التشغيلي، وقد اطلع الباحث نتيجة لعملية البحث الورقي والالكتروني أثناء إعداد هذه الدراسة على عدد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع من أهمها:

I. دراسة (Abid Azhar, Mehmood, 2018) بعنوان أثر الحوكمة والإدارة الرشيدة على الأداء في شركات الغزل والنسيج المُساهمة في سوق الأوراق المالي في دولة الباكستان، وأهتمت بدراسة أثر العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء الشركات، وفي سبيل التحقق من هذه العلاقة قامت الدراسة بجمع الأدلة من أكبر 10 شركات في مجال الغزل والنسيج في سوق باكستان المالي. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين مُعاملات آليات الحوكمة التي تمَّ دراستها (حجم مجلس الإدارة، تشكيل مجلس الإدارة، تشكيل لجنة التدقيق) وبين مُعاملات أداء الشركات (العائد على الأصول ونسبة الربح) وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات على مُتغيرات أخرى من مُتغيرات الحوكمة وآلياتها إضافة إلى دراسة أثر الحوكمة على أداء الشركات في القطاعات والصناعات الأخرى، وذلك للتأكد مما خلصت إليه الدراسة الحالية.

II. دراسة (Obioha, Garg, 2018) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على ولاء العملاء في قطاع المصارف النيجيرية، وقامت بدراسة تأثير ممارسات وآليات الحوكمة على ولاء العملاء في مصارف التجزئة النيجيرية وإبراز كيف تُساهم هذه الممارسات في تطوُّر القطاع المصرفي للأفراد في نيجيريا. وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام عينة من 424 من عملاء البنوك ممن تمَّ اختيارهم من بنوك تجارية تقع في مدينة إبادان متروبوليس في نيجيريا. وقد أظهرت النتائج الخاصة بهذه الدراسة أنَّ جميع مبادئ الحوكمة وممارساتها والآليات الخاصة بها لها تأثير إيجابي على ولاء العملاء

بمستوى عالٍ باستثناء الشفافية والإفصاح حيث أنّ العلاقة – وفق هذه الدراسة – كانت علاقة عكسيّة.

ويرى الباحث أنّ الفترة الزمنية التي جرت فيها الدراسة قد تفسّر هذه النتائج نظراً للاخفاقات الكبيرة التي عانى منها القطاع المصرفي في نيجيريا في الفترة الأخيرة.

III. دراسة (الأحمد و أحمد، 2017) بعنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة والشركات ومبادئها في تحسين الأداء المؤسسي، وتهدف إلى تسليط الضوء على مفهوم قواعد الحوكمة، نشأتها وتطورها، أهميتها، ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دورها في تحسين الأداء المؤسسي، وقد قامت الدراسة في سبيل تحقيق ما ذكر على دراسة مدى تطبيق الحوكمة ومبادئها في إحدى الشركات المساهمة وإلى دراسة علاقة الشركة مع الأطراف الأخرى من غير المساهمين وأثر ذلك على تحسين الأداء المؤسسي فيها.

وقد أوصت الدراسة بالعمل الجاد على تطوير تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها إذا ما أرادت الشركات الحصول على ثقة المساهمين الحاليين والمستقبليين و الالتزام بالإفصاح الجيد للبيانات مع شفافيتها مما يعزز من مكانة الشركة ويرفع من أسعار أسهمها ويحفّز المقرضين والموردين على التعامل مع الشركة مع توفير المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتفعيل العمل في السوق المالي.

IV. دراسة (عثمان و صفية، 2017) بعنوان أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية (دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر – حالة NCA)، وتهدف إلى تحديد أثر الحوكمة والإدارة الرشيدة في تحسين أداء مؤسسة NCA، كما تهدف الدراسة إلى بيان دور الحوكمة في منح الشركة للميزة التنافسية (التي من الممكن قياسها عن طريق الأداء التنافسي) المطلوبة من أجل بقاء واستمرارية المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد وذلك من حيث جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى البعيد من خلال عدة طرق أهمها الشفافية ومكافحة الفساد، تفادي حدوث الأزمات المصرفية، تحسين إدارة الشركة، تحقيق أفضل عائد على الاستثمارات.

كما انتهت الدراسة إلى وضع التوصية بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وأداء واستقرار السوق المالي ويسهّل إجراءات الرقابة والإشراف ويساهم في جاذبية

الاستثمار في الشركات.

.v دراسة (إبراهيم وَ الحسين وَ البعّاج، 2017) بعنوان حوكمة الشركات ودورها في الحد من أساليب التلاعب للمحاسبة الإبداعية بجودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على عينة من التقارير المالية للمصارف العراقية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية)، وتهدف إلى التعرف على الإطار الفكري للحوكمة وآليات تطبيقها في المصارف العراقية وبيان دور الحوكمة في الحد من أساليب التلاعب للمحاسبة الإبداعية وأثر ذلك على جودة التقارير المالية وبيان دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الحد من هذا التلاعب. وقد خلصت الدراسة إلى استنتاجات عديدة أهمها أنّ هناك علاقة طردية بين حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية وأنّ الحوكمة تعتبر أداة هامة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية كما أشارت الدراسة إلى حرص المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية على تطبيق حوكمة الشركات بهدف تحقيق جودة التقارير المالية سواء التي تمّ إعدادها للأقسام الداخلية في المصارف أو تمّ إعدادها للنشر والإفصاح. كما انتهت الدراسة إلى وضع توصيات تتلخص بضرورة التزام المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بمبادئ الحوكمة للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه المبادئ، وأوصت كذلك بضرورة أن يتضمن دور مراقب الحسابات الخارجي الإشراف على مدى التزام المصارف العراقية بمبادئ حوكمة الشركات والإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بحملة الأسهم ومستخدمي التقارير المالية.

.vi دراسة (المناصير، 2013) بعنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات عن طريق مقارنة إفصاحات شركات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، علماً أنّه تمّ اعتماد القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الأوراق المالية في الأردن كمؤشر لقياس تطبيق قواعد حوكمة الشركات في حين أنّه تمّ قياس أداء الشركات من خلال النسب المالية (نسبة العائد على الأصول/نسبة العائد على حقوق المالكين/ العائد على السهم الواحد/ نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية/ نسبة القيمة السوقية إلى العائد).

وخلصت الدراسة إلى أنّ مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق في شركات الخدمات المساهمة تلاها مجموعة القواعد المتعلقة بحقوق المساهمين ومن ثمّ قواعد الحوكمة الخاصة بمجلس الإدارة وحلّت قواعد الحوكمة الخاصة باجتماعات الهيئة العامة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق.

كما انتهت الدراسة إلى وضع توصيات تتلخص بالعمل على تطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين لما لها من أثر على العائد على الأصول والعائد على السهم، وأوصت كذلك بالالتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والمجالس وضمان أنّ نُظُم منح المكافآت للعاملين في الشركات مبنية على أساس تمييز الأداء.

VII. دراسة (Zulfiqar, Ali Butt, Hasan, 2009) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة والآليات الخاصة بها على جودة الأرباح المحققة في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية في دولة باكستان، وقامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين جودة حوكمة المؤسسات وإدارة الأرباح في الشركات الباكستانية عبر دراسة عينة من 53 شركة مُدرجة في السوق المالي وذلك عن طريق فحص جودة حوكمة المؤسسات غير إعطاء أوزان لمجموعة من المتغيرات تُشكّل آليات الحوكمة (بنية مجلس الإدارة، بنية أصحاب الأسهم، استقلالية لجنة التدقيق) وتمثيل إدارة الأرباح باستخدام مجموعة من الأرقام التي ترد عادة في قائمة المركز المالي (التغير في الأصول المتداولة، التغير في الالتزامات المتداولة، التغير في مستوى المديونية، مُخصصات الاستهلاكات) وكذلك في قائمة التدفق النقدي (التغير في النقد والنقد المكافئ).

وقد أشارت الدراسة إلى نتائج متفرّدة تتمثّل في وجود علاقة إيجابية بين جودة الحوكمة في المؤسسات وبين إدارة الأرباح، أي كلّما ارتفعت جودة الحوكمة في المؤسسة كلما ازداد استخدام إدارة الأرباح.

ويرى الباحث أنّ سبب هذا النتائج المتفرّدة والمتضاربة هو قصر النطاق الزمني للدراسة والذي اقتصر على سنتين فقط إضافة إلى ثقافة بيئة الأعمال في النطاق المكاني (دولة باكستان) والمتعلّق بقبول مجتمع الأعمال المحلي للممارسات التي تؤدي إلى إدارة الأرباح (تأجيل الضرائب كمثال واضح).

B. مشكلة البحث:

إنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة والآليات الخاصة بها تحتمل أهمية كبيرة في عالم الأعمال في وقتنا الحاضر، ويهدف معرفة أثر تطبيق هذه المبادئ والآليات على الأداء التنظيمي في المنظمات، فإنَّه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

"ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة والآليات الخاصة بها على الأداء التنظيمي لشركة دمشق الشام القابضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

وعليه، يمكن تقسيم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر وجود إطار فعّال لتطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين الأداء التنظيمي في شركة دمشق الشام القابضة
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في البُعد المالي لشركة دمشق الشام القابضة.
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين أداء شركة دمشق الشام القابضة تجاه العملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين العمليات الداخلية في شركة دمشق الشام القابضة وإكسابها الميزة التنافسية.
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين عمليات النمو والتعلّم في شركة دمشق الشام القابضة.

C. أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- إن الدراسة تعالج موضوعاً يشهد اهتماماً متزايداً في قطاع الأعمال ألا وهو استخدام مبادئ الحوكمة وآلياتها بهدف تفعيل الأداء التنظيمي للشركات والمنظمات.
- نظراً لأنَّ مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة بأشكالها المختلفة تُعتبر من الآليات التدخلية في جميع الأنشطة والعمليات الأساسية والفرعية في المنظمة، فإن الدراسة تهتم بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة والآليات الخاصة بها على الأداء التنظيمي لشركة دمشق الشام القابضة وبأشكاله المختلفة (الأداء المالي والأداء التشغيلي والأداء المؤسسي) وما ينتج عن هذا التطبيق من آثار إيجابية أو سلبية.
- إنَّ الدراسة تركز على دراسة مبادئ الحوكمة وآلياتها المتعددة وأثر تطبيق هذا المبادئ والآليات من خلال دراسة حالة تتمثل في شركة دمشق الشام القابضة المساهمة المغفلة الخاصة التي تمَّ إحداثها

وفق المرسوم 19 لعام 2015 لتكون أداة استثمارية إبداعية ونموذج استثنائي للشركات التي سيتم الاعتماد عليها في مرحلة إعادة الإعمار في الجمهورية العربية السورية.

D. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- ✓ إيضاح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص في الجمهورية العربية السورية وخصوصاً في فترة إعادة الإعمار.
- ✓ إيضاح تأثير مبادئ الحوكمة وآلياتها على الأداء التنظيمي في الشركة بأشكاله المختلفة.
- ✓ دراسة نقاط القوة والضعف لتطبيق الشركة لمبادئ الحوكمة وآلياتها المتعلقة بها والآثار الإيجابية والسلبية الناتجة عنها.

E. منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وذلك باتباع أسلوب الوصف والتحليل لمعالجة وتحديد مختلف الأبعاد الفكرية والمفاهيمية المتعلقة بموضوع الحوكمة ومبادئها والآليات المرتبطة بها، وكذلك لمعالجة الجانب التطبيقي لدراسة نتائج المعالجة الإحصائية للاستبانات عن طريق برنامج الـ SPSS.

F. مجتمع البحث:

في محاولة لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه ومعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها المتعلقة بها، فقد قام الباحث بدراسة حالة على شركة دمشق الشام القابضة المساهمة المغفلة الخاصة وذلك باستخدام أداء الاستبيان التي تعتبر أكثر أدوات البحث الميداني استخداماً. وعليه فإن مجتمع البحث يتألف من شركة واحدة هي شركة دمشق الشام القابضة المساهمة المغفلة الخاصة.

G. حدود البحث:

● الحدود الموضوعية للبحث

نظراً لكون البحث يتناول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على الأداء التنظيمي بأشكاله المختلفة في الشركة موضوع الدراسة، فإن حدود البحث اقتصر على دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على

الأداء المالي والتشغيلي والمؤسساتي وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية (الأداء المالي، العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية والميزة التنافسية، النمو والتعلم).

● **الحدود الزمانية للبحث:**

يُغطي البحث الفترة الممتدة من بداية عام 2016 وهو تاريخ تأسيس الشركة ومباشرة الأعمال وحتى وقتنا الراهن، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ دليل الحوكمة في الشركة قد تمّ إقراره بتاريخ 2017/2/12.

● **الحدود المكانية:**

استكمالاً للجانب النظري للبحث، ستُغطّي الدراسة قياس أثر مبادئ الحوكمة وآلياتها على الأداء التنظيمي لشركة دمشق الشام القابضة المساهمة المغفلة الخاصة من خلال استبانة تمّ توزيعها على موظفي الشركة علماً أنّ نشاط الشركة المكاني يتركّز في مدينة دمشق.

H. مؤشرات البحث:

يمكن توضيح مؤشرات الدراسة كما يلي:

● **مؤشرو وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة والآليات الخاصة بها و أثرها في الأداء التنظيمي: وهي:**

- I. وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات
- II. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
- III. المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء
- IV. دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركة
- V. الإفصاح والشفافية
- VI. مسؤوليات مجلس الإدارة

● **أثر الحوكمة في الأداء التنظيمي مُقوّمًا ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: وهي كالتالي:**

- I. أثر الحوكمة في البُعد المالي
- II. أثر الحوكمة في بُعد العملاء والمستثمرين
- III. أثر الحوكمة في العمليات الداخلية والميزة التنافسية
- IV. أثر الحوكمة في النمو والتعلّم

2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

1-2 الإطار العام لحوكمة الشركات

A. مفهوم حوكمة الشركات:

لا بد في البداية من الإشارة إلى عدم وجود رؤيا مُوحّدة حول مفهوم ومصطلح (حوكمة الشركات) سواء أكان هذا المفهوم لغة أو اصطلاحاً، فقد تنوّعت وتعدّدت التعاريف والتفسيرات الخاصة بهذا المصطلح نتيجة لاختلاف الباحثين وتعدّد اتجاهاتهم وأغراضهم البحثية.

.I مفهوم الحوكمة لغة:

بداية يمكن القول أنّ مصطلح (حوكمة الشركات) هو ترجمة للكلمة الانكليزية (Corporate Governance) والتي تعني مُمارسة السلطات للإدارة الرشيدة (تعود جذور الكلمة إلى مفهوم الحكم الراشد وهو الحكم الذي يوقّر النزاهة والمساءلة بواسطة أفراد الشعب ويضمن احترام المصلحة العامة ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة المجتمع)، وقد انتقل هذا المصطلح من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات فأصبح الحديث عن حوكمة الشركات بهدف تحقيق أعلى درجة من الكفاءة الاقتصادية ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من جانب إدارة هذا الشركات سواء أكانت هذه الإدارة مُمثلة بالإدارة التنفيذية أو بمجلس الإدارة.

.II مفهوم الحوكمة اصطلاحاً:

تعدّدت التعريفات الخاصة بهذا المصطلح حيث يدلُّ كل تعريف منها على وجهة النظر التي يراها مُقدّمه، ومن أهم هذه التعاريف، التعريف الذي تُقدّمه مؤسسة التمويل الدولية IFC للحوكمة بأنّها "النظام الذي يتمّ من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها"²، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنّها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"³، أما صندوق النقد الدولي FMI فيعرفها بأنّها "الطريقة التي يتمُّ بواسطتها تسيير السُلطة للموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعّالة في التسيير بأقل التكاليف وأعلى المنافع"³ واعتماداً على مُجمل هذه التعاريف يرى الباحث أنّه يمكن القول أنّ الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنُظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار

² Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

³ Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط الشركة ، أي أنّ الحوكمة في النهاية هي "نظام" يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما يشمل مُقوّمات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

B. مُحدّدات الحوكمة:

يرى معظم الباحثين على أنّ التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر - ومستوى جودة - مجموعتين من المُحدّدات:

I. المُحدّدات الخارجية:

تُشير هذه المُحدّدات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المُحدّدات الخارجية إلى أنّ وجودها يكفل تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حُسن إدارة الشركة، والتي تقلّل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁴

II. المُحدّدات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدّد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة⁵.

4- صديقي مسعود ، أحمد نقّار، المراجعة الداخلية ، مطبوعات مزوار، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 45

⁵ صديقي مسعود ، أحمد نقّار، المراجعة الداخلية ، مطبوعات مزوار، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 45

C. أهداف الحوكمة وأهميتها:

1. أهداف الحوكمة:

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتُساعد على جذب الاستثمارات وزيادة القدرة التنافسية ومُحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبياً، وتُساهم في تدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي⁶

✓ العمل على ضمان مُراجعة الأداء المالي للشركة والتأكد من التزام الشركة بالتشريعات وأحكام القانون، والتأكد كذلك من وجود هياكل إدارية تُمكن من محاسبة الإدارة أمام الهيئة العامة للشركة مع تحقيق رقابة مستقلة ناتجة عن لجنة مراجعة من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.

✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة مُعاملات الشركة وعملياتها وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يُمكن من الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي وكبح مخالفات الإدارة المُحتملة وضمان التنغم الفعّال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين⁷

✓ تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسّع والنمو مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق الذي ينعكس على تحقيق الكفاءة والتنمية.

✓ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

✓ زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع مُعدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية.

✓ الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

⁶ زرزار العياشي، مداخلة بعنوان "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن – الحوكمة المحاسبية للمؤسسة – واقع ورهانات وأفاق، يومي 07-08/12/2010 جامعة أم البواقي، ص 4-5

⁷ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح لعماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

✓ تحقيق إمكانية المنافسة على الأجل الطويل مما يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة وورفع درجة الوعي عند المستثمرين.

II. أهمية الحوكمة:

تُعدُّ حوكمة الشركات من أهم العوامل التي تؤدي إلى بناء الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم والبيانات المالية المنشورة والتأكيد على نزاهة مجلس الإدارة وعلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها بطريقة قانونية سليمة ، وبشكل عام يمكن اختصار أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ببعدين أساسيين هما:

● أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة:

حيث تظهر هذه الأهمية عن طريق النقاط التالية:

- (a) تُوفّر مبادئ الحوكمة وآلياتها الإطار التنظيمي الذي يُتيح للشركة إمكانية تحديد أهدافها والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- (b) زيادة ثقة المستثمرين بالشركة نتيجة تَأكّد هؤلاء المستثمرين من حماية مصالحهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سهولة حصول الشركة على تمويل لمشاريعها التوسعية وسهولة الانفتاح على الأسواق العالمية.
- (c) رفع مستويات الأداء في الشركة وزيادة كفاءتها الاقتصادية كنتيجة لوضع أساس واضح للعلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والهيئة العامة للشركة.
- (d) تؤدي الحوكمة وآلياتها إلى تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركة.

● أهمية الحوكمة بالنسبة للمالكين / المساهمين:

حيث تظهر هذه الأهمية عن طريق النقاط التالية:

- (a) ضمان تمتّع المساهمين في الشركة بالحقوق التي منحها لهم القانون كحق التصويت وحق المشاركة في القرارات الجوهرية ذات التأثير على مستقبل الشركة.
- (b) التأكّد من إفصاح الشركة عن أدائها ووضعها المالي وعن القرارات الجوهرية التي تمّ اتخاذها من قِبَل الإدارة العليا مما يُساعد مالكي الشركة / مساهمها على تحديد المخاطر

المرتتبة على استمرار الاستثمار في هذا الشركة.

2-2 مبادئ حوكمة الشركات:

يواجه الباحث عند الحديث عن مبادئ حوكمة الشركات ذات الملاحظة التي واجهته عند الحديث عن التعاريف الخاصة بمفهوم الحوكمة ، إذ إنَّه من الواضح أنَّ هناك اختلاف حول ضبط المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وذلك بحسب التوجّه الذي نظرت إليه الجهة التي كانت تضع هذه المعايير، و يرى معظم الباحثين أنَّ معايير الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي المعايير التي يُجمع معظم العاملين في مجال الحوكمة على شموليتها ودقتها.

A. مبادئ حوكمة الشركة وفق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية معايير الحوكمة في عام 1999 وأصدرت تعديلاً لها في عام 2004، وباستعراض نسخة عام 2017 من هذه المعايير فإنَّه يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة الواردة فيها كما يلي:

I. **ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات:** نظراً لما تتطلبه الحوكمة من إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي سليم فإنَّه يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

II. **الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** حيث تنصُّ معايير الحوكمة على حماية المساهمين وتأمين ممارسة حقوقهم وأن تكفل كذلك المعاملة المتكافئة لجميع هؤلاء المساهمين (ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب) كما ينبغي أن يُتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

وتشمل هذه الحقوق على سبيل المثال إمكانية نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعّالة في اجتماعات الجمعية العامة وحمايتهم من أيّ عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الإجتار في المعلومات الداخلية

.III المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: حيث يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفير الحوافز السليمة على إمتداد سلسلة الاستثمار كاملة، وأن تسمح الحوكمة لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

.IV دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركة: حيث يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

وتتمثل هذه المبادئ على سبيل المثال باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصلحة، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك تحديد آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

.V الإفصاح والشفافية: حيث ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت المناسب - عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة كالمركز المالي لهذه الشركة والإفصاحات الملحققة بهذا المركز، وكذلك دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

.VI مسؤوليات مجلس الإدارة: حيث يجب أن توفّر ممارسات الحوكمة التأكيد من وضع الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة وأن تكفل هذه الممارسات متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن أيضاً مساءلة مجلس الإدارة من قبل الهيئة العامة والمساهمين. وتُعنى هذه المبادئ بهيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

B. مبادئ حوكمة الشركات في الجمهورية العربية السورية:

تطوّر مفهوم الحوكمة ومبادئها في سورية بعد إنشاء هيئة الأوراق المالية وانطلاق سوق دمشق للأوراق المالية وذلك من خلال معايير الحوكمة التي أصدرتها الهيئة بتاريخ 2008/8/29 - القرار رقم 31/م

تحت مُسَمّى (نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات - قواعد حوكمة الشركات المساهمة) والذي تمّ تقسيمه إلى (8) فصول تناولت النقاط التالية:

- I. حقوق المساهمين: حيث أكد دليل الحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات في سورية على تمتّع كافة المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم مع حقهم الكامل بالحصول على المعلومات والوثائق الخاصة بالشركة، وكذلك حصولهم على المعلومات الدورية وغير الدورية المُفصّل عنها، ونصّ القرار كذلك على أن تقوم الشركة باستخدام أكثر الطرق فعّالية في إيصال المعلومات إلى المساهمين وعلى عدم جواز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات والحصول عليها.
- II. حقوق أصحاب المصالح: حيث نصّ دليل الحوكمة في سورية على وجوب احترام ومراعاة حقوق أصحاب المصالح التي تحميها القوانين ذات الصلة (كقانون الشركات وقانون التجارة وقانون العمل) ونص كذلك على إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح بالحصول على تعويضات فعّالية مناسبة عن الخسائر التي قد تلحق بهم نتيجة الإخلال بأيّ من حقوقهم.
- III. الإفصاح والشفافية: نظّر دليل الحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات في سورية إلى عملية الإفصاح كأداة فعّالة للتأثير على سلوك الشركات ولحماية مصالح المستثمرين وكذلك لجذب رؤوس الأموال وتلبية متطلبات المساهمين والمستثمرين المُرتقبين، فأكد على ضرورة تأمين الحصول على معلومات كافية منظمّة تتسم بدرجة عالية من المصداقية والشفافية والقابلية للمقارنة مع البيانات والمعلومات الأخرى المناظرة وذلك بما يمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.
- IV. مجلس إدارة الشركة: حيث عُني هذا الفصل من دليل الحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات بتحديد جميع التفاصيل الخاصة بمجلس الإدارة بدءاً من تكوين المجلس، تحديد الوظائف والصلاحيات (بما في ذلك وضع الخطط، الإشراف على هذه الخطط ووضع الهيكل التنظيمي) وانتهاءً بتحديد نطاق مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- V. لجنة التدقيق: حيث نصّ دليل الحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات في سورية على نطاق عمل لجنة التدقيق وآليات عملها وصلاحياتها اللازمة لعملها.
- VI. الإدارة التنفيذية للشركة: في هذا الفصل من دليل الحوكمة تمّ التأكيد على أن تُمارس الإدارة التنفيذية عملها وفق هيكل تنظيمي يُوضع من قِبَل مجلس الإدارة يتمّ فيه تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في الإدارة التنفيذية، كما نصّ الدليل على وجوب قيام العاملين في الإدارة

التنفيذية بالافصاح التام والتفصيلي لمجلس الإدارة عن كافة الصفقات المالية والتجارية التي يكون لهم فيها أو لأيّ من أقاربهم مصالح شخصية قد تتعارض مع مصلحة الشركة بصفة عامة.

VII. مفتشو الحسابات: في هذا الفصل تمّ تحديد آليات اختيار مفتش الحسابات في الشركة والفترة الزمنية التي يجوز فيها لمفتش الحسابات العمل في ذات الشركة وكذلك تمّ تحديد واعتماد معايير التدقيق الدولية الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) والقواعد المهنية المتعارف عليها بما فيها قواعد السلوك المهني الواجب الالتزام بها وفقاً أنظمة جمعية المحاسبين القانونيين السوريين.

VIII. المدقق الداخلي: في الفصل الأخير من دليل الحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات تمّ إلزام أن يكون للشركة المساهمة مدقق داخلي يقوم بأعمال التدقيق الداخلي على نشاط الشركة وفعاليتها، ونصّ كذلك دليل الحوكمة على المؤهلات والخبرات المطلوبة وعلى استقلالية هذه المدقق ونطاق عمله ومرجعياته في أداء هذا العمل.

3-2 الأداء التنظيمي للشركات:

A. المفهوم والتعريف:

مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعدّدة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني المنح والإعطاء، الأمر الذي أعطاه معنى خاص اشتقت اللغة انجليزية منه مصطلح (Performance) الذي يشير إلى إنجاز، تادية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة⁸. وحيث أنّ الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة فقد تعددت التعريفات الخاصة به، فقد عرّف (ميلار وبروملي) الأداء التنظيمي بأنّه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية التي تمتلكها و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه⁹، كما عرّفه (بيتر داركر) بأنّه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء مُحقّقة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال¹⁰ ، أمّا (أحمد سيد مصطفى) فقد عرّفه بأنّه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المُخطّطة بكفاءة وفعالية¹¹.

⁸ Abdelatif Khemakhen, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, p311

⁹ Measures, Management Journal, Vol 33 No (4), Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk -11990, p: 759

¹⁰ Peter Drucher, People and Performance, Harvard Business School Press, 2007, p: 23

¹¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، مصر ، 2002 ، ص 415

ويرى الباحث أنه يمكن اختصار التعريفات المٌتعدّد للأداء بالقول أنّه عبارة عن تفاعل بعدين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية، أي كيفية استخدام الشركة لمواردها ومصادر ثروتها من جهة وقدرتها على تحقيق أهدافها من جهة ثانية.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أنّ معظم الباحثين قد حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي كما يلي¹²:

أ- الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء ، و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية والعائد على الملكية والعائد على الأصول.

ب- الأداء المالي و الاداء التشغيلي: وهو مفهوم أوسع من مفهوم الأداء المالي، إذ يُمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً مبدأ العقلانية في التوجّه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة ، و في المجالات التي تعطي أكبر المردودات . فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي.

وضمن هذا المفهوم للأداء التنظيمي فإنّه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ، و تقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

ج- الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي ، إذ يُشير إلى المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها ، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

B. استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي:

لعدّة عقود مضت، كان قياس الأداء التنظيمي للمنظمة يعتمد على تحليل نتائجها المالية فقط، ولكن نظراً لعدم كفاية هذه النتائج للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها ومدى تحقيق أهدافها على المدى الطويل ، أدركت الكثير من مُنظمات الأعمال حاجتها إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء التنظيمي من خلال قياس النتائج المالية وغير المالية للأداء.

وفي سياق هذا الطرح برزت عدة مداخل لقياس الأداء كمدخل أصحاب المصالح ومدخل القيمة الاقتصادية المُضافة ومدخل لوحة القيادة ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، ومن بين هذه المداخل ظهرت أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنموذج شامل لقياس الأداء التنظيمي المؤسسي للمنظمة - الذي تنطلق عملياته من التخطيط الاستراتيجي وتنتهي بقياس وتقييم الأداء - نظراً لتركيز هذه الأداة على تحقيق

¹² عبّيد ، نغم حسين ، " اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي :دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال .، جامعة بغداد ، عام 2000 ، صفحة 50

وجود المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الحالي والمستقبلي من خلال التكامل المتوازن بين أبعاد بطاقة الأداء الأربعة التي يركز عليها النموذج والتي هي: البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي تعمل على الربط بين الأداء المالي والتشغيلي على المدى القصير والرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تحسين الأداء الشامل.

C- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

عُرِّفَت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا للمنظمة بتتبع الأداء وتحسينه في المستقبل من خلال أربعة أبعاد أساسية¹³، كما تمَّ تعريفها بأنها مجموعة شاملة من المقاييس التي تمَّ تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي كما يلي¹⁴:

- I. **البُعد المالي**: وهو يقوم على الكيفية التي ينظر بها حملة الأسهم إلى المنظمة، وهو البُعد الذي يهتم بالأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، والمُرتبطة أساساً بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسّن مردودية المؤسسة.
- II. **بُعد الزبائن**: ويقوم على الكيفية التي ينظر بها العملاء والزبائن إلى المنظمة، أي أنَّه البُعد الذي يهتم باحتياجات ورغبات الزبائن، والمُتمثلة – اختصاراً – بأربعة مجالات هي: الوقت، الجودة، الخدمة والسعر.
- III. **بُعد العمليات الداخلية**: ويستهدف هذا البُعد المجال الذي يجب أن تتفوق به المنظمة وكيفية بناء الميزة التنافسية الخاصة بها، ويتمثل بجميع الأنشطة والأعمال الحيوية في المؤسسة التي تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ويتمُّ من خلالها مقابلة أهداف المساهمين مع إحتياجات ورغبات الزبائن.
- IV. **بُعد النمو والتعليم**: يُقصد به قدرة المؤسسة على التواصل وفي التحسين وخلق الثروة، ويظهر هذا البعد في توليد منتجات جديدة أو ابتكار تقنيات مُتقدمة أو سياسات إدارة حديثة.

¹³ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.

¹⁴ Ellingson, "Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard approaches ", journal of public budgeting, accounting & financial management, 2001, p8.

كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التوازن - كما يدل اسمها - بين جملة من المعطيات والتركيبات التي بُنيت عليها، وأهم هذه التوازنات يتمثل في الآتي¹⁵:

1. التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
2. التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تُستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات.
3. التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
4. التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تُساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلاً، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساساً في جملة المقاييس المُستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

D. علاقة الحوكمة والإدارة الرشيدة بالأداء التنظيمي:

إنَّ الهدف الأساسي للحوكمة هو تحسين عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي الجيد بهدف زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية والربحية. وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة القيمة الاقتصادية للشركة وزيادة العائدات لملاكها وللمجتمع بشكل عام دون الإضرار في البيئة التي تعمل بها. وانطلاقاً من ذلك، أشارت معظم الدراسات إلى أنَّ التطبيق الجيد والصحيح لمبادئ الحوكمة وآلياتها ضرورة لإضافة قيمة لمختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة وتضمن الحوكمة الفعالة كذلك للمنظمة تحقيق درجات عالية من الأداء، فالشركات التي تُدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل والشركات التي تُطبق أسس الحوكمة من المتوقع أن تنخفض تكلفة رأسمالها واجتذاب المستثمرين الذي يسعون إلى الاستثمار على المدى الطويل، وعلى الأغلب أن تتحسن إدارة الشركات المُحوكمة في مجالات عدة على رأسها إعداد استراتيجية الشركة، وتضمن الحوكمة كذلك أن تكون القرارات المصيرية في حياة المنظمة (كالاستحواذ والدمج) تتمُّ لأسباب صحيحة وسليمة، كما أنَّ الحوكمة الجيدة تزيد من سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات وتقلل من احتمال تعرُّض المنظمة للمخاطر المختلفة¹⁶.

¹⁵ Robert Kaplan and David Norton: "the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.

¹⁶ Shil, N.,2008, "Accounting for good corporate governance", Journal of Administration & Governance. Vol.3, No. 1, Page 23

وتوصلت معظم الدراسات والأبحاث إلى أنّ التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظّمة من خلال عدة طرق وأساليب من أهمها¹⁷:

- I. تطوير خطة استراتيجية على أسس سليمة مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات وتحسين وزيادة الدخل ورفع كفاءة أداء الشركة والعاملين بها وتعزيز منافستها في سوق العمل.
- II. إنشاء بيئة تحفّز المديرين في المنظمة لتحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار وتعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان نمو الإنتاجية على المدى الطويل.
- III. تبني معايير النزاهة والشفافية في تعاملات الشركة والمعاملات الخاصة بها وأهمّها التعامل مع المُستثمرين والموظفين مما ينعكس على منع حدوث الأزمات المالية في المنظّمة ومنح هذه المنظّمة القدرة على تجاوز الأزمات في حال وقوعها.
- IV. تطبيق قواعد الحوكمة وآلياتها تؤدي إلى فتح أبواب أسواق رأس المال أمام المنظّمة وتتيح لها الحصول على تمويل مُنخفض التكلفة.

3- الفصل الثالث : الدراسة العمليّة

إنّ للحوكمة والإدارة الرشيدة آثار مُختلفة على تطوير الأداء التنظيمي في المنظّمات فقد تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي أو قد تعرقل تطوره بسبب الإجراءات المطلوبة لتنفيذ مبادئ الحوكمة بشكل دقيق، وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة وما مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة

¹⁷ ماجد اسماعيل أبو حمام ، رسالة ماجستير بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص37

الأداء المتوازن وذلك عن طريق إعداد استبيان مكوّن من عدة محاور يشكل مُتوسط كُلّ منها أحد محاور الدراسة.

1-3 تعريف بالشركة ومُجتمع العينة :

جاء تأسيس شركة دمشق الشام القابضة المُساهمة المُغفلة الخاصة بتاريخ 2016/12/17 استجابة للمرسوم التشريعي رقم 19 الصادر عام 2015 برأسمال إجمالي يبلغ 60 مليار ليرة سورية سُدّد منه 58.8 مليار ليرة سورية، وقد سَمح المرسوم - في محاولة لخلق آليات استثمارية إبداعية تقود عملية إعادة الإعمار في سورية - للوحدات الإدارية بتأسيس شركات مُساهمة خاصة تتنوع ملكيتها بشكل كامل لهذه الوحدات الإدارية.

وقد قامت شركة دمشق الشام القابضة - وبدافع ذاتي تطوّعي - بتطبيق قواعد الحوكمة وآلياتها على كامل أنشطتها وفعاليتها وصدر بتاريخ 2017/2/12 دليل الحوكمة الخاص بها والذي حدّد وبشكل تفصيلي مبادئ الحوكمة التي تُطبّقها الشركة وآلياتها.

وعليه ونظراً لقيام هذا البحث بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة على تطوير الأداء التنظيمي في شركة دمشق الشام القابضة فإنّ مجتمع البحث قد تمثّل بالأفراد القادرين المعنيين بتطبيق مبادئ الحوكمة ودراسة إمكانيات تطبيقها وآثارها، فتضمّن المجتمع كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في شركة دمشق الشام القابضة، حيث بلغ عددهم 50 مدير ، وبحسب قانون كريجكي ومرغان لأحجام العينات فقد تمّ تحديد عدد العينة المُمثّلة للمجتمع والتي بلغ عددها 44 مديراً¹. وقد تمّ توزيع الاستبيان بشكل مباشر (شخصي) واستُعيد كاملاً بالإضافة إلى إجراء مُقابلات مُعمّقة مع المدراء بالإدارات العليا حيث استدعت الحاجة.

1 - Krejcie, R.V, Morgan, D.W (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

2-3 ثبات مقاييس الدراسة:

تمّ اختبار الثبات لمقاييس الدراسة وأسئلة الاستبيان باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان على حدى وتحديد الأسئلة التي قد تُساهم في انخفاض جودة الاستبيان بشكل كبير، ونظراً لأنّ مُعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وأنّه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان الثبات مرتفعاً، فإنّ الجدول رقم (1) المُبيّن أدناه والذي يضم قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة على حدة يظهر أنّ هناك ثبات في جميع أسئلة الاستبيان ، إذ أنّ قيمة ألفا كرونباخ لجميع الأسئلة كانت من

المستوى الجيد وما فوق، وعليه نستنتج ثبات وجودة الاستبيان لكل محور على حدى كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول (1) نتيجة اختبار الفاكرونباخ

Cronbach's Alpha	المحور
.751	أساس وجود إطار فعال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في شركة دمشق الشام القابضة.
.957	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الأداء المالي لشركة دمشق الشام القابضة.
.863	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين أداء شركة دمشق الشام القابضة تجاه العملاء والمستثمرين.
.785	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين العمليات الداخلية في شركة دمشق الشام القابضة واكتسابها الميزة التنافسية.
.721	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين عمليات النمو والتعلم في شركة دمشق الشام القابضة.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS23

3-3 توصيف عينة الدراسة :

تمّ تنفيذ الدراسة الإحصائية لمُتغيرات الدراسة (المتوسط، القيم الكبرى والصغرى، الانحراف المعياري، مُعامل الاختلاف) عن طريق دراسة مُتوسط كل محور من المحاور، وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مُمثلة للمُجتمع المدروس وقام بإعداد استبيان مُوجّه إلى هذه العينة التي تشكلت من مدراء شركة دمشق الشام القابضة بمختلف فئاتهم بهدف قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء التنظيمي، علماً أنّه تمّ الاعتماد على برنامج SPSS لاستخراج نتائج هذا الاستبيان.

ويمكن دراسة خصائص العينة المدروسة وفق المتغيرات الشخصية كما يلي:

D. توزّع عناصر العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين لنا الجدول رقم (2) توزّع عناصر العينة حسب المؤهل العلمي وهو كما يلي:

الجدول (2) توزّع عناصر العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريوس	18	40.9	40.9	40.9

دراسات عليا	26	59.1	59.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (2) بأنَّ معظم أفراد العينة هم من حملة شهادات الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم 59.1% بينما نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت نسبتهم 40.9% وهذه النسبة كانت هي الأدنى. وبالتالي يمكن الاستنتاج بأنَّ العينة والمجتمع على دراية كاملة بأساليب تطبيق الحوكمة وأثارها مما يعطي مصداقية علمية للبحث.

E. توزع عناصر العينة حسب التخصص الوظيفي:

يُبين لنا الجدول (3) توزع عناصر العينة حسب التخصص الوظيفي وهو كما يلي:

الجدول (3) توزع عناصر العينة حسب التخصص الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	11	25.0	25.0	25.0
دراسات مالية ومصارف	17	38.6	38.6	63.6
غير ذلك	16	36.4	36.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (3) بأنَّ معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادات ذات التخصص في مجال الدراسات المالية والمصرفية حيث بلغت نسبتهم 38.6% وتلها نسبة (غير ذلك) حيث أظهرت الاستبيانات الفردية أنَّ هذه التكرارات من حملة شهادة الحقوق أو اختصاصات في الاقتصاد غير المصارف والمالية وبلغت نسبتهم 36.4%، بينما كانت النسبة الأدنى هي من الدراسات التطبيقية حيث بلغت نسبتهم 25.0%. وعليه يمكن الاستنتاج بأنَّ العينة والمجتمع هم من ذوي الاختصاص في الإدارة وعلى دراية جيدة بمبادئ الحوكمة وأثارها مما يعطي مصداقية علمية إضافية للبحث.

F. توزع عناصر العينة حسب المنصب الوظيفي:

يُبين لنا الجدول (4) توزع عناصر العينة حسب المنصب الوظيفي وهو كما يلي:

الجدول (4) توزع عناصر العينة حسب المنصب الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عليا	21	47.7	47.7	47.7
إدارة وسطى	15	34.1	34.1	81.8
إدارة إشرافيه	8	18.2	18.2	100.0

Total	44	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (4) بأنَّ معظم أفراد العيّنة هم من الإدارة العليا حيث بلغت نسبتهم 47.7% وتليها نسبة الإدارة الوسطى وبلغت نسبتهم 34.1%، بينما كانت النسبة الأدنى هي من الإدارة الإشرافية حيث بلغت نسبتهم 18.2%. وبالتالي يمكن الاستنتاج بأنَّ العيّنة مُمَثَّلة للمجتمع بسبب طبيعة العمل والهيكل التنظيمي للشركات القابضة التي تكون معظم الإدارات العاملة فيها تتشكّل من الإدارات العليا نظراً لعدم وجود نشاطات تشغيلية فيها واقتصار هذه النشاطات التشغيلية على الشركات التابعة والمُساهم بها من قِبَل الشركة القابضة.

G. توزّع عناصر العيّنة حسب الخبرة العملية:

يبين لنا الجدول (5) توزّع عناصر العينة حسب الخبرة العملية وهو كما يلي:

الجدول (5) توزّع عناصر العينة حسب الخبرة العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	9.1	9.1	9.1
من 5 سنوات وأقل من 10	7	15.9	15.9	25.0
من 10 سنوات وأقل من 15	5	11.4	11.4	36.4
من 15 سنوات وأقل من 20	8	18.2	18.2	54.5
من 20 سنة فأكثر	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (5) بأنَّ معظم أفراد العيّنة هم من أصحاب الخبرة العالية التي تجاوزت الـ 20 عاماً حيث بلغت نسبتهم 45.5% وتليها النسبة ما بين 15 و 20 عاماً وبلغت نسبتهم 18.2%، بينما كانت النسبة الأدنى هي من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 9.1%، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأنَّ العيّنة ذات خبرة جيدة ومرتفعة في العمل مما يُعطي توصيف دقيق لآثار تطبيق الحوكمة على الأداء التنظيمي وذلك بسبب الإجابات الدقيقة النابعة من الخبرة العملية والواقعية لأفراد العيّنة.

4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

سنقوم باحتساب المعدّل المتوسط العام للإجابات والانحراف المعياري لكل محور، وذلك بحسب مقياس

ليكارت الخماسي الذي يُمكننا من تحديد موقع الإجابات، ويوضح الجدول (6) تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات

الجدول (6) تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات¹⁸

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[-2.60 3.39]	[-3.40 4.19]	[5-4.20]
المجال					
النسبة	[%36-%20]	[%52-%36]	[%68-%52]	[%84-%68]	[%100-%84]

المصدر: (البلداوي، 2014)

1. محور أساس الإطار الفعّال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة: نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بثمانية عبارات، وهي كما يلي:

جدول (7) قيم المتوسط والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لمحور أساس الإطار الفعّال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة

18 نلاحظ ان التصنيف النسبي قد بدأ من الدرجة 20% وذلك بسبب ان مقياس ليكارت يبدأ من الواحد وليس من الصفر:

الوزن النسبي = (قيمة المتوسط / عدد المجالات) * 100

	N	Minimum	Maximum	Mean	percent	Std. Deviation	coefficient of variation	scale
إن احتفاظ الشركة بدليل للحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحسين الأداء التنظيمي.	44	3	5	4.34	86.80%	.526	12.12%	موافق بشدة
إن تمتع دليل الحوكمة في الشركة بالمرونة الكافية لتتناسب مع الاحتياجات المختلفة لمالكين الأسهم	44	3	5	4.18	83.60%	.582	13.92%	موافق
تساهم قواعد الحوكمة في الشركة على تطوير وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والكفاءة بشكل فعلي.	44	3	5	4.39	87.80%	.538	12.26%	موافق بشدة
تساهم قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة على زيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة.	44	3	5	4.18	83.60%	.620	14.83%	موافق
وجود اللجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة يزيد من ثقة المساهمين في فعالية مبادئ الحوكمة وآلياتها	44	3	5	3.93	78.60%	.661	16.82%	موافق
إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة يؤدي إلى توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية، وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات الإدارية في الشركة.	44	2	5	4.27	85.40%	.585	13.70%	موافق بشدة
إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة يؤدي إلى الإقلال من التعارض بين الإدارات ويسهل عملية الرقابة.	44	3	5	4.14	82.80%	.554	13.38%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى قيام الهيئات التنفيذية والإشرافية والرقابية في الشركة بتنفيذ القوانين بطريقة موضوعية ومهنية.	44	3	5	4.00	80.00%	.528	13.20%	موافق
وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة	44	3.50	5.00	4.1790	83.58%	.34775	8.32%	موافق

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول (7) بأن قيمة متوسط المحور هي 4.179 وبنسبة مئوية بلغت 83.58% أي أن هناك موافقة على وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة، وأن الشركة تتمتع بمستوى جيد في تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها، وتُظهر لنا كذلك قيمة مُعامل الاختلاف بأن هناك توافق يدل على إجماع في

الرأي على أنّ الشركة تمتلك الأساس الجيد للحوكمة وتقوم بتطبيق مبادئها بشكل فعال، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أنّ (تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة قد أدّى إلى تطوير وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والكفاءة بشكل فعلي) حيث بلغت هذه القيمة 4.39 وبنسبة مئوية 87.8%، ويُرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى وعي الإدارة العليا في شركة دمشق الشام القابضة إلى ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة وفق أفضل الممارسات المتعارف عليها عالمياً للدور الذي تلعبه هذه المبادئ والآليات في خلق بيئة عمل سليمة تساعد الشركة على تحقيق الأداء الأفضل والإدارة الأمثل للموارد المتاحة لديها وبما يساعدها على التوسع في النشاط وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع كافة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح فيها وتحقيق مبادئ العدالة والإفصاح والشفافية.

من جهة ثانية، كان السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنّ (وجود اللجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة يزيد من ثقة المساهمين في فعالية مبادئ الحوكمة وآلياتها) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.93 وبنسبة مئوية بلغت 78.60%. ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنّ أثر وجود اللجان التابعة لمجلس الإدارة قد لا يكون واضحاً على المدى القصير (بل قد يراه البعض سلبياً) وذلك باعتبار أنّه قد يكون هناك صعوبة في تقدير أثر هذه اللجان على المدى القصير باعتبار أنّ إظهار أثرها يحتاج إلى متابعة عملها على المدى الطويل في الشركة نظراً لأنّ اكتساب الثقة بهذه اللجان وبعملها يحتاج عادة إلى الوقت، مع ضرورة الإشارة إلى أنّه وحسب مبدأ التغذية العكسية من المساهمين فإنّ اللجان تلعب دوراً هاماً في رفع معدل الثقة بالشركة.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة أنّه وبنسبة موافقة بلغت 86.80% أنّ (دليل الحوكمة المُحتفظ به من قِبَل الشركة يعكس بشكل واضح رغبة الشركة في اتباع ممارسات سليمة وحديثة في رفع مستوى الأداء التنظيمي)، في حين أنّه وبنسبة 85.40% كانت هناك موافقة على (أنّ مبادئ الحوكمة المُطبقة تؤدي إلى توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية بشكل منظمّ وخالي من إشكاليات تضارب العائدية في العمل)، ووضوح تطبيق القوانين بين مختلف الجهات الإدارية في الشركة.

II. مٌحور تحسّن الأداء المالي في الشركة: نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بثلاث عشرة عبارة، وهي كما يلي:
جدول (8) قيم المتوسط والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لمحور تحسّن الأداء المالي في الشركة

	N	Minimum	Maximum	Mean	percent	Std. Deviation	coefficient of variation	scale
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة والبيئات على زيادة الربحية.	44	2	5	3.25	65.00%	.651	20.03%	حيادي
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة والبيئات على زيادة العائد على الأصول ROA في الشركة.	44	2	4	3.20	64.00%	.553	17.28%	حيادي
تلتزم مبادئ الحوكمة إدارة الشركة بنشر بياناتها وقوائمها المالية وتقرير مدقق الحسابات قبل انعقاد الهيئة العامة للشركة بوقت مناسب.	44	4	5	4.43	88.60%	.501	11.31%	موافق بشدة
تلتزم مبادئ الحوكمة والبيئات الشركة بالالتزام بمعايير الإفصاح المحاسبي والتدقيق المالي.	44	3	5	4.14	82.80%	.702	16.96%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة والبيئات الشركة بتدقيق البيانات والقوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مؤهل ومستقل ويقدم تقريره إلى الهيئة العامة للشركة	44	3	5	4.43	88.60%	.625	14.11%	موافق بشدة
تلتزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة الإبداعية (Creative Accounting).	44	3	5	4.43	88.60%	.625	14.11%	موافق بشدة
تلتزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة الابتكارية (Innovation Accounting).	44	3	5	4.07	81.40%	.661	16.24%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة التصفية (Aggressive Accounting).	44	2	5	4.02	80.40%	.952	23.68%	موافق
يؤدي التزام الشركة بمبادئ الحوكمة والبيئات إلى الحد من إمكانية تعديل البيانات والقوائم المالية بهدف إظهار نتائج معينة بشأن الأداء المؤسسي	44	3	5	4.52	90.40%	.594	13.14%	موافق بشدة
تلتزم مبادئ الحوكمة عضو مجلس الإدارة بعدم كونه عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات سواء بصفته الشخصية أو الاعتبارية	44	2	5	3.84	76.80%	.645	16.80%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة أعضاء مجلس الإدارة في الشركة بعدم كونهم مدراء في شركات ثانية منافسة للشركة الحالية	44	3	5	3.98	79.60%	.505	12.69%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة والبيئات الشركة على توفير قنوات إتصال فعالة لتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبكلفة مناسبة	44	3	5	3.86	77.20%	.594	15.39%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة والبيئات في الشركة أعضاء مجلس الإدارة على تقديم إقرار بما يمتلكون هم وعائلاتهم من حصص من أسهم الشركة والشركات الأخرى	44	3	5	4.50	90.00%	.591	13.13%	موافق بشدة
تحسن الأداء المالي في الشركة	44	2.69	4.85	3.9388	78.78%	.54357	13.80%	موافق

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول (8) بأن قيمة متوسط المحور هي 3.9388 وبنسبة مئوية بلغت 78.78% ، أي أنّ هناك موافقة على أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة وترفع من مستوى الإفصاح المحاسبي وتؤدي إلى الابتعاد عن التدليس المحاسبي بالإضافة إلى إيضاح مدى ارتباط أعضاء مجلس الإدارة بالشركة من عدة نواح.

وتُظهر لنا قيمة مُعامل الاختلاف بأنّ هناك توافق في الرأي بين أفراد العينة حول أنّ مبادئ الحوكمة المُطبّقة الحالية ساهمت في رفع الأداء المالي للشركة، ويمكن أن نستنتج بأنّ معظم العبارات كانت مُتقاربة من ناحية قيمة المتوسط ولكن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط (بقيمة متوسط بلغت 4.52 وبنسبة مئوية بلغت 90.40%) هي الموافقة الشديدة على أنّ (مبادئ الحوكمة وآلياتها تؤدي إلى الحد من إمكانية تعديل البيانات والقوائم المالية بهدف إظهار نتائج مُعينة بشأن الأداء المؤسسي)، بالإضافة إلى العبارة المُتعلقة ب (الإفصاح حول امتلاك أعضاء مجلس الإدارة أسهم في الشركة أو الشركات الأخرى وذلك التزاماً بمبادئ الحوكمة) وذلك بقيمة متوسط بلغت 4.50 وبنسبة مئوية بلغت 90% .

ويرى الباحث أنّ مردّ هذه النتيجة يعود إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها الشركة وإدارتها سنوياً لإصدار القوائم المالية مع الإفصاحات المُتعلقة بها بشكل يظهر حقيقة المركز المالي للشركة دون أيّ انحراف أو تحييز سواء أكانت هذه الإفصاحات مُتعلقة بالشركة أو بالعقود التي تُبرمها أو ما كان منها مُتعلقاً بما قرره دليل الحوكمة في الشركة بخصوص أعضاء مجلس إدارتها.

أما العبارات التي أدّت إلى انخفاض مقدار التأثير في الأداء المالي فقد كانت بأنّ أفراد العينة ارتؤوا أنّ (مبادئ الحوكمة لا تُساهم إلى حد ما في ربحية الشركة ورفع مستوى العائد على حقوق الملكية)، وذلك وفقاً لقيم المتوسط لكل من تلك العبارات والبالغة 3.25 كقيمة متوسط و65% كنسبة مئوية بالنسبة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على زيادة الربحية، وبقيمة متوسط 3.20 وبنسبة مئوية 64% بالنسبة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على زيادة العائد على الأصول.

ويرى الباحث أنّ هذا الأمر عائد إلى أنّ أفراد العينة ترى أنّ مستوى الربحية والعائد على الأصول مرتبط بشكل كبير بعوامل البيئة الخارجية المُحيطة بالشركة وأثر السوق عليها وأنّ كلاً من الربحية والعائد على الأصول لا ترتبط بالتزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة انطلاقاً من كون الحوكمة كنظام إداري يتركز اهتمامه بتوجيه نشاطات الشركة والرقابه عليها.

وقد لُوحظ أنّ هناك - وكنتيجة لما يراه الباحث من اهتمام كبير من قِبَل المُساهمين في الجمعية العمومية بعمليات التدقيق المالية الخارجية - كانت هناك موافقة شديدة وبنسبة مئوية بلغت 88.60% على أنّ مبادئ الحوكمة المُطبّقة في الشركة قد ساهمت في تدقيق البيانات والقوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي، وكذلك هناك موافقة شديدة وبنسبة مئوية بلغت 88.60% بأنّ إظهار النتائج المالية يكون كما هو دون أي تعديل أو استخدام لأيّ شكل من أشكال المحاسبة الإبداعية، بالإضافة إلى نشر بياناتها وقوائمها المالية وتقرير مُدقق الحسابات قبل انعقاد الهيئة العامة للشركة بوقت مناسب، مما أكسب الشركة الشفافية الكاملة من ناحية الإفصاح المحاسبي.

III. مُحور العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بتسع عبارات هي كما يلي:

جدول (9) قيم المتوسط والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لمحور العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة

	N	Minimum	Maximum	Mean	percent	Std. Deviation	coefficient of variation	scale
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة إلى التعاون بشكل فعال مع عملاء الشركة من المستثمرين.	44	2	4	3.55	71.00%	.848	23.89%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى توجيه إدارة الشركة للأخذ بمقترحات المستثمرين في تحسين أداء الشركة.	44	2	4	2.82	56.40%	.995	35.28%	حيادي
تُساعد مبادئ الحوكمة وآلياتها على منح العملاء المستثمرين فرص متساوية من حيث عدالة الأسعار وتساويهم من حيث الفرص الاستثمارية	44	3	5	3.91	78.20%	.676	17.29%	موافق
تُساعد مبادئ الحوكمة وآلياتها على تحقيق رضا العملاء المستثمرين عن طريق منحهم الانتماء بشكل مدروس.	44	2	5	3.64	72.80%	.718	19.73%	موافق
تُساعد مبادئ الحوكمة على تحقيق رضا العملاء المستثمرين لأثرها الهام بالالتزام بوقت التسليم المنصوص عليه في العقود المبرمة مع المستثمرين.	44	3	5	3.82	76.40%	.657	17.20%	موافق
تلتزم مبادئ الحوكمة إدارة الشركة على توفير المعلومات المناسبة لأصحاب المصالح ومنهم العملاء المستثمرين بشكل دوري وبالوقت المناسب.	44	2	5	3.55	71.00%	.697	19.63%	موافق
تسمح مبادئ الحوكمة في الشركة على منح العملاء المستثمرين إمكانية الاتصال بالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة بحرية.	44	2	4	2.91	58.20%	1.007	34.60%	حيادي
توفّر مبادئ الحوكمة للعملاء المستثمرين في الشركة الحماية اللازمة من الإفسار والإفلاس المالي	44	2	5	3.11	62.20%	.784	25.21%	حيادي
يحق للعملاء المستثمرين مع الشركة الاعتراض على تخفيض رأس مال، تحويله، اندماج أو تصفية الشركة.	44	2	5	3.02	60.40%	1.045	34.60%	حيادي
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	44	2.67	4.22	3.3687	67.37%	.42918	12.74%	حيادي

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول (9) بأنَّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.3687 وبنسبة 67.37% أي أنَّ هناك توافق في الرأي بين أفراد العيّنة حول حيادية هذا المحور المُتعلق بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمُستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.

ويرى الباحث أنَّ ذلك قد يعود إلى أنَّ الحوكمة تُفرض إجراءات مُعينة قد تُسهم في انخفاض درجة سرعة اتخاذ القرار المُتوقعة من قبل المُستثمرين نظراً لأنَّ مبادئ الحوكمة تهدف إلى أن تكون قرارات الشركة مُحكمة بشكل دقيق ومدروس ثم أنَّ مبادئ الحوكمة في طبيعتها - كما هو الحال عند تطبيق أيِّ نظام إداري - يتركز انعكاسها الإيجابي على المدى الطويل الأجل (حيث يمكن قياس هذا الانعكاس من خلال عودة المُستثمر أو العميل للتعاقد مرة أخرى في مشاريع أخرى)، ولهذا السبب يُرجع الباحث سبب التباين في القيم الصغرى والكبرى لهذا المحور حيث أنَّ بعض أفراد العينة قد اتخذوا موقف الإيجابية نظراً لكونهم قادرين على التنبؤ برودة فعل المُستثمر أو العميل بينما البعض الآخر اتخذ موقف الحيادية نتيجة تحليله للبيانات الحالية.

ويمكن أن نرى بوضوح بأنَّ هناك اختلاف في العبارات من ناحية قيمة المُتوسط، ولكن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المُتوسط وبقِيمة متوسط بلغت 3.91 وبنسبة مئوية مقدارها 78.20% هي الموافقة على أنَّ مبادئ الحوكمة وآلياتها تساعد على منح العملاء المُستثمرين فرص متساوية من حيث عدالة الأسعار وتساويهم من حيث الفرص الاستثمارية، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء المُستثمرين لأثر مبادئ الحوكمة الهام بالالتزام بوقت التسليم المنصوص عليه في العقود المُبرمة مع المُستثمرين.

ويرى الباحث أن هذا الأمر يعود إلى اهتمام الشركة بإدارتها على كافة المستويات بفرض وتطبيق معايير متساوية تجاه العملاء والمُستثمرين وذلك لتأكيد مبدأ العدالة والشفافية تجاه جميع المتعاملين مع الشركة. أما العبارات التي أدت إلى انخفاض مقدار التأثير في العمليات الخاصة بالعملاء والمُستثمرين وبقِيمة متوسط بلغت 2.82 وبنسبة مئوية مقدارها 56.40% كانت بأنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة الحالية قد ساهمت إلى حدٍّ ما في توجيه إدارة الشركة للأخذ بمُقترحات المُستثمرين في تحسين أداء الشركة.

ويرى الباحث أنَّ هذا الأمر يعود إلى أنَّ مبادئ الحوكمة وآلياتها تفرض تطبيق سلسلة من الإجراءات الخاصة بدراسة أيِّ مُقترح أو استثمار جديد وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشكل صحيح وهذا الأمر يؤدي أحياناً إلى إعادة قبولية وصياغة هذه المُقترحات التي تمَّ تقديمها من المُستثمرين لتكون مناسبة لكل من الشركة والعملاء، ومن هنا قد ينتج عدم تطابق كلي بين ما تمَّ اقتراحه من المُستثمرين وما تمَّ تطبيقه.

أخيراً، تُشير قيم المتوسطات في الجدول السابق رقم (9) إلى محدودية التواصل بين العملاء المُستثمرين و المُساهمين وأعضاء مجلس الإدارة بحريّة وذلك بقيمة متوسط مقدارها 2.91 وبنسبة مئوية بلغت 58.20%، وكذلك تشير إلى انخفاض مقدار التأثير بخصوص العلاقة مع العملاء والمُستثمرين من ناحية التدخّل وذلك بكلا

الاتجاهين سواء ما كان منه متعلقاً بقدرة المستثمر على الاعتراض على تخفيض أو تعديل رأس المال أو من كان متعلقاً بحماية المستثمرين من الإعسار والإفلاس وذلك بقيمة مئوية بلغت 60.40% بالنسبة لقدرة المستثمرين على الاعتراض على تعديلات رأس المال في الشركة القابضة، وبقيمة مئوية بلغت 62.20% بالنسبة لقدرة الشركة القابضة على توفير الحماية اللازمة للمستثمرين تجاه الإعسار والإفلاس المالي. يرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ مبادئ الحوكمة والآليات الخاصة بها تُلزم الشركة وإدارتها بالتزام بطرق تواصل مُحددة بدقّة مع الجهات الخارجية بهدف تحقيق العدالة والشفافية ووحدة المعايير بين المستثمرين، وكذلك تُلزم مبادئ الحوكمة إدارة الشركة بدراسة الملاءة المالية للعملاء والمستثمرين ولكنها لا تلزم الشركة (ولا يحقُّ لها) التدخل بقرارات هؤلاء المستثمرين مما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على حمايتهم من الإعسار والإفلاس، وكذلك في الحالة المُعكسة حيث لا يحق للمستثمرين الاعتراض على قرارات الشركة المحكومة وإنّما يمكنهم فقط تقديم الاقتراحات لتقوم الشركة بدراستها دراسة فعلية وحقيقية كما أسلفنا سابقاً.

IV. محور تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية :

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بسبع عبارات، وهي كما يلي:

جدول (10) قيم المتوسط والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لمحور تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية

	N	Minimum	Maximum	Mean	percent	Std. Deviation	coefficient of variation	scale
يُساعد تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى ابتكار آليات استثمارية جديدة.	44	2	4	3.39	67.80%	.689	20.32%	حيادي
توفر مبادئ الحوكمة وآلياتها المرنة اللازمة للتعامل مع الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية.	44	2	4	3.68	73.60%	.561	15.24%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار والاستجابة لرغبات العملاء / المستثمرين.	44	2	4	3.32	66.40%	.771	23.22%	حيادي
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة.	44	2	4	3.52	70.40%	.628	17.84%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى زيادة عدد العمليات المخططة وانخفاض عدد العمليات غير المخططة.	44	2	4	3.82	76.40%	.446	11.68%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى زيادة الإنتاجية في الشركة.	44	2	4	3.43	68.60%	.625	18.22%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى زيادة التميز التنافسي في القطاع الاستثماري عن طريق زيادة مساهمة الشركة في الناتج المحلي.	44	2	4	3.27	65.40%	.624	19.08%	حيادي
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.	44	2.6	4.0	3.490	69.80%	.3865	11.07%	موافق

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول (10) بأنَّ قيمة مُتوسط المُحور هي 3.490 وبنسبة 69.80% أي أنَّ هناك موافقة على أنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة ساهم إلى حد ما في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية، وذلك قد يعود إلى أنَّ أحد أهداف نظام الحوكمة هو المساهمة في إكساب الإدارة صفة المرونة وقابلية الموائمة والتغيُّر مع الظروف وذلك كنتيجة لاستمرارية التخطيط المُشترك في جميع المستويات (وعدم اقتصار هذا التخطيط على الإدارة العليا فقط). وتُظهر لنا قيمة مُعامل الاختلاف بأنَّ هناك توافق في الرأي حول هذا المحور حيث اتخذ أفراد العينة موقف الموافقة بسبب - كما ذكر آنفاً - أنَّ أحد أهداف الحوكمة هو تطوير العمليات الداخلية وجعلها أكثر فاعلية، علماً أنَّ البعض من أفراد العينة قد خالفوا هذا الرأي حيث أنَّهم اعتبروا أنَّ العمليات

الداخلية مازالت محكومة بالروتين (لأمر قد تكون خارجة عن سيطرة الشركة) ويرى آخرون من أفراد العينة أنه ولتحقيق الميزة التنافسية يجب تطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة في جميع الإدارات والشركات التابعة وغير التابعة للشركة الأم.

ويمكن أن نستنتج أيضاً من النتائج التفصيلية لهذا المحور أن هناك إختلاف في العبارات من ناحية قيمة المتوسط ولكن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط بقيمة متوسط بلغت 3.82 وبنسبة مئوية 76.4% هي الموافقة على أن مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة تؤدي إلى زيادة عدد العمليات المخططة وانخفاض عدد العمليات غير المخططة وذلك بسبب اعتماد مبدأ التخطيط الفعلي المستند على الواقع والقدرة على التنبؤ مع اكتساب عامل المرونة - نسبياً - في اتخاذ القرارات. أما العبارات التي أدت إلى انخفاض مقدار التأثير في الأداء التنظيمي من ناحية تطوير العمليات الداخلية كانت بأن تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة تؤدي - إلى حد ما - إلى زيادة التميز التنافسي في القطاع الاستثماري عن طريق زيادة مساهمة الشركة في الناتج المحلي وذلك بقيمة متوسط 3.27 وبنسبة مئوية بلغت 65.40%.

ويرى الباحث أن هذه النتائج قد تعود إلى وجود عوامل أخرى تساهم في رفع القدرة التنافسية (مثل حجم الشركة وليس أسلوب إدارتها)، بالإضافة إلى محدودية القدرة على اتخاذ قرار سريع دون تخطيط فعال مسبق مما يبطن إلى حد ما الاستجابة السريعة لرغبات العملاء أو المستثمرين كما هو متوقع من هؤلاء العملاء والمستثمرين.

ويرى الباحث كذلك أن كوابح عملية ابتكار الآليات والأدوات الاستثمارية قد لا تكون نابعة من الشركة نفسها، فالشركة قد تكون قادرة على خلق آليات استثمارية جديدة ولكن المعطيات التي فرضتها ضرورة إدارة المخاطر المتعلقة بهذه الاستثمارات أدت إلى تأجيل اطلاق بعض الآليات الاستثمارية الجديدة والتركيز على تعزيز الاستثمارات القائمة حالياً.

من جهة ثانية، إن تأثير الأزمة التي تشهدها بلادنا الغالية قد أدت إلى التريث والحرص الشديد عند اتخاذ القرارات الاقتصادية في الشركة وذلك خوفاً من التغيرات الكبيرة في المجال الاقتصادي، وهذا ما أدى - كما تم الإشارة سابقاً - إلى ارتفاع العمليات المخططة في الشركة.

V. محور تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلّم في الشركة :

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بسبع عبارات، وهي كما يلي:

جدول (11) قيم المتوسط والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لمحور تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلّم في الشركة

	N	Minimum	Maximum	Mean	percent	Std. Deviation	coefficient of variation	scale
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على زيادة النمو وتحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل.	4	3	4	3.75	75.00%	.438	11.68%	موافق
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة كفاءة نظم الإدارة في الشركة.	4	3	5	4.07	81.40%	.661	16.24%	موافق
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة برامج تدريب الموظفين ورفع سويتهم الإنتاجية.	4	3	4	3.68	73.60%	.471	12.80%	موافق
يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى زيادة معرفة الشركة لحاجات العملاء والمستثمرين والاستجابة لها.	4	2	4	3.00	60.00%	1.012	33.73%	حيادي
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى تخفيض معدل دوران الموظفين	4	2	4	2.68	53.60%	.959	35.78%	حيادي
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة الرقابة الذاتية الفاعلة لدى العاملين في الشركة.	4	2	4	3.05	61.00%	1.011	33.15%	حيادي
يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة التطور التقني والتكنولوجي في الشركة	4	2	4	2.73	54.60%	.973	35.64%	حيادي
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	4	2.43	4.14	3.2792	65.58%	.44322	13.52%	حيادي

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول (11) بأنَّ قيمة متوسط المحور هي 3.2792 وبنسبة 65.58% ، أي أنَّ هناك حيادية على أنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة وذلك قد يعود برأي الباحث إلى أنَّ الحوكمة تُساهم في تحسين عمليات النمو في الأجل الطويل، في حين أنها قد تلاقى صعوبة في تطوير المستوى التكنولوجي في الشركة مما يحتم على الشركة إيجاد منظومة إلكترونية تكون داعمة لعملية الحوكمة.

وتُظهر لنا قيمة مُعامل الاختلاف بأنَّ هناك توافق في الرأي حيث إتخذ أفراد العينة موقف الحيادية وذلك بسبب أنَّ أحد أهداف الحوكمة هو تحسين عمليات النمو وتضاعف معدلاتها، ولكن البعض قد خالفوا هذا الرأي حيث أنهم اعتبروا أنَّ عمليات النمو مرتبطة بمستوى تطور البيئة الخارجية للمنظمة بما فيها المنظومة الاقتصادية كاملة وليس فقط النمو الداخلي للشركة.

ويمكن أنَّ نستنتج من النتائج التفصيلية بأنَّ هناك اختلاف في العبارات من ناحية قيمة المتوسط ولكن العبارة

التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط بقيمة بلغت 4.07 وبنسبة مئوية بلغت 81.4% هي الموافقة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها يؤثر على زيادة كفاءة نظم الإدارة في الشركة وذلك لما يراه الباحث من ناحية عدم التقرُّد بالقرار واعتماد مبدأ المشاركة باتخاذ القرارات وبذلك يكتسب القرار صفة القرار المدروس بسبب التشاور والمناقشة والاعتماد على مجموع الخبرات لإصدار القرار.

أما العبارات التي أدت إلى انخفاض مقدار التأثير في الأداء التنظيمي من ناحية تحسين عمليات النمو والتعلّم فقد كانت وبنسبة 53.6% وبقيمة متوسط 2.68 بأنّ تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة يؤدي إلى تخفيض مُعدّل دوران الموظفين، بالإضافة إلى محدودية مُساهمة مبادئ الحوكمة في رفع قدرة الشركة في التعرّف على حاجات العملاء والمستثمرين والاستجابة لها وذلك وفقاً لقيمة متوسط بلغت 3 وبنسبة مئوية بلغت 60%.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّه وعلى الرغم من محاولة برامج الحوكمة واستراتيجيتها في الشركة على الحفاظ على معدلات دوران منخفضة للعاملين إلا أن الظروف الاقتصادية التي أدت إلى ارتفاع معدل هجرة الكفاءات العلمية أدى إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

ويرى الباحث كذلك أنّ الأوضاع والظروف الاقتصادية وتغيرها بشكل سلبي وإيجابي أدى إلى تغير حاجات وأولويات العملاء والمستثمرين بشكل مُستمر ومُتسارع مما أدى إلى خلق حالة من تشتت الحاجات وبالتالي أصبح من الصعب على برامج الحوكمة وآلياتها (مهما بلغت من الفاعلية) أن تكون قادرة على التوصيف الدقيق لحاجات العملاء والمستثمرين.

الخلاصة:

من خلال ما سبق من دراسة للمحاور الأساسية يمكننا تقييم أثر الحوكمة وفقاً للمؤشرات الأساسية حسب آراء أفراد عينة البحث، حيث أنّه ومن خلال قيمة المتوسط العام للمحاور (المؤشرات) يمكننا تحديد المؤشر الأضعف تقييماً وكذلك يمكن تحديد أي من هذه المؤشرات هو الأعلى تأثيراً.

ويمكن استعراض الجدول المُبين أدناه (جدول رقم 12) والذي يُظهر لنا قيمة المتوسط لكل مؤشر على الشكل التالي:

الجدول (12) قيم المتوسط للمؤشرات

	N	Mean	percent
وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة	44	4.1790	83.58%
تحسين الأداء المالي في الشركة	44	3.9388	78.78%
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	44	3.3687	67.37%
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.	44	3.490	69.80%
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	44	3.2791	65.58%
Valid N (listwise)	44		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

ويرى الباحث أنّ النتائج التي يُظهرها الجدول رقم (12) تُبين أنّ مؤشر تطبيق تعليمات الحوكمة ومبادئها وآلياتها قد أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي في الشركة بشكل عام وذلك باعتبار أنّ جميع المؤشرات هي من مستوى الموافقة (مما يعني أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها قد أثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للشركة بشكل عام).

من جهة ثانية، تُظهر النتائج التفصيلية المُبيّنة في الجدول رقم 12 أنّ أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسّن عمليات النمو والتعلم هو الأضعف، في حين أنّ وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة هو المؤشر الأكثر تأثيراً على تحسّن الأداء التنظيمي للشركة، في حين تتدرّج المؤشرات الأخرى وفق قيمة المتوسط (حجم الاثر وفق آراء عينة البحث) كما يلي :

أولاً: وبنسبة مئوية بلغت 83.58% أدى تطبيق مبادئ وتعليمات الحوكمة وآلياتها إلى تحسّن الأداء التنظيمي عن طريق تحسّن الأداء المالي في الشركة.

ثانياً: وبنسبة مئوية بلغت 78.78% أدى تطبيق مبادئ وتعليمات الحوكمة وآلياتها إلى تحسّن الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.

ثالثاً: وبنسبة مئوية بلغت 69.80% أدى تطبيق مبادئ وتعليمات الحوكمة وآلياتها إلى تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.

رابعاً: وبنسبة مئوية بلغت 67.37% أدى تطبيق مبادئ وتعليمات الحوكمة وآلياتها إلى تحسّن العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.

خامساً: وبنسبة مئوية بلغت 65.58% أدى تطبيق مبادئ وتعليمات الحوكمة وآلياتها إلى تحسّن عمليات النمو والتعلّم في الشركة.

5-3 دراسة الفروق الفردية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء التنظيمي :

نقوم في هذا القسم من الدراسة باختبار الفروق الإحصائية المتعلقة بمؤشرات الدراسة بحسب المؤشرات الشخصية للأفراد المُشكّلين لعَيّنة البحث ، حيث يمكننا تقسيم هذه الدراسة على الشكل التالي:

(A)- اختبار الفروق وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وسيتم اختبارها بحسب التخصص العلمي وبحسب المنصب الوظيفي، وهما كما يلي:

- I. اختبار الفروق حول مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي.
- II. اختبار الفروق حول مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي.

(B)- اختبار الفروق حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وسيتم اختبار هذه الفروق بحسب التخصص العلمي وبحسب المنصب الوظيفي، وهما كما يلي:

- I. اختبار الفروق حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب التخصص العلمي.
- II. اختبار الفروق حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب المنصب الوظيفي.

وباستعراض النتائج التفصيلية كانت كما يلي:

- A. اختبار الفروق وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين.
- I. اختبار الفروق وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يُستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (التخصص الوظيفي) التي تحتوي على أكثر من مجموعتين (1,2,3)، ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول (13) اختبار One Way Anova – للفروق بين إجابات أفراد العينة وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.231	2	2.116	89.567	.000
Within Groups	.968	41	.024		
Total	5.200	43			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أنّ احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول مؤشر وجود أساس لاطار فعال لتطبيق الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي، وبذلك يمكن القول بأنّه يوجد فرق بين التخصصات العلمية وذلك بسبب اختلاف رؤيتهم حول تطبيق مبادئ الحوكمة من الناحية الفنية (دراسات التطبيقية) أو المالية (دراسات المصرفية والمالية) أو (غير ذلك).

وبما أنّه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أحدثت الاختلاف، وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة وتحديد الفروقات بين المجموعات (بالتفصيل وكلّ على حدا)، وذلك باعتبار أنّ هذا الاختبار يتميز عن غيره من الاختبارات بأنّه يعطي الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكلّ على حدا.

جدول (14) اختبار LSD – تحديد الفروق بين إجابات أفراد العينة وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
(I) التخصص العلمي (J) التخصص العلمي	.79545*	.05947	.000	.6753	.9156

دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	غير ذلك	.50639*	.06020	.000	.3848	.6280
دراسات مالية ومصروف	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	-79545*	.05947	.000	-.9156-	-.6753-
	غير ذلك	-28906*	.05353	.000	-.3972-	-.1809-
دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	غير ذلك	-50639*	.06020	.000	-.6280-	-.3848-
دراسات مالية ومصروف		.28906*	.05353	.000	.1809	.3972

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتم في هذا الجدول حساب الفروقات بين متوسط الإجابات حسب التخصص العلمي في العمود الثاني من هذا الجدول، والعلامة النجمية (*) تشير إلى أن الفرق معنوي وهو الذي أدى إلى إحداث الفرق بين الإجابات، ونلاحظ هنا أن الفرق المعنوي موجود في جميع الحالات (وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال المعدومة في العمود الرابع)، وبالتالي يمكننا القول بأنه وعلى الرغم من أن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادات الدراسات العليا ونسبة مئوية بلغت 59.1% يلهمها حملة شهادة البكالوريوس بنسبة مئوية بلغت 40.90% إلا أن هناك فرق بين إجابات أفراد عينة البحث حول وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي، مع ملاحظة أن القيم العليا هي للدراسات التطبيقية (وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسط الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق)، وبذلك يمكن القول بأن الأفراد ذوو الدراسة التطبيقية هم الأكثر موافقة على أن وجود أساس لاطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بشكل أكبر من باقي التخصصات العلمية الأخرى. وذلك قد يعود في رأي الباحث إلى قدرة هذه الشريحة على تحديد إمكانيات الشركة الفنية فقط وما يطلب منها لتحقيق الجاهزية الفنية للشركة وللمقرارات التي تصدرها الشركة من الناحية الفنية، الأمر الذي يستوجب ضرورة الدراسة الدقيقة المتكاملة لأي قرار يصدر عن الشركة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

ii. اختبار الفروق وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الاداء

التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (المنصب الوظيفي) التي تحتوي على أكثر من مجموعتين (1,2,3), ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول (15) اختبار One Way Anova - للفروق بين إجابات أفراد العينة وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.426	2	1.713	39.598	.000
Within Groups	1.774	41	.043		
Total	5.200	43			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أنّ احتمال الدلالة sig اصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي, وبذلك يمكن القول بأنّه يوجد فرق بين المناصب الوظيفية وذلك بسبب اختلاف رؤيتهم حول تطبيق مبادئ الحوكمة من الناحية الإدارية (إدارة عليا, وسطى, تنفيذية). وبما أنّه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار LSD لمعرفة الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكلّ على حدا.

جدول (16) اختبار LSD - تحديد الفروق بين إجابات أفراد العينة المجموعات وفق مؤشر وجود إطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي

(I) المنصب الوظيفي	(J) المنصب الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إدارة عليا	إدارة وسطى	.60595*	.07032	.000	.4639	.7480
	إدارة إشرافية	.43304*	.08642	.000	.2585	.6076

إدارة وسطى	إدارة عليا	-.60595*	.07032	.000	-.7480-	-.4639-
	إدارة إشرافية	-.17292-	.09106	.065	-.3568-	.0110
إدارة إشرافية	إدارة عليا	-.43304*	.08642	.000	-.6076-	-.2585-
	إدارة وسطى	.17292	.09106	.065	-.0110-	.3568

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ الفرق موجود في معظم الحالات، وبالتالي يمكننا القول بأنّ هناك فرق بين إجابات أفراد عنة البحث حول مؤشر وجود إطار فعّال لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي، ونلاحظ بأنّ القيم العليا هي للإدارة العليا وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات، وبذلك يمكن القول بأنّ الأفراد في الإدارة العليا هم أكثر موافقة على أنّ وجود أساس لإطار فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسن الأداء التنظيمي وذلك بشكل أكبر من باقي المناصب الوظيفية، وذلك قد يعود – في رأي الباحث – إلى قدرة هذه الفئة على التخطيط ووضع خطط واستراتيجيات تنموية بالإضافة إلى أنّ القرار بيدهم مما دعت الحاجة لأن يكون النظام الإداري لديهم خاضع لمبادئ الحوكمة بشكل فعلي وفعّال للخروج بقرارات تتناسب مع قدرات الشركة.

B. اختبار الفروق وفق مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة

الأداء المتوازن بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

A. اختبار الفروق وفق مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة

الأداء المتوازن بحسب التخصص العلمي.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (17) اختبار One Way Anova - للفروق بين إجابات أفراد العينة وفق مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تحسن الأداء المالي في الشركة	Between Groups	10.069	2	5.035	78.306	.000
	Within Groups	2.636	41	.064		
	Total	12.705	43			
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	Between Groups	2.823	2	1.412	11.356	.000
	Within Groups	5.097	41	.124		
	Total	7.920	43			
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.	Between Groups	.834	2	.417	6.167	.005
	Within Groups	2.774	41	.068		
	Total	3.608	43			
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	Between Groups	1.700	2	.850	5.181	.010
	Within Groups	6.727	41	.164		
	Total	8.427	43			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أنَّ احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في المؤشرات الأربعة، لذلك يمكن القول بأنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب التخصص العلمي، وبذلك يمكن القول بأنَّه يوجد فرق حول هذا الأمر بحسب التخصصات العلمية، وذلك بسبب اختلاف رؤيتهم حول تحسين الأداء التنظيمي من الناحية الفنية (دراسات التطبيقية) أو المالية (دراسات المصرفية والمالية). وبما أنَّه قد ظهر لدينا فروق جوهرية سنقوم باختبار LSD للوصول إلى الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكل على حدا.

جدول (18) اختبار LSD - تحديد الفروق بين إجابات أفراد العينة المجموعات وفق مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بحسب التخصص العلمي

Dependent Variable	(I) التخصص الوظيفي	(J) التخصص الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
		دراسات مالية ومصارف	1.19827 [*]	.09812	.000	1.0001	1.3964

تحسين الأداء المالي في الشركة	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	غير ذلك	.51049*	.09931	.000	.3099	.7111
	دراسات مالية ومصارف	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) غير ذلك	-1.19827*	.09812	.000	-1.3964-	-1.0001-
	غير ذلك	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) دراسات مالية ومصارف	-51049* .68778*	.09931 .08832	.000 .000	-7111- .5094	-3099- .8661
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	دراسات مالية ومصارف غير ذلك	.65003* .40657*	.13643 .13810	.000 .005	.3745 .1277	.9256 .6855
	دراسات مالية ومصارف	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) غير ذلك	-65003* -24346-	.13643 .12281	.000 .054	-9256- -4915-	-3745- .0046
	غير ذلك	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) دراسات مالية ومصارف	-40657* .24346	.13810 .12281	.005 .054	-6855- -0046-	-1277- .4915
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	دراسات مالية ومصارف غير ذلك	.2987* .3344*	.1006 .1019	.005 .002	.095 .129	.502 .540
	دراسات مالية ومصارف	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) غير ذلك	-2987* .0357	.1006 .0906	.005 .695	-502- -147-	-095- .219
	غير ذلك	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) دراسات مالية ومصارف	-3344* -0357-	.1019 .0906	.002 .695	-540- -219-	-129- .147
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ)	دراسات مالية ومصارف غير ذلك	.43524* .05756	.15674 .15865	.008 .719	.1187 -2628-	.7518 .3780
	دراسات مالية ومصارف	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) غير ذلك	-43524* -37768*	.15674 .14109	.008 .011	-7518- -6626-	-1187- -0928-
	غير ذلك	دراسات تطبيقية (هندسة، علوم، ...الخ) دراسات مالية ومصارف	-05756- .37768*	.15865 .14109	.719 .011	-3780- .0928	.2628 .6626

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ هنا أنَّ الفرق المعنوي موجود في معظم الحالات وبالتالي يمكننا القول بأنَّه هناك فرق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب التخصص العلمي، حيث نلاحظ بأنَّ القيم العليا هي للدراسات التطبيقية في جميع المؤشرات وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسط الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق، وبذلك يمكن القول بأنَّ الأفراد ذو الدراسة التطبيقية هم أكثر موافقة على أنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وذلك بشكل أكبر من باقي التخصصات العلمية، وذلك قد يعود إلى طبيعة مهامهم الإشرافية التي تتطلب

امتلاك القدرة على الرؤية الشاملة للأمور الفنية، وهو ما توفّره الحوكمة ومبادئها مما يساهم في رفع سوية الإنتاجية في الشركة.

II. اختبار الفروق حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب المنصب الوظيفي.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

جدول (19) اختبار One Way Anova - للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تحسن الأداء المالي في الشركة	Between Groups	9.751	2	4.875	67.660	.000
	Within Groups	2.954	41	.072		
	Total	12.705	43			
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	Between Groups	1.834	2	.917	6.178	.005
	Within Groups	6.086	41	.148		
	Total	7.920	43			
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.	Between Groups	.250	2	.125	1.524	.230
	Within Groups	3.358	41	.082		
	Total	3.608	43			
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	Between Groups	1.840	2	.920	5.726	.006
	Within Groups	6.587	41	.161		
	Total	8.427	43			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أنّ احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المؤشرات ما عدا مؤشر تطوير العمليات الداخلية أي أنّه لا يوجد فروقات بين الإجابات وبالتالي هناك توافق بالرأي على أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة تُسهم في تحسن العمليات الداخلية، أما بالنسبة لباقي المؤشرات فإنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بحسب المنصب الوظيفي، ويمكن القول بأنّه يوجد فرق بين المناصب الوظيفية بسبب اختلاف رؤيتهم حول تحسين الأداء التنظيمي من الناحية الإدارية (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية)

وفقا لمؤشرات تحسن الأداء المالي وتحسن العمليات المرتبطة بالعملاء والمستثمرين, وتحسن عمليات النمو والتعلم, ونقوم باختبار LSD لمعرفة الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكل على حدا.

جدول (20) اختبار LSD - تحديد الفروق بين إجابات أفراد العينة المجموعات وفق مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في

تحسين الأداء التنظيمي بحسب المنصب الوظيفي

Dependent Variable	(I) المنصب الوظيفي	(J) المنصب الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تحسن الأداء المالي في الشركة	إدارة عليا	إدارة وسطى	1.05348 [*]	.09075	.000	.8702	1.2367
		إدارة إشرافية	.51694 [*]	.11153	.000	.2917	.7422
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-1.05348 [*]	.09075	.000	-1.2367-	-.8702-
		إدارة إشرافية	-.53654 [*]	.11752	.000	-.7739-	-.2992-
	إدارة إشرافية	إدارة عليا	-.51694 [*]	.11153	.000	-.7422-	-.2917-
		إدارة وسطى	.53654 [*]	.11752	.000	.2992	.7739
تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.	إدارة عليا	إدارة وسطى	.45079 [*]	.13025	.001	.1878	.7138
		إدارة إشرافية	.09524	.16007	.555	-.2280-	.4185
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-.45079 [*]	.13025	.001	-.7138-	-.1878-
		إدارة إشرافية	-.35556 [*]	.16867	.041	-.6962-	-.0149-
	إدارة إشرافية	إدارة عليا	-.09524-	.16007	.555	-.4185-	.2280
		إدارة وسطى	.35556 [*]	.16867	.041	.0149	.6962
تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.	إدارة عليا	إدارة وسطى	.45752 [*]	.13550	.002	.1839	.7312
		إدارة إشرافية	.22619	.16653	.182	-.1101-	.5625
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-.45752 [*]	.13550	.002	-.7312-	-.1839-
		إدارة إشرافية	-.23133-	.17548	.195	-.5857-	.1231
	إدارة إشرافية	إدارة عليا	-.22619-	.16653	.182	-.5625-	.1101
		إدارة وسطى	.23133	.17548	.195	-.1231-	.5857

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ الفرق موجود في معظم الحالات، وبالتالي يمكننا القول بأنّ هناك فرق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مؤشر أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الثلاث الموضحة بالجدول السابق بحسب المنصب الوظيفي، ونلاحظ بان القيم العليا هي للإدارة العليا

وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات، وبذلك يمكن القول بأنَّ الأفراد في الإدارة العليا هم أكثر موافقة على أنَّ الإجراءات المُتبعة وفق معايير ومبادئ الحوكمة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بشكل أكبر من باقي المناصب الوظيفية وخاصة في مجال الأداء المالي، وذلك قد يعود من جهة إلى قدرتهم على التخطيط التنبؤي والدراسة التاريخية للأداء التنظيمي في الشركة مما يعطيهم فكرة دقيقة عن تغيّر الأداء التنظيمي في ظل تطبيق الحوكمة من عدمه وتدرج عملية التطبيق وانعكاسه على الأجل الطويل، ومن جهة أخرى إلى عدم وجود أدوات لقياس الأداء في الشركة تتيح للمستويات الإدارية كافة في الشركة التأكد من أنَّ الأداء التنظيمي في الشركة متوافق مع ما هو مطلوب.

نستنتج - بشكل عام - بأنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة وإيجاد إطار فعّال لها وانعكاسها على الأداء التنظيمي قد حظي بتأييد كل من الدراسات التطبيقية والإدارة العليا بشكل استثنائي عن باقي التصنيفات المختلفة.

6-3 النتائج والتوصيات :

A. النتائج:

- I. تُبيّن الدراسة أنّ مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة وآلياتها مُطبّقة بشكل فعّال في الشركة وأن هذا التطبيق يهدف إلى الاستفادة من هذه المبادئ والآليات لتحسين الأداء التنظيمي للشركة ورفعها إلى مستويات عالية عن طريق تطوير وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة بشكل عالٍ وتوزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية بشكل مُنظّم وخالٍ من إشكاليات تضارب العائدية في العمل.
- II. تبيّن أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة يؤدي إلى تحسن الأداء المالي للشركة وخصوصاً فيما يتعلق بالالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية IFRS لإصدار القوائم والبيانات المالية وما يتبعها من إفصاحات لازمة تُظهر حقيقة المركز المالي للشركة بشفافية ونزاهة.
- III. تبيّن أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة لم يؤدي إلى زيادة الربحية والعائد على أصول الشركة نظراً لارتباط كلا الأمرين (الربحية والعائد على الأصول) بعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالشركة وإلى أثر السوق عليها، وعائد كذلك إلى أنّ الأولوية في نظام الحوكمة والإدارة الرشيدة - كمنظومة إدارية - يكمن في ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف في الشركة ومن ثمّ الوصول إلى درجات أداء عالية.
- IV. تبين أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة لم تؤدي إلى تحسّن كبير في العمليات والأنشطة الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين، مع ضرورة الإشارة إلى أنه كان هناك اتفاق على أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة أدى إلى فرض معايير موحّدة وعادلة تجاه العملاء والمستثمرين من حيث عدالة الأسعار والتساوي تجاه الفرص الاستثمارية المتّاحة في حين أن هذا التطبيق لم يؤدي إلى الأخذ باقتراحات المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.
- V. تبين أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة ساهم بشكل بسيط في تطوير العمليات الداخلية وخصوصاً في مجال اكتساب الشركة المميّزة التنافسية والتي يجب - على الشركة - أن تتحلّى بها قياساً لما توفّر لها من إمكانيات تؤدّي إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي.

VI. تبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة لم يؤدي إلى تحسّن في العمليات الخاصة بالنمو والتعلم وخصوصاً في المجال التكنولوجي وعمليات اكتساب المعرفة والحفاظ على رأس المال البشري.

VII. تُبين الدراسة أن الأفراد الحاصلين على معرفة أكاديمية في المجال التطبيقي والعلمي وكذلك الأفراد من أصحاب المناصب العليا يميلون إلى أن شركة دمشق الشام القابضة تقوم بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة بشكل جيد ويميلون كذلك إلى الجزم بأن الأداء التنظيمي للشركة قد تحسّن.

B. التوصيات:

على الرغم من أن تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة من المواضيع المهمة على الصعيد العالمي والإقليمي، إلا أنها تكتسب بعداً أكثر أهمية على المستوى المحلي في الجمهورية العربية السورية نظراً لكون هذه المبادئ والآليات تُعتبر شرطاً لازماً غير كافي للقيام بعملية إعادة الإعمار بفعالية وكفاءة، وذلك لما تمثله الحوكمة من نظام يُمكن من خلاله التوجيه والرقابة على أنشطة الشركات المُساهمة ودعم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات وكذلك توزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في تلك الشركات.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن أن نُجمل أهم التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة كالتالي:

I. نوصي الشركة بضرورة العمل الجاد على تطوير وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إذا ما أرادت أن تُثبت مكانتها في قطاع الأعمال في الجمهورية العربية السورية بحيث تستطيع كسب ثقة المستثمرين بمختلف أنواعهم بما يؤدي إلى انتشار وتوسيع أعمال الشركة في المستقبل وخصوصاً بعدما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة أدّت إلى تحسّن بسيط في مستوى العلاقة مع المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين في حين أنها لم تؤدي إلى التحسين المطلوب على مستوى العمليات الداخلية أو على مستوى النمو والتعلّم.

II. لضمان أن يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى زيادة التميّز التنافسي في القطاع الاستثماري وزيادة مُساهمة الشركة في الناتج المحلي، لا بد من أن تكون مبادئ الحوكمة

والإدارة الرشيدة والآليات المتعلقة بها في هذا النوع من الشركات جزء لا يتجزأ من نظام إداري غير اختياري، وأن يتم تطبيق هذه المبادئ على جميع الشركات والمؤسسات التي تشكّل جزء من هذه المنظومة الاقتصادية المتكاملة، أي أن يتم تطبيق هذه المبادئ والآليات على الشركة القابضة وعلى جميع الشركات المتعلقة بها سواء أكانت هذه الشركات شركات تابعة أو مُساهمٍ بها أو كانت شركات أو جهات لها ارتباطات مع الشركة القابضة، وأن يتم كذلك تفعيل الآليات الخاصة بهذه المبادئ بطريقة رشيقة ومرنة تؤدي إلى إكساب الشركة لقيمة مُضافة ناتجة عن بعدها عن الترهّل والروتين الإداري.

.III. ضرورة التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة في مجال تحسين الربحية والعائد على الأصول وخصوصاً ما يرتبط بهذا الأمر من الأنشطة التي تؤمّن سرعة اتخاذ القرار وتوفير المرونة التي يجب على إدارة الشركة التحلّي بها.

.IV. التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة وآلياتها بشكل رشيق وعدم جعل هذه المبادئ والقواعد والآليات سبباً في الترهّل الإداري وعرقلة الأعمال الخاصة بها وخصوصاً في مجال اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

.V. على الرغم أنّ مبادئ الحوكمة المُطبّقة في الشركة قد أدّت إلى عدالة التعامل مع المستثمرين إلى أنّه يجب التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة بما يؤدي إلى منح الاهتمام المطلوب لاقتراحات المستثمرين في مجال تحسين أداء الشركة ودراسة مقترحاتهم بشكل مُعمّق وتحسين طرق التواصل الفعال معهم بشكل يتوافق مع مبادئ الحوكمة وآلياتها.

.VI. على الرغم من أنّ مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة قد أدّت إلى زيادة عدد العمليات المُخططة وانخفاض عدد العمليات غير المُخططة، إلّا أنّه لم تستطع التأثير على إداء الشركة بما يؤدي إلى اكتسابها للميزة التنافسية في القطاع الاستثماري وبالتالي يجب التركيز على هذه النقطة بما يؤدي إلى زيادة مُمساهمة الشركة في الناتج الاقتصادي المحلي وذلك عن طريق فرض تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على جميع منظمات الأعمال المُرتبطة بشركة دمشق الشام القابضة.

- .VII ضرورة أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها بطريقة تؤدي إلى تخفيض معدّل دوران الموظفين ورفع انتاجيتهم وتحسين قدرة الشركة على التعرف على حاجات العملاء والمستثمرين والاستجابة لها.
- .VIII القيام بتنظيم البرامج التدريبية المتخصصة وورشات العمل المتعلقة ببرامج الحوكمة في الشركة، وذلك بهدف التوعية بهذه المبادئ والآليات ولإيضاح الهدف منها كنظام إداري ، مع ضرورة التركيز في هذا البرامج التدريبية على أصحاب الاختصاصات والشهادات العلمية والتطبيقية .
- .IX التأكد من قيام الشركة بوضع نظام لإدارة الأداء وقياسه، بما يمكن الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا، التنفيذية، الإشرافية) من تحديد وقياس الأداء التنظيمي للشركة والتأكد من التحسّن الذي طرأ عليه.
- .X القيام بتنظيم برامج التوعية - وخصوصاً للموظفين من حملة الشهادات التطبيقية وللموظفين في الإدارة العليا - للتعريف بطرق إدارة الأداء التنظيمي وبأدوات قياس الأداء التنظيمي في الشركة ، متضمنة برامج قياس أداء مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها.

7-3 المراجع:

A. المراجع العربية:

1. الأحمد و أحمد، (2017) أثر تطبيق قواعد حوكمة والشركات ومبادئها في تحسين الأداء المؤسسي
2. العياشي. زرزار (2010) أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن – الحوكمة المحاسبية للمؤسسة – واقع ورهانات وآفاق، يومي 07-2010/12/08 جامعة أم البواقي، ص4-5
3. المناصير، (2013) أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية
4. إبراهيم و الحسين و البعاج، (2017) حوكمة الشركات ودورها في الحد من أساليب التلاعب للمحاسبة الإبداعية بجودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على عينة من التقارير المالية للمصارف العراقية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية).
5. أبو حمام . ماجد اسماعيل، (2009) رسالة ماجستير بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، الجامعة الإسلامية، غزة،
6. سيد مصطفى. أحمد (2002)، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)، مصر
7. عبّيد ، نغم حسين ، (2000) " أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ،. جامعة بغداد
8. عثمان و صفية، (2017) أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية (دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر – حالة
9. عطا الله . خليل، العماوي. محمد عبد الفتاح، (2008) الحوكمة المؤسسية ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع
10. مسعود. صديقي ، نقّار. أحمد (2010)، المراجعة الداخلية ، مطبوعات مزوار ، الطبعة الأولى ،

B. المراجع الاجنبية:

1. Abid Azhar, Mehmood, 2018, The Impact of Governance and Good Governance on Performance of Textile Companies Contributing to the Stock Market in Pakistan
2. Alamgir, M. 2007. *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
3. Drucher, P . 2007. People and Performance, Harvard Business School Press, p: 23
4. Ellingson. 2001 "Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard approaches ", journal of public budgeting, accounting & financial management
5. Freeland, C. 2007 . *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8
6. Kaplan, R ; Norton, D . 1992. "the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; P72
7. Khemakhen, A .1976, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod,2ed, Paris, p311
8. Krejcie, R.V, Morgan, D.W (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610
9. Measures. 1990. Management Journal, Vol 33 No (4), Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk - p: 759
10. Obioha, Garg, 2018, The impact of governance on customer loyalty in the Nigerian banking sector
11. Shil, N.,2008, "Accounting for good corporate governance", Journal of Administration & Governance. Vol.3, No. 1
12. Smith,A , 1776, The Wealth of Nation, Page 390.
13. Zulfiqar, Ali Butt, Hasan,2009, The impact of the application of governance and its mechanisms on the quality of profits achieved in companies listed on the stock market in the State of Pakistan

8-3 الملاحق:



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

عناية السادة المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث /محمد خالد الإمام/ بإعداد دراسة كُتُتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الموارد البشرية بعنوان:

"أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة على تطوير الأداء التنظيمي

في شركة دمشق الشام القابضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على الأداء التنظيمي في الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم هذا البحث وترفع من مستوى البحث العلمي بشكل عام ومستوى هذا البحث بشكل خاص.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحث

محمد خالد الإمام

القسم الأول: معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس:

ذكر , أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة, من 30 إلى 40 سنة, من 41 إلى 50, أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس

بكالوريوس

دراسات عليا

4- التخصص العلمي:

دراسات تطبيقية (هندسة، علوم،... الخ)

دراسات مالية ومصارف

غير ذلك يرجى التحديد.....

5- المنصب الوظيفي:

إدارة عليا (عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي... الخ)

إدارة وسطى (مدراء إدارات، مدراء أقسام،... الخ)

إدارة إشرافية (مراقب، مشرف... الخ)

6- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15

من سنة 15 وأقل من 20

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الخاصة بأثر مبادئ وآليات الحوكمة والإدارة الرشيدة على تطوير الأداء التنظيمي، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات والإدارة الرشيدة في الشركة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 إن احتفاظ الشركة بدليل للحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحسين الأداء التنظيمي.
					2 إن تمتع دليل الحوكمة في الشركة بالمرونة الكافية لنتناسب مع الاحتياجات المختلفة لمالكين الأسهم (مع عدم التعارض مع مصلحة الشركة) يؤثر بشكل إيجابي على رفع الأداء التنظيمي.
					3 تساهم قواعد الحوكمة في الشركة على تطوير وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والكفاءة بشكل فعلي.
					4 تساهم قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة في الشركة على زيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة.
					5 إن وجود اللجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة يزيد من ثقة المساهمين في فعالية مبادئ الحوكمة وآلياتها.
					6 إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة يؤدي إلى توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية، وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات الإدارية في الشركة.
					7 إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة يؤدي الإقلال من التعارض بين الإدارات ويسهل عملية الرقابة.

					يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى قيام الهيئات التنفيذية والإشرافية والرقابية في الشركة بتنفيذ القوانين بطريقة موضوعية ومهنية.	8
--	--	--	--	--	--	---

المحور الثاني : يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على تحسين الأداء المالي في الشركة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة الربحية في الشركة.
					2 يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة العائد على الأصول ROA في الشركة .
					3 تُلزم مبادئ الحوكمة إدارة الشركة بنشر بياناتها وقوائمها المالية وتقرير مدقق الحسابات قبل انعقاد الهيئة العامة للشركة بوقت مناسب.
					4 تُلزم مبادئ الحوكمة وآلياتها الشركة بالالتزام بمعايير الإفصاح المحاسبي والتدقيق المالي.
					5 تُلزم مبادئ الحوكمة وآلياتها الشركة بتدقيق البيانات والقوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مؤهل ومستقل ويقدم تقريره إلى الهيئة العامة للشركة.
					6 تُلزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة الإبداعية* (Creative Accounting). *المحاسبة الإبداعية (إدارة الأرباح): أسلوب من أساليب التلاعب في الحسابات - مع الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية - لإخفاء الأداء الفعلي للشركات بغرض تحقيق نتائج نافعة للشركة أو بعض العاملين فيها
					7 تُلزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة الابتكارية (Innovation Accounting). المحاسبة الابتكارية: أسلوب من أساليب التلاعب في الحسابات - مع عدم الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية - لإخفاء الأداء الفعلي للشركات بغرض تحقيق نتائج نافعة للشركة أو بعض العاملين فيها.
					8 تُلزم مبادئ الحوكمة الشركة بإظهار النتائج المالية كما هي دون أي استخدام لأي شكل من أشكال المحاسبة التعسفية (Accounting Aggressive).

					المحاسبة التعسفية: أسلوب من أساليب التلاعب في الحسابات عن طريق الاختيار المتحيز والمتعمد لأساليب محاسبية - لا تلتزم بالمعايير المحاسبية الدولية - لتحقيق أرباح أو نتائج معينة.
				9	يؤدي التزام الشركة لمبادئ الحوكمة وآلياتها إلى الحد من إمكانية تعديل البيانات والقوائم المالية بهدف اظهار نتائج معينة بشأن الأداء المؤسسي.
				10	تُلزم مبادئ الحوكمة أعضاء مجلس الإدارة - وإتاحة الوقت الكافي لعضو مجلس الإدارة لممارسة عمله - بعدم كونه عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات سواء بصفته الشخصية أو الاعتبارية.
				11	تُلزم مبادئ الحوكمة أعضاء مجلس الإدارة في الشركة بعدم كونهم مدراء في شركات ثانية منافسة للشركة الحالية للمحافظة على مستوى عالي من الفعالية والإنتاجية.
				12	تُلزم مبادئ الحوكمة وآلياتها الشركة على توفير قنوات اتصال فعالة لتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبكلفة مناسبة
				13	تُلزم مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة أعضاء مجلس الإدارة على تقديم إقرار خطي بما يمتلكون هم وعائلاتهم من حصص من أسهم الشركة والشركات الأخرى

المحور الثالث: يؤثر تطبيق تعليمات الحوكمة ومبادئها وآلياتها إلى تحسين العمليات الخاصة بالعملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين للشركة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1					
2					
3					

					تُساعد مبادئ الحوكمة وآلياتها على تحقيق رضا العملاء المستثمرين عن طريق منحهم الائتمان بشكل مدروس.	4
					تُساعد مبادئ الحوكمة على تحقيق رضا العملاء المستثمرين لأثرها الهام بالالتزام بوقت التسليم المنصوص عليه في العقود المبرمة مع المستثمرين.	5
					تُلزم مبادئ الحوكمة إدارة الشركة على توفير المعلومات المناسبة لأصحاب المصالح ومنهم العملاء المستثمرين بشكل دوري وبالوقت المناسب.	6
					تسمح مبادئ الحوكمة في الشركة على منح العملاء المستثمرين إمكانية الاتصال بالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة بحرية.	7
					توفر مبادئ الحوكمة للعملاء المستثمرين في الشركة الحماية اللازمة من الإعسار والإفلاس المالي	8
					يحق للعملاء المستثمرين مع الشركة الاعتراض على تخفيض رأس مال، تحويله ، اندماج أو تصفية الشركة.	9

المحور الرابع: يؤدي تطبيق تعليمات الحوكمة ومبادئها وآلياتها إلى تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير العمليات الداخلية في الشركة ومنها الميزة التنافسية.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					
2					
3					
4					

					يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى زيادة عدد العمليات المخططة وانخفاض عدد العمليات غير المخططة.	5
					يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى زيادة الإنتاجية في الشركة.	6
					يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركة إلى زيادة التميز التنافسي في القطاع الاستثماري عن طريق زيادة مساهمة الشركة في الناتج المحلي.	7

المحور الخامس: يؤدي تطبيق تعليمات الحوكمة ومبادئها وآلياتها إلى تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تحسين عمليات النمو والتعلم في الشركة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على زيادة النمو وتحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل.	1
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة كفاءة نظم الإدارة في الشركة.	2
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة برامج تدريب الموظفين ورفع سويتهم الإنتاجية.	3
					يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى زيادة معرفة الشركة لحاجات العملاء والمستثمرين والاستجابة لها.	4
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها إلى تخفيض معدل دوران الموظفين	5
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة الرقابة الذاتية الفاعلة لدى العاملين في الشركة.	6
					يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على زيادة التطور التقني والتكنولوجي في الشركة	7

انتهی