مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية
جامعة القصيم، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ص ١١٥-١٦٥، (رجب ١٤٣٦هـ/أبريل ٢٠١٥م)

تطبيقات مفاهيم الجودة والحوكمة وتأثيرها على الأداء المؤسسي
دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة القصيم

إيمان فؤاد إمام شقير، شروق الحضيف
كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوراً كبيراً في التأثير على السياسات الاقتصادية في كثير من دول العالم مما أدى الى توجيه المزيد من الاهتمام بالبحوث التى تتناول مشاكل هذا القطاع. لذلك ركزت الدراسة الحالية على استطلاع واقع تطبيق كل من معايير الجودة والحوكمة في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة, و تمثل الهدف الرئيس للدراسة في وضع إطار عام للنموذج المقترح للدمج بين الجودة و الحوكمة, و الوقوف على متطلبات تطبيق هذا النموذج بفاعلية للنهوض بأداء المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة. و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام قوائم الاستقصاء. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستويات عالية من اهتمامات المستقصى منهم بتطبيق معايير النموذج المقترح وإن حظت مؤشرات الجودة بتفضيلات أعلى نسبياً مقارنة بمؤشرات الحوكمة. و يسهم تطبيق النموذج المقترح في النهوض بأداء المشروعات الصغيرة و جعلها أكثر قدرة على جذب الاستثمارات و تخفيض المخاطر التي تتعرض لها بما يمكنها من الحصول على الائتمان بسهولة و سرعة. و أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها وضع دليل عملي للشركات الصغيرة يحتوي على معايير تطبيق الجودة و الحوكمة بما يتواءم مع السياق الاقتصادي لمتطلبات الأعمال في المملكة العربية السعودية , و إنشاء مجلس وطني للمشاريع الصغيرة بهدف مساعدتها في وضع الاستراتيجيات والسياسات والتطبيق الفعال لها.

الكلمات المفتاحية: المشروعات الصغيرة – الأداء المؤسسى – حوكمة الشركات – الجودة الشاملة

مقدمة

هناك العديد من المداخل المتنامية لتعظيم وضبط أداء المنظمات وضمان حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة بها. ومن أهم هذه المداخل مدخلا الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة. إن أهمية تطبيق الجودة والحوكمة في المؤسسات ترجع إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو مما يؤدى لتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (Frahm and Martin, 2009).

ويقدم هذا البحث دراسة استطلاعية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق النموذج المقترح للدمج بين الجودة والحوكمة للمؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة بمنطقة القصيم، وقد تم التوصل إليه في الدراسة التي قام بها الشويخ (الشويخ, ٢٠١٣) على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطى بالصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر خلال الفترة من ٢٠١١- ٢٠١٢ وذلك بهدف تحسين الأداء في المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة .

واعتمادا على ما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى معرفة مدى فهم المسئولين (في عينة الدراسة) لمفهومي الجودة والحوكمة وآرائهم ووجهات نظرهم تجاه تطبيقها مما يمكن من وضع إطار عملي قابل للتطبيق على المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة للارتقاء بها ومساعدتها في تحقيق أهدافها وحل مشاكل التمويل بها ومواجهة المنافسة.

مشكلة البحث

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني لما لها من أثر حيوي في التنمية الشاملة ومكافحة البطالة وتنويع الاقتصاد القومي. لذلك تهتم معظم الدول بدعم هذه المشروعات لتطوير جميع عملياتها للوصول إلى مستويات عالية من الأداء يسمح لهذه المشروعات بالبقاء والمنافسة بنجاح في السوق. وبالرغم من أهمية المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

ما زالت تعاني العديد من المشاكل خاصة تلك المتعلقة بعملياتها الإدارية والمالية. وتعتبر الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الناجحة التي تسهم في تحسين أداء هذه المؤسسات الداعمة كما تؤدي أيضا مفاهيم الحوكمة الرشيدة دورا مهما في التنمية المستديمة على المدى البعيد حيث تسعى قواعدها وآلياتها إلى القضاء على التمييز وإرساء بيئة واضحة. لذلك فإن المزج بين تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة ومتطلبات الحوكمة الرشيدة يسهم أكثر في تحسين الأداء في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ولهذا فإن هذه الدراسة تركز على اقتراح نموذج علمي يدمج مؤشرات الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة واستطلاع آراء ووجهات نظر المديرين من هذا النموذج بحيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

– ما المبادئ الخاصة بالجودة والأكثر تأثيرا في تحسين الأداء بالمؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة وذلك من وجهة نظر المستقصى منهم في عينة الدراسة ؟

– ما المتغيرات الخاصة بالحوكمة، التي لها ارتباط أكثر بالأداء الفعال في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة القصيم ؟

– ما أهم معوقات تطبيق النموذج المقترح ؟

– ما التعديلات اللازمة لإمكانية تطبيق النموذج المقترح بفعالية المتألق بما يلي: الهياكل التنظيمية، نظم الاتصالات، نمط القيادة، درجة مشاركة وتمكين العاملين، نظم المعلومات الإدارية، والتوجهات الإستراتيجية ؟

هدف البحث

يهدف هذا البحث الى توفير الإطار العام لتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة على مستوى المشروعات الصغيرة للإسهام في حل مشاكل التمويل بها . وتحديد التعديلات اللازمة لإمكانية تطبيق النموذج المقترح للدمج بين الجودة والحوكمة بفاعلية بما يسهم في الارتقاء بمستوى أداء المشروعات الصغيرة فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة بالربحية والإنتاجية

وكفاءة التشغيل ومستوى الرضا عن الخدمات المقدمة. وبصورة أكثر تحديدا تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة وجهات نظر المديرين تجاه الحوكمة والجودة والمشاكل التي تواجههم عند التنفيذ باعتبارها الخطوة الأولى نحو تطبيقها وضمان نجاحها.

ولتحقيق هدف الدراسة الحالية نتناول فيما يلي الإطار النظري للدراسة، ويركز على مفاهيم الجودة والحوكمة والعلاقة بينهما ودورهما في تدعيم الأداء في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة . ثم نتناول الدراسات السابقة وتحليلها للوصول إلى النموذج المقترح واستخلاص تساؤلات الدراسة وأهميتها. ونتناول أخيرا منهجية البحث وإجراءاته وعرض التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها للتوصل إلى النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة.

أولا: الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري للدراسة مبادئ الحوكمة والجودة الشاملة وأوجه الشبه والاختلاف بينهما وتأثيرهما على الأداء في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة.

أ) مفهوم الحوكمة ومبادئها:

على الرغم من انتشار مصطلح الحوكمة في السنوات الأخيرة في عدة مجالات كالاقتصاد والسياسة لم يتبلور تعريف محدد للحوكمة على الرغم من الاتفاق على المبادئ المكونة لها . يقوم المفهوم الأساس للحوكمة على أساس أنه نتيجة للتوسع الكبير في المجتمعات والتنوع في احتياجات الأفراد والمنظمات، هذا التغيير أدى إلى عجز الحكومات عن إدارة شؤون الدولة بمفردها؛ لذلك كان لابد من إشراك الجهات غير الحكومية مثل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الهادفة للربح في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الحوكمة بأنها الطريقة التي يشترك فيها المسئولون والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في رسم السياسات العامة وتقديم الخدمات للناس (de Ferranti *et al*., 2009). أما البنك الدولي فيرى أن الحوكمة هي مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها إسناد القوة لصالح مجموعة

معينة، وبما أن الحوكمة تنصرف لصالح الأفراد فعليها أن تتيح لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرارات في إطار من الشفافية والمصداقية، بل وتكون مسئولة أمامهم وهو ما يجعل أي حكم حكما رشيدا (البنك الدولي، ٢٠٠٣) ووفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الحكم الرشيد يقوم على المشاركة ويتسم بالشفافية، وينطوي على المساءلة كما أنه يتسم بالكفاءة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد فضلا عن استناده إلى قواعد العدالة والإنصاف (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

أما عن حوكمة الشركات فيمكن تعريفها بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير الإدارية والمحاسبية والقانونية والاجتماعية تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة وبين المساهمين، حملة الأسهم وحملة السندات وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة (العاملين والموردين والدائنين والعملاء والمجتمع بصفه عامة) لتحقيق الشفافية والعدالة (حماد، ٢٠٠٨؛ Fawzy, 2003) وحددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفا لنظام حوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والموردين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء.

يتضح مما سبق أن للحوكمة الرشيدة أربعة مبادئ أساسية هي المساءلة والشفافية والعدالة والمسئولية (هوتز وشكو لنيكوف، ٢٠١٠) حيث إن التعريف الأصلي لحوكمة الشركات مبني حول مفهوم المساءلة وقد نشأ من اعتقاد أن الملاك يعهدون للمديرين بإدارة شركاتهم ولهم أن يسائلوهم عن أي تغييرات تظهر في الإدارة وسياسة الشركة أي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون تعطيل له أو أي إساءة لأحد. أما الشفافية فهي التركيز على الإفصاح عن

المعلومات المالية وغير المالية للمساهمين في الوقت المناسب وقد يكون هذا الإفصاح طوعيا أو إلزاميا على حسب السوق والبيئة القانونية التي تعمل في ظلها الشركة. وتتضمن العدالة في إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية لصغار المساهمين والموظفين والمديرين وغيرهم من أطراف التعامل. حيث تسعى قواعد الحوكمة الرشيدة وآلياتها في القطاع الخاص إلى القضاء على التمييز وإرساء بيئة واضحة يسهل توقع ما سيحدث فيها بما يمكن من التخطيط الاستثماري الطويل الأجل. ويتعامل مفهوم المسئولية مع استقامة الأسواق وثقة المواطنين في مؤسسات السوق وللمسئولية تطبيقاتها في بيئة الأعمال على المستويين الداخلي (الملاك/المديرين/الموظفين) والخارجي (الأعمال/والمجتمع). (سليمان، ٢٠٠٦).

المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات:

تمثل مبادئ الحوكمة العمود الفقري لتطبيقها، حيث وضعت هذه المبادئ بهدف أن تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن استخدامها في إعداد الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب وآلية حوكمة الشركات التي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية في البيئة التي تطبق فيها (الشويخ، ٢٠١٣؛ يوسف، ٢٠٠٧) وتعتبر مبادئ حوكمة الشركات التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩م وأعادت إصدارها ٢٠٠٤م خطوطا إرشادية تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المؤسسة (حماد، ٢٠٠٨)، ويمكن أن تطبق هذه المبادئ أيضا على الشركات العائلية والشركات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتداول أسهمها في البورصات والساعية إلى بناء الاستدامة والمحافظة على قدرتها التنافسية.

وتشتمل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات على ستة مجالات هي:

- وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يشجع إطار الحوكمة على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع المتطلبات القانونية والتنظيمية وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- مبدأ حماية حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين في الحصول على المعلومات المختلفة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح الشركة ومراقبة أداء الوحدات الاقتصادية ومراجعة القوائم المالية.
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين: ينبغي أن يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب. وأن يتاح للمساهمين كافة وسائل الحصول على تعويض فعلي في حاله انتهاك حقوقهم.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: (البنوك، حملة السندات، الموردين، العملاء) حيث ينبغي أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يكفلها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
- مبدأ الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة وعوامل المخاطرة المنظورة وينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.
- مسئوليات مجلس الإدارة : يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركاتـ كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ب) مفهوم الجودة الشاملة والمبادئ الرئيسية لها:

الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية والإبداعية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين

للمؤسسة (مصطفى، ٢٠١٣). إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، وأهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقع العملاء، وتحسين معدلات الإنتاجية والوصول للأداء المتميز على جميع المستويات (James, 2012).

مهما اختلفت خبرات الباحثين وتصوراتهم التي صاغوها من خلال تعريفاتهم لإدارة الجودة الشاملة فإنهم يتفقون على الأهداف الرئيسية من وراء تطبيق هذا المفهوم الذي يقود في النهاية إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة، بمشاركة العاملين. ويرى جابلونسكي (٢٠١٠) أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلب أساليب إدارية وجهودا ابتكارية مستمرة لا تنتهي ومهارات فنية متخصصة والتزاما عميقا وجهدا مستمرا من جانب الإدارة العليا والعاملين في المستويات التنظيمية كافة وفرق العمل؛ لإحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفلسفتها وأهدافها، لإجراء التحسينات المستمرة الشاملة على المدى الطويل للأنشطة كافة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للمؤسسة ويقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا العاملين وتلبية احتياجات ورغبات العملاء. أو ما يفوق توقعاتهم في ظل بيئة تنافسية قوية دون حدوث مشاكل أو ازدواجية في العمل أو وجود جهود ضائعة.

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات التي يمكن الإشارة إليها كما يلي (العاجز، ٢٠٠٨؛ السالم والمرعى، ٢٠٠٥):

- التركيز على العميل: الاستجابة الفورية لمقترحات العملاء وتحديد توقعاتهم الجديدة وحل مشاكلهم وتلبية الاحتياجات الخاصة لهم بسرعة وكفاءة.
- التركيز على تلبية احتياجات العاملين: بدءاً من الاختيار والتعيين وتقويم الأداء وتشجيع الابتكار والإبداع والتركيز على التدريب وتطوير

المهارات وربط أنظمة المكافآت والحوافز بالأداء المتميز وتأكيد مبدأ مشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات.

- التركيز على تحسين العمليات: عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر وتشمل جميع الأقسام والإدارات والأنشطة وبجهود العاملين كافة وتكريس الموارد والإجراءات وأساليب العمل بما يمكن من تحسين جوانب العملية كافة.
- الرؤية الاستراتيجية: وضع خطه شاملة وموضحة للرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد.
- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة من خلال وضع نظام شامل لقياس مستويات الجودة التي تم تحقيقها.
- القدرة على الاتصال الفعال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة مع كل الأقسام ومختلف المستويات الإدارية والاتصال الخارجي: مع أطراف المصلحة من العملاء والموردين والبنوك ومؤسسات الإقراض والمجتمع المحلي.

ج) أوجه الشبه والاختلاف بين الجودة والحوكمة وعلاقتهما بالأداء في المشروعات الصغيرة:

تتشابه الحوكمة الرشيدة وإدارة الجودة الشاملة في أن لكل منهما معايير دولية وآليات لقياس الأداء وكل منهما قائم على مشاركة العاملين بالمؤسسة وعلى وضع أساليب لمحاسبة المسئولين ومشاركة العملاء الداخليين والخارجيين في عملية التقويم وبذلك فكلتاهما نظام لمواجهة الاستبداد الإداري، ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين متخذي القرارات والمتلقين لها (مصطفى، ٢٠١٣). أما التركيز على الجودة والاستمرارية في الالتزام بالجودة ومتطلباتها فيتطلب بعض المداخل الإدارية الحديثة ويأتي في مقدمتها حوكمة المؤسسات التي لها دور في توليد وابتكار المعرفة المتجددة ونشرها وإطلاق الطاقات الفكرية ومن ثم إسهام في رفع كفاءة العمليات عن

طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة والشفافية.(الشويخ، ٢٠١٣).

ويكمن الاختلاف الأساسي بين مفهومي الجودة والحوكمة في أن التركيز الأساسي للجودة الشاملة على مدخل العملية ومشاركة الأفراد والتحسين المستمر بينما الحوكمة تقوم بصفة أساسية على إدارة المخاطر التشغيلية والمالية، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية وعلى الرقابة والمساءلة والعدالة (قباجة، ٢٠٠٨).

أما عن تأثير تطبيق مفاهيم الجودة والحوكمة على الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الذي يشير إلى مدى أهمية الدراسة الحالية، فهو أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم أدوات التنمية الشاملة ومكافحة البطالة. فبالرغم من ضعف إنتاجها تعد أداة فعالة في امتصاص القوى العاملة وتنمية وتنويع الاقتصاد القومي، فقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمثل مخزونا كبيرا من المعرفة ورأس المال البشري بالإمكان الاستفادة من الابتكارات وروح المبادرة التي تقودها شركات هذا القطاع (حدة والزهرة، ٢٠١١) وبالرغم من ذلك فإن هذا القطاع يعاني من العديد من المشاكل المتراكمة يمكن إجمالها فيما يلي (صلواتش، ٢٠٠٨):

- روتينية وتكرار أفكار المشاريع وانخفاض الإبداع.
- قلة المهارات الإدارية والتسويقية للقائمين على إدارة بعض المشاريع.
- ضعف الرؤية والخطط الاستراتيجية المستقبلية لأغلب المشروعات.
- تصنيف الإدارات المصرفية لعدد كبير من تلك المشروعات بأنها مرتفعة المخاطر منخفضة الربحية.
- غياب نظام قانوني فعال لتنظيم عمل المؤسسات الداعمة لهذه المشروعات.

ويكون السؤال الأساس للدراسة الحالية هو: هل تطبيق مفاهيم الجودة والحوكمة على قطاع المشروعات الصغيرة يحل مشاكل هذا القطاع ويوفر لها مصادر التمويل ويرفع أداءها ؟ أشارت العديد من

الدراسات السابقة لوجود علاقة قوية بين الحوكمة والنمو الاقتصادي، وأن تطبيق الحوكمة يؤثر إيجابا على التنمية في الأجل القصير والطويل (Ndulu and Connell, 1999; Kaufmen and kraay, 2002; Abdullatif, 2003).

وتؤدي الحوكمة أيضا دورا مهما في التنمية المستديمة على المدى البعيد ولها أثر كبير في دعم قطاع المشروعات الصغيرة من خلال تحقيق المزايا الآتية (Classens, 2009):

- تعزيز ثقة القطاع المصرفي ومجتمع المال في مستقبل هذا القطاع الحيوي مما يساعد الشركات على الحصول على الائتمان بسهولة واستقطاب المستثمرين وتوفير الأموال عبر اكتتابات أولية عامة، ثم المحافظة على أسعار أسهم جيدة ويترتب على ذلك خفض تكلفة رأس المال وضمان استدامة المشاريع.
- أداء أفضل في العمليات من خلال التخصيص الأمثل للموارد والأداء الإداري الفعال مما يؤدي إلى النمو وزيادة التوظيف وخلق الثروة والمساعدة على مكافحه الفقر (أبو عجيلة وعلام، ٢٠١٠؛ القرشي، ٢٠١١).
- تقلص مخاطر الأزمات المالية، وهو أمر على جانب خاص من الأهمية حيث إن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكلفة اقتصادية واجتماعية باهظة .(عبدالكريم، ٢٠٠٩).

- علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وعلى تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة

(Brown and Caylor, 2004).

- تمتع مجلس الإدارة بهيكلة سليمة والشفافية والإفصاحات العامة تمثل دعائم أساسية كفيلة بتوفير بيئة ملائمة للأعمال وتعزيز نمو الشركات واستقرار الأسواق وتعزيز الميزة التنافسية لكل من الشركات والاقتصاديات (الحزيم، ٢٠١٢؛ الطائي، ٢٠١٢).

أما عن مميزات الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات فإن ازدهار وتقدم أي مؤسسة حكومية أو خاصة يرتبط بمدى النجاح في جعل الجودة سبيلا لتحقيق أعلى كفاءة داخل المؤسسة عن طريق:

- زيادة الفعالية التنظيمية بالتركيز على العمل الجماعي وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين (جابلونسكي، ٢٠١٠).
- مفتاح أساس للتصدي للمنافسة من خلال التحسين المستمر.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق الاستمرارية والنمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها (راضي، ٢٠٠٦؛ ٢٠١٢ ,James).

يتضح مما سبق أهمية المزج بين مؤشرات الجودة ومتطلبات الحوكمة الرشيدة في نموذج متكامل يتم تبنيه من جانب المشروعات الصغيرة لتحسين العديد من الجوانب الإدارية لديها لاسيما إدارة المخاطر والإدارة المالية والاستثمار وتعزيز موقع قطاع المشاريع الصغيرة بين قطاعات الأعمال الأخرى بتطبيقها لأفضل الممارسات الإدارية بما يتيح لها النمو والتقدم على نحو مستديم.

ثانيا: الدراسات السابقة:

تمشيا مع أهداف الدراسة الحالية سيتم تصنيف الدراسات السابقة في أربعة مجموعات أساسيه نتناولها بالدراسة والتحليل فيما يلي:

الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمو الاقتصادي وتحقيق مستويات متقدمة من الحوكمة:

في دراسة لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على النمو الاقتصادي، أجرى كوفمان وكاري (Kaufmen and Kraay, 2002) دراستهما لمنطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي ولكن مع تباين تأثير عناصر الحوكمة المختلفة على النمو حيث وجدت الدراسة أن مؤشرات الاستقرار السياسي والمشاركة والمساءلة هي الأكثر تأثيرا على النمو الاقتصادي.

أما دراسة (Mehenna and Sariddine, 2010) فكان مجال تطبيقها في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠ وأكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأولى من وجود علاقة قوية بين الحوكمة والتطور الاقتصادي ولكنها أضافت بعدا جديدا للتحليل وهو تأثير اختلاف التركيبة الاقتصادية لكل دولة على مستوى وقوة هذه العلاقة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أخرى تناولت المنطقة ذاتها عام ٢٠٠٣ (Abdullatif, 2003). وتوصلت الدراسة إلى أن الحكم الرشيد يساعد على توجيه التنمية الاقتصادية التوجيه الصحيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تعزيز الشفافية وزيادة كفاءة وفعالية القطاع العام والخاص وبدون الحوكمة الرشيدة فإن أي نمو اقتصادي سيكون هشا وقابلا للتدهور عند حدوث الأزمات.

أما الدراسة الأخيرة في هذه المجموعة فهي دراسة (البسام، ٢٠١٣) وكان الهدف الأساس لدراسته هو الإجابة عن السؤال الآتي: هل نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة بين النمو والحوكمة تنطبق على دول الخليج أو لا- تناولت دراسته السعودية ودول الخليج في الفترة ١٩٩٩ إلى ٢٠١١ وأشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين النمو الاقتصادي وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات الحوكمة في دول الخليج بشكل عام والسعودية بشكل خاص -كما أشارت الدراسات السابقة، فعلى الرغم من ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي (مقياسا للنمو) فالسعودية هي الأولى بين دول الخليج إلا أنها تسجل مستويات متدنية في الحوكمة مقارنة بباقي دول الخليج،ويرجع ذلك إلى أنه على الرغم من تبني الحكومة السعودية الكثير من الأنظمة واللوائح وإنشاء مجالس وهيئات لتعزيز دور الحوكمة الرشيدة مازالت في حاجة لتفعيل هذه الأنظمة واللوائح.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات بصفة عامة والصغيرة منها بصفة خاصة:

نستعرض في البداية الدراسة التي تمت في غرفة الرياض فرع السيدات عام ١٤٢٩ هـ وكان عنوانها: المشروعات الصغيرة المتناهية

الصغر ومصادر تمويلها بين الواقع والمأمول، لم يكن الهدف الأساس لهذه الدراسة تناول تأثير الحوكمة الرشيدة على الأداء بل كانت تهدف إلى تشخيص واقتراح الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر وكيفية تدبير رؤوس الأموال، وإيجاد واقع أفضل للبيئة الاستثمارية لسيدات الأعمال والمقبلات على العمل التجاري. وجاءت توصيات الدراسة لتؤكد ضرورة وجود مزيد من الشفافية والإفصاح عن الأداء وبذلك أكدت هذه الدراسة أهمية تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في قطاع المشروعات الصغيرة.

أما الدراسة التي قام بها عبد السلام في ليبيا (عبد السلام، ٢٠١٣) فكان الهدف منها معرفة آراء ووجهات نظر المديرين تجاه الحوكمة والمشاكل التي تواجههم عند التنفيذ باعتبارها الخطوة الأولى نحو تطبيقها وضمان نجاحها. وتمثلت عينة الدراسة في جميع المديرين بالفرع الرئيس بمصرف الجمهورية في ليبيا وتوصل إلى أن غالبية إجابات المبحوثين تؤكد قناعتهم بأهمية وضرورة الحوكمة بالرغم من ضعف فهمهم ومعرفتهم بها.

وعن مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات المساهمة المصرية كانت الدراسة الثالثة (عبد الرحمن، ٢٠٠٣) التي توصلت إلى إثبات صحة الفرضين الأساسيين للدراسة وهما: أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساعد على تفعيل الرقابة والإشراف والمتابعة في الشركات المساهمة وتحسين الأداء بها، كما أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد على زيادة الشفافية في القوائم المالية وحماية حقوق الملاك وجميع الأطراف من أصحاب المصلحة.

وتأتي الدراسة الرابعة لتتناول دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة وهى دراسة حالة في الجزائر (حدة والزهرة، ٢٠١١). فنظرا للدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق حوكمة الشركات على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت أيضا إلى معرفة أثر إسهام تأهيل هذه المؤسسات في توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام

الحوكمة يساعد على تحقيق العديد من الأهداف التي تسهم في تطوير المشروعات الصغيرة وزيادة تنافسيتها وجذب المستثمرين الذين يسعون للاستثمارات الطويلة الأجل وتحسين أداء الإدارة في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركات والتمكن من بناء علاقات طويلة المدى مع أصحاب المصالح بما في ذلك الدائنون والعاملون والعملاء والموردون.

وعن العلاقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع المالي نشير إلى الدراسة التي قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والوكالة الأمريكية للتنمية الاقتصادية(USAID) (Classens, 2009). وتوصلت الدراسة إلى أن الائتمان أحد التحديات الكبرى التي تواجه المشروعات الصغيرة في الاقتصاديات التي لم تتطور أسواق رأس المال بها، وتمثل فيها البنوك المصدر الرئيس لرأس المال اللازم لتنمية الأعمال. وأن البنوك المحلية كثيرا ما تكون مصدرا مسيئا للائتمان وقد تكون هي نفسها مصدرا لمخاطر اقتصادية حيث كثيرا ما يؤدى إقراض أصحاب الحظوة إلى التوقف عن السداد، ويصبح ذلك مصدرا للمخاطر في العديد من الأسواق الصاعدة الذي يؤدي فيها ضعف رقابة البنوك المركزية إلى قروض سيئة. يضاف إلى هذا الوضع تفشي ممارسات حكومية سيئة لمجتمع أعمال يعمد إلى إخفاء الأوضاع المالية الحقيقية لمتلقي القروض، فترتفع مستويات المخاطرة مما يؤدى إلى وصول معدلات الفائدة إلى مستويات تفوق قدرة المجتمع، وبذلك فإن حوكمة الشركات يمكن أن تصبح في العديد من الأسواق أداة فعالة لتخفيض مخاطر القطاع المالي، من خلال رقابة صارمة على ممارسات إدارات البنوك في الإقراض.

وبمراجعة سريعة لأهم المؤتمرات التي ركزت على دور الحوكمة في قطاع المشروعات الصغيرة نشير إلى مؤتمر حوكمة الشركات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي انعقد في دبي عام ٢٠١١م. فقد قامت مؤسسة بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة بدبي بالتعاون مع معهد الحوكمة (المعهد الرائد إقليميا في حوكمة الشركات) بوضع كتيب لمعايير حوكمة الشركات لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومتابعة لذلك

أطلقت مؤسسة بن راشد في المؤتمر الثاني للحوكمة الرشيدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي انعقد بدبي في ٢٠١٢م ليسلط الضوء على القضايا التي ينبغي الاهتمام بها عند ترجمة مبادئ الحوكمة إلى واقع عملي، حتى تتمكن المشروعات الصغيرة من اتباع وتطبيق أفضل الممارسات للحوكمة الرشيدة بما يضمن لها النمو والتقدم على نحو مستدام.

الدراسات التي ركزت على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

من مراجعة الدراسات السابقة يتضح قلة المراجع والأدبيات التي تغطى وتعالج هذا المجال مقارنة بالمجالات الأخرى. ونشير في البداية إلى دراسة العاجز (العاجز، ٢٠٠٨) حيث أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية بقطاع غزة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الأفراد العاملين بمؤسسات الإقراض النسائية بجميع مستوياتهم الإدارية البالغ عددهم ١٠٩ شخص، وتوصلت الدراسة إلى قيام مؤسسات الإقراض بتطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي بدرجات متفاوتة، وقد كان أعلى مستويات التطبيق على الاحتياجات الإدارية لمواجهة المنافسة والتطور التكنولوجي، يلي ذلك التركيز على العميل ثم تحسين العمليات وأخيرا التركيز على احتياجات العاملين. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

أما ورشة العمل التي أقيمت في الكويت عام ٢٠١١م وكانت الجهة المنظمة لها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع منتدى التطوير الوظيفي الخليجي فكان عنوانها "نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة" وقد تناولت أسس ومتطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة حيث تجاهد المؤسسات الصغيرة من أجل توفير أفضل المنتجات ذات الجودة العالية بما يفوق توقعات ومتطلبات عملائها. وعليه فإن الجودة عندما تكون أساسا للمنافسة يتطلب الأمر التوجه نحو خفض

التكاليف وتوسعة رقعة الأسواق. وكان من أهم توصيات ورشة العمل أن الجودة الشاملة من المهام المرتبطة بصورة مباشرة بالإدارة العليا التي ينبغي أن يخطط لها إستراتيجيا وأن يتم تطبيق مبادئ الجودة في جميع مراحل وتشكيلات الإنتاج.

الدراسات التي تناولت الدمج بين الجودة والحوكمة مدخلا لتحسين الأداء المؤسسي:

من أولى المحاولات في هذا المجال رسالة الدكتوراه للدكتور كارم عبدالرسول (عبد الرسول، ٢٠١٣) وكان الهدف من دراسته الوصول إلى نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الجودة ومبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء في المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة . وبلغت العينة ٦٥ موظفا من موظفي الإدارة العليا والوسطى بالصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر. توصلت الدراسة إلى نموذج للدمج بين مبادئ الجودة والحوكمة يؤدى عند تطبيقه إلى تحسين الأداء بالصندوق الاجتماعي للتنمية بمعدل تأثير ٩٥٪ مقارنة بمعدل تطبيق تأثير الجودة فقط ٨٥٪ ومعدل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة فقط ٧٦٪.

أما الدراسة الثانية (مصطفى، ٢٠١٣) فكان مجال التطبيق العملي لها هو الجامعات حيث ركزت الدراسة على دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرة على خلق ميزة تنافسية للجامعة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن نجاح الحوكمة بالمؤسسة التعليمية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلبة في هذه القرارات يؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح.

ثالثا: تحليل الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية الدراسة الحالية التي تركز على قطاع المشروعات الصغيرة لما لها من دور حيوي في التنمية، ومن ناحية أخرى العلاقة الوثيقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية التي أكدها نتائج الدراسات السابقة، وكذلك دور تطبيق ركائز

إدارة الجودة الشاملة في خلق التميز للمنشأة والتركيز على الريادة والابتكار من خلال التحسين المستمر لكافة الجوانب التي تعد من الدعائم الرئيسية لنجاح المشروعات الصغيرة. كذلك رؤية أوسع لحوكمة الشركات التي نرى فيها مجموعة من الآليات التي تتعامل مع الإصلاح المؤسسي ليس فقط على مستوى الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات، بل أيضا المشروعات الصغيرة التي ليس لها أسهم متداولة في السوق محركا رئيسا لتعزيز قدرة هذه الشركات على التطور والتعامل بحرفية مع الأنظمة المصرفية وأن تكون مؤهلة للاستثمار بكفاءة، مما يؤكد مرة أخرى اهتمام المختصين بإسقاط مفاهيم الحوكمة والجودة الشاملة على هذا النوع من المؤسسات الذي يواجه منافسة شرسة. وبصفة أكثر تحديدا تظهر أهمية البحث من الناحية العملية في:

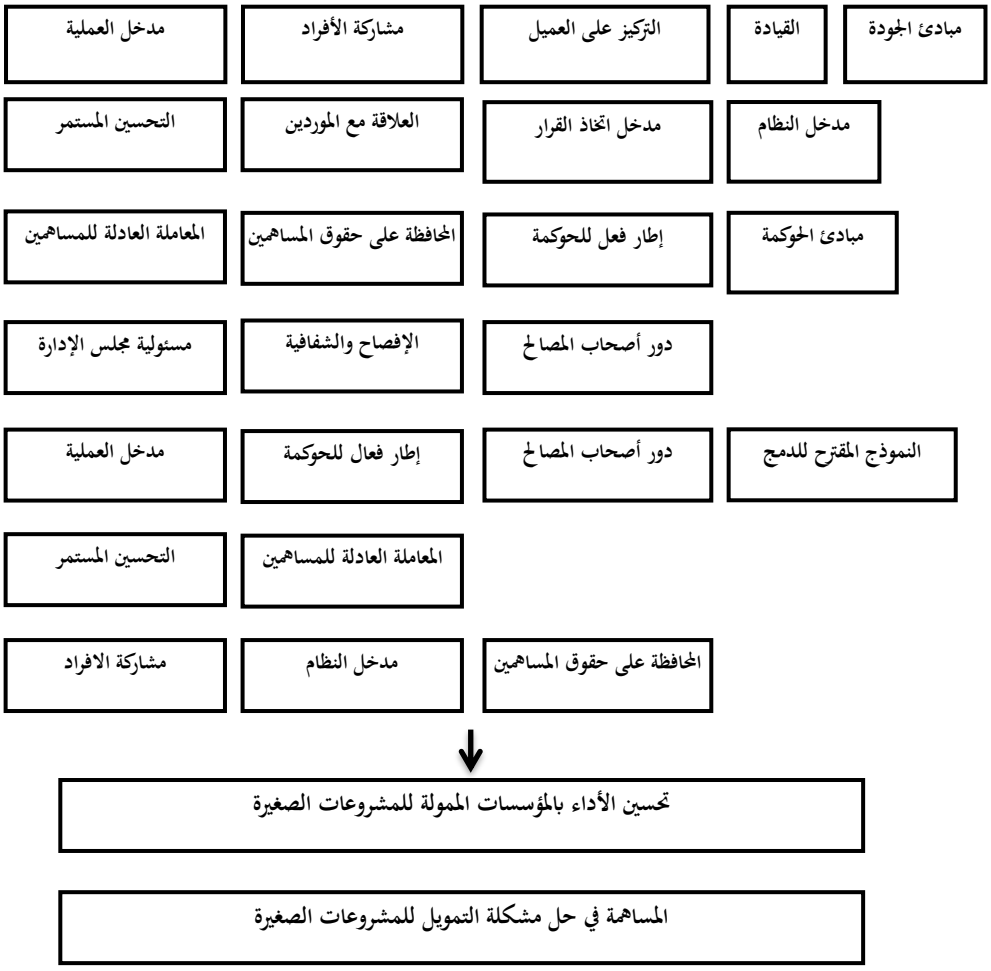
- جذب انتباه الباحثين لاكتشاف مزيد من العلاقة بين فهم مضمون الحوكمة للمديرين وبين إمكانية تطبيقها بنجاح.
- إلقاء الضوء على العنصر الأساس والجوهري لنجاح مؤسسات دعم المشروعات الصغيرة في تحقيق أهدافها بما يحقق لها الأداء المتميز في المؤشرات الخاصة بالربحية والإنتاجية وكفاءة عمليات التشغيل ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو استطلاع آراء ووجهات نظر المديرين تجاه النموذج المقترح للدمج بين الجودة والحوكمة، للوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعطى في مجملها تصور واضح لكيفية النهوض بأداء المشروعات الصغيرة في ظل ضوابط الجودة والحوكمة وتكون نقطة البداية لدراسات لاحقة لتأصيل هذه المفاهيم.

النموذج المقترح للدراسة:

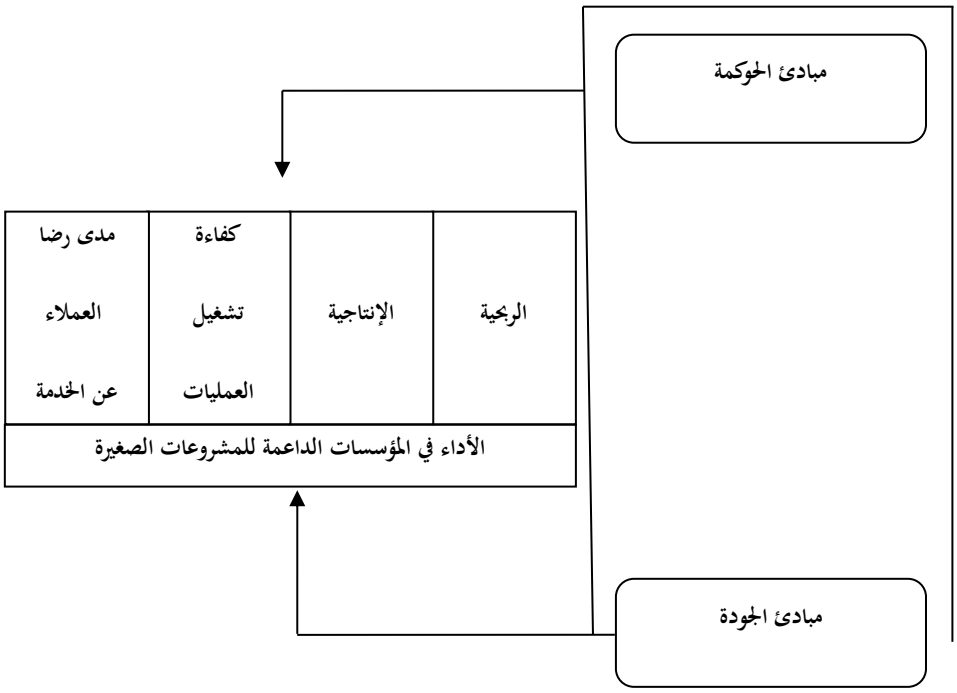
في البداية تم الاعتماد على النموذج الذي توصل إليه الشويخ في دراسته (الشويخ، ٢٠١٣) الذي يوضحه الشكل (١). وبعد استقراء الدراسات السابقة تم تعديل النموذج في صورته النهائية كما يتضح من الشكل (٢) حيث تم إجراء بعض التعديلات على مؤشرات الجودة والإبقاء على مؤشرات الحوكمة كما هي وفقا لمؤشرات منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية عام ٢٠٠٤، وتم استبدال الأداء بالمؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة بالأداء في المؤسسات الداعمة لها بالاعتماد على مؤشرات الربحية/الإنتاجية/كفاءة العمليات/رضا العميل عن الجودة المقدمة. أما المتغيرات الخاصة بتطبيق الإطار المتكامل للجودة والحوكمة فسوف يتم التوصل إليها حسب أولويات آراء المستقصى منهم بعد القيام بالدراسة الميدانية.



الشكل رقم (١). النموذج المقترح لتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين الأداء في المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة.

المصدر: الشويخ، كارم فاروق (٢٠١٣) ص ١٤٧



الشكل رقم (٢). النموذج المقترح للدراسة الحالية.

رابعا: منهجية البحث وإجراءاته:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة وتم تحليل النتائج المتحصل عليها لاستخلاص نتائج الدراسة.

أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثان في دراستهما على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الثانوية:** تم استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والكتب والنشرات والمؤتمرات وورش العمل والوثائق على شبكة الإنترنت.
- **البيانات الأولية:** وتم تجميعها بالاستعانة بمصدرين. الأول هو المقابلة المتعمقة مع بعض المسئولين في المؤسسات محل الدراسة للوقوف على واقع تطبيق مؤشرات الجودة والحوكمة بصفة عامة. والثاني هو الاستبانة حيث قام الباحثان بتصميم استبانة لاستخدامها في الحصول على البيانات اللازمة وكانت طبيعة الأسئلة بها ذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عنها وأيضا سهولة تصنيف وتبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها. وقد قسمت الإستبانة إلى خمسة أجزاء رئيسية تناول الجزء الأول الخصائص العامة لعينة الدراسة. وخصص الجزء الثاني لمؤشرات الجودة، والجزء الثالث لمؤشرات حوكمة الشركات، وتناول الجزء الرابع تأثير النموذج المقترح على الأداء وأخيرا كانت معرفة معوقات النموذج المقترح من خلال الفقرات الواردة في الجزء الخامس.

وقد تم في البداية إعداد استبانة أولية ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قدموا النصح والإرشاد بتعديل وحذف ما يلزم وتم اختيار ثبات المقياس (الاستبانة) باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقد بلغ معامل ألفا لمحور التركيز على العميل ٠,٨٤٢٤٧ بينما مشاركة العاملين ٠,٨١١١ والتركيز على تحسين العمليات ٠,٨٤٩٨٨ والتركيز على احتياجات التكنولوجيا والمنافسة ٠,٩٢٤٥٥ والأداء المؤسسي ٠,٩٠١٧ وبلغ بالنسبة لمؤشرات الحكومة ٠,٨٧٤٥٥.

عينة ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة القصيم. وقد تم استخدام عينة قصدية تمثلت في جميع

المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة بريدة وعنيزة مع استبعاد البنوك والمصارف المحلية. وتمثلت وحدة المعاينة في المنظمة. أما عن المستقصى منهم فقد استخدم المسح الشامل لأصحاب المسميات الإشرافية كافة في المؤسسات في العينة المستهدفة في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا/الوسطى/الدنيا).

أسلوب تحليل البيانات:

تم القيام بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية للمتغيرات) واختبار T test.

خامسا: عرض البيانات ومناقشة النتائج:

بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة ١٠٥ استمارة وقد بلغ عدد الاستمارات المجمعة ٨٠ بنسبة ٧٦٪. ونتناول فيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنه تم استخدام اختبار T لتحليل فقرات الإستبانة والجداول الآتية للتحليل تحتوي على الوزن النسبي وقيمة t مستوى الدلالة لكل فقرة. وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوى ١,٩٩ عند درجة حرية ٧٤ ومستوى معنوية ٠,٠٥ حيث الوزن النسبي أكبر من ٦٠٪ (المتوسط ٣). وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوى ١,٩٩- عند درجة حرية ٧٤ حيث الوزن النسبي أقل من ٦٠٪.

مؤشرات الجودة الشاملة:

تم تجميع النتائج المتحصل عليها من تحليل إجابات المستقصى منهم وتعكس مستوى تفضيلاتهم لعناصر مؤشر الجودة الشاملة في الجدول ١.

جدول رقم (١). تحليل مؤشرات الجودة.

المؤشر	الترتيب حسب الوزن	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى

	النسبي	%		الدلالة
التركيز على العميل	١	٩٥,٢٧	١٤,٥٥	٠,٠٠٠
مشاركة العاملين	٥	٧٢,٨٠	٥,٩٠	٠,٠٠٠
تحفيز العاملين	٧	٥٤,١٣	-٢,٠٥	٠,٠١٤
التحسين المستمر	٣	٨٢	٩,٤٤	٠,٠٠٠
الرؤية الاستراتيجية	٤	٧٦,٨٧	٦,٢٧	٠,٠٠٠
الاتصالات الفعالة	٦	٦٨	٦,٥٩	٠,٠٠٠
قياس جودة الأداء لتقديم الخدمة	٢	٨٨	٨,٩٣	٠,٠٠٠
جميع الفقرات		٧٦,٧٣	١٥,١٥	٠,٠٠٠

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٧٤ ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٩٩

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أن أراء مفردات العينة سلبية فيما يتعلق بتحفيز العاملين حيث الوزن النسبي لها ٥٤,١٣٪ وهو أقل من ٦٠٪ ومستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ أي أنه لم يلق اهتماما من جانب مفردات العينة لذلك سوف يتم استبعاده من مؤشرات الجودة في النموذج النهائي للدراسة. أما آراء أفراد العينة لبقية العناصر فكانت إيجابية حيث الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من ٦٠٪ حيث تراوح بين ٩٥,٢٧، ٦٨٪ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات وجاء مؤشر التركيز على العميل في المقدمة يليه مؤشر قياس جودة أداء الخدمة ثم التحسين المستمر للعمليات يليه الرؤية الإستراتيجية فمشاركة العاملين و جاء مؤشر الاتصالات الفعالة في المركز السادس.

مؤشرات الحوكمة:

يوضح الجدول ٢ تفضيلات المستقصى منهم والأهمية النسبية المعطاة لعناصر مؤشر الحوكمة.

الجدول رقم (٢). تحليل مؤشرات الحوكمة.

المؤشر	الترتيب حسب الوزن النسبي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة

الإطار الفعال للحوكمة	٢	٧٧,٠٥	٨,٧٠	٠,٠٠٠
مبدأ حقوق المساهمين	٥	٦٠	١,٢٧	٠,٢٠٧
المعاملة المتكافئة للمساهمين	٦	٢٥	٢,٢٤	٠,٢٦٨
دور أصحاب المصالح	٤	٧٤,٤٠	٨,١٧	٠,٠٠٠
الإفصاح والشفافية	١	٧٨,١٣	٩,٩٢	٠,٠٠٠
مسئوليات مجلس الإدارة	٣	٦٤	٣,٦٤	٠,٠٠١
جميع الفقرات		٦٤	٤,١١	٠,٠٠٠

تشير النتائج الموضحة في الجدول ٢ إلى الأهمية النسبية لعناصر مؤشر الحوكمة من وجهة نظر مفردات العينة، واتضح انخفاض الأهمية النسبية لمؤشر المعاملة المتكافئة للمساهمين حيث حصل على وزن نسبي ٢٥٪ وهو أقل من ٦٠٪ ومستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ أي أن آراء مفردات العينة سلبية فيما يتعلق بهذا المؤشر. وحظي مؤشر الإفصاح والشفافية بأهمية أكبر نسبيا من العناصر الأخرى يليه مؤشر توفير إطار فعال لحوكمة الشركات، ثم التركيز على مهام ومسئوليات مجلس الإدارة ودور أصحاب المصالح وجاء مبدأحقوق المساهمين في المرتبة الخامسة.

تأثير تطبيق النموذج المقترح على الأداء المؤسسي:

تناول الجزء الرابع من الاستبيان معرفة آراء المستقصى منهم في تأثير النموذج المقترح للتكامل بين مؤشرات الجودة والحوكمة على الأداء المؤسسي خلال السنوات الخمس القادمة ويوضح الجدول ٣ تحليل الفقرات الخاصة بالأداء المؤسسي حيث تبين أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات إيجابية وتراوح الوزن النسبي لها بين ٧٩,٢٧٪ و ٧٢,٦١٪ ومستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات التي تأخذ الترتيب التالي.

الجدول رقم (٣). تحليل فقرات الأداء المؤسسي.

المؤشر	الترتيب حسب	الوزن	قيمة t	مستوى

	الوزن النسبي	النسبي %		الدلالة
انخفاض تكاليف تقديم الخدمة بما لا يؤثر على جودتها	٦	٧٢,٦١	٧,٢٩	٠,٠٠٠
ارتفاع معدل رضا (العاملين/العملاء/الجهات الأخرى)	٥	٧٥,٩٥	٧,١١	٠,٠٠٠
التوظيف الأمثلللموارد المتاحة	٣	٧٨,٨٦	٨,٥١	٠,٠٠٠
تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء	١	٧٩,٢٧	٩,٣٦	٠,٠٠٠
زيادة الكفاءة و الحصة السوقية و القدرة التنافسية	٤	٧٦,٥٣	٨,٦٥	٠,٠٠٠
تقليل نسبة الجهد الضائع و توفير الأموال لالتزام العاملين بالأداء الصحيح من المرة الأولى	٢	٧٨,٩٣	٩,١٢	٠,٠٠٠
جميع الفقرات		٧٧,١٩	٩,٩٥	٠,٠٠٠

أحتل مؤشر تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء المرتبة الأولى بوزن نسبى ٧٩,٢٧٪ مما يعكس إدراك العاملين لأهمية تطبيق الإطار المتكامل للجودة والحوكمة على المستوى المتميز للخدمات المقدمة وجاء مؤشر تقليل نسبة الجهد وتوفير الأموال في المرتبة الثانية بوزن نسبى ٧٨,٩٣٪ وهى نسبة جيدة. في حين جاء مؤشر التوظيف الأمثل للموارد المتاحة في المرتبة الثالثة وزيادة القدرة التنافسية في المرتبة الرابعة ثم ارتفاع معدل رضا الأطراف المتعاملة وأخيرا جاء في المرتبة السادسة مؤشر انخفاض تكاليف تقديم الخدمة. وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع فقرات الأداء المؤسسي ٧٧,١٩٪ وهو أكبر من ٦٠٪ وقيمة t المحسوبة تساوى ٩,٩٥ وهى أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ مما يعنى أن تطبيق الإطار المتكامل للجودة والحوكمة له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المستقصى منهم.

أهم معوقات تطبيق النموذج المقترح:

أشارت نتائج تحليل البيانات الخاصة بالجزء الخامس من الاستبيان إلى أن أهم معوقات تطبيق النموذج المقترح مرتبة حسب الأهمية

- غياب الوعي الإداري للمديرين بأهمية مؤشرات الجودة والحوكمة وتأثيرهما على الارتقاء بأداء المنظمات.
- نمط القيادة المتسلط
- عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية الحالية ذات الشكل الهرمي الطويل.
- عدم الفصل بين السلطات الإشرافية والتنفيذية.

الخلاصة والاستنتاجات:

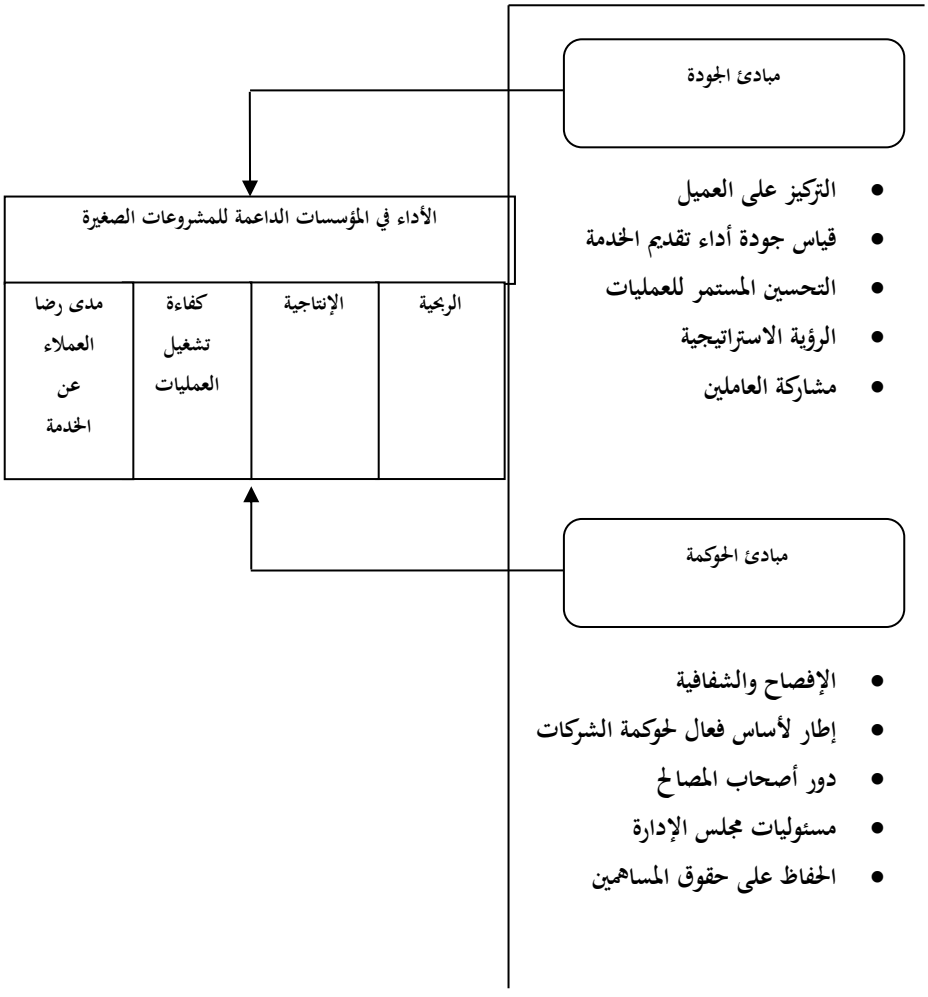
هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة آراء ووجهات نظر العاملين نحو إمكانية تطبيق النموذج المقترح للدمج بين الجودة والحوكمة للنهوض بأداء المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة، وركز التساؤل الأساسي للدراسة على معرفة أهم مؤشرات الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة التي ترتبط أكثر بالأداء الفعال المؤسسي وذلك من وجهة نظر المستقصى منهم.

توصلت الدراسة إلى النموذج المقترح من وجهة نظر مفردات العينة وقد اختلف عن النموذج الذي قدمه الشويخ (الشويخ، ٢٠١٣)، حيث حظيت مؤشرات الجودة الشاملة بأهمية أكبر نسبيا مقارنة بمؤشرات الحوكمة، حيث بلغ الوزن النسبي لمؤشرات الجودة ٧٦,٧٣٪ بمتوسط ٣,٨ بينما كان المتوسط الإجمالي لعناصر مؤشر الحوكمة ٢ .٣ بوزن نسبى مقداره ٦٤٪. ويوضح الجدول ٤ عناصر النموذج للإطار المتكامل لمؤشرات الجودة والحوكمة مرتبة حسب الأهمية النسبية، التي يمكن إضافتها للنموذج المقترح للدراسة والسابق الإشارة إليه في الشكل ٢ ليصل بذلك إلى شكله النهائي كما يتضح في الشكل ٣.

جدول رقم (٤). متغيرات النموذج المقترح للإطار المتكامل لمؤشرات الجودة والحوكمة في شكله النهائي.

المؤشر	الوزن النسبي	الترتيب	تصنيف المؤشر
التركيز على العميل	٩٥,٢٧	١	جودة
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	٨٨	٢	جودة
التحسين المستمر للعمليات	٨٢	٣	جودة

الإفصاح و الشفافية	٧٨,١٣	٤	حوكمة
إطار فعال لحوكمة الشركات	٧٧,٠٥	٥	حوكمة
الرؤية الاستراتيجية	٧٦,٨٧	٦	جودة
دور أصحاب المصالح	٧٤,٤	٧	حوكمة
مشاركة العاملين	٧٢,٨	٨	جودة
الاتصالات الفعالة	٦٨	٩	جودة
مسئوليات مجلس الإدارة	٦٤	١٠	حوكمة
مبدأ الحفاظ على حقوق المساهمين	٦٠	١١	حوكمة



الشكل رقم (٣). النموذج المقترح للإطار المتكامل لمؤشرات الجودة والحوكمة في شكله النهائي.

مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى وضع إطار عملي للجمع بين مؤشرات الجودة والحوكمة قابل للتطبيق على المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة للارتقاء بها ومساعدتها في تحقيق أهدافها وحل مشاكل التمويل بها ومواجهة المنافسة. وقد اختلف النموذج الحالي للدراسة مع النموذج الذي توصل إليه الشويخ في دراسته (٢٠١٣) حيث حظيت مؤشرات الجودة في النموذج الحالي بأهمية أكبر نسبيا مقارنة بمؤشرات الحوكمة وتم استبعاد مؤشر المعاملة المتكافئة للمساهمين حيث بلغ وزنه النسبي ٢٥٪ فقط بالرغم من أهمية هذا المؤشر بوصفه أحد أبعاد الحوكمة في نموذج الشويخ الذي تقدمت فيه مؤشرات الحوكمة على مؤشرات الجودة خلافا لنموذج الدراسة الحالية.

وبمقارنة الأهمية النسبية لمؤشرات الجودة من وجهة نظر المستقصى منهم في الدراسة الحالية بنتائج دراسة العاجز (٢٠٠٨) اتضح تشابه نتائج الدراستين من حيث وجود نتائج إيجابية من وجهة نظر المستقصى منهم لفقرات مؤشرات الجودة مع اختلاف ترتيب الأهمية النسبية والوزن النسبي في كل من الدراستين، فوفقا للدراسة الحالية جاء في المقدمة مؤشر التركيز على العميل بوزن نسبى تجاوز ٩٥٪ يليه جودة أداء الخدمة ثم التحسين المستمر للعمليات فمؤشر الرؤية الإستراتيجية وأخيرا الاتصال الفعال. بينما وفقا لنتائج دراسة العاجز جاء أيضا في المقدمة مؤشر التركيز على العميل ولكن بوزن نسبى أقل لم يتجاوز ٨٣٪ يليه مؤشر الرؤية الإستراتيجية ثم جودة أداء الخدمة فالاتصال الفعال وأخيرا التحسين المستمر للعمليات. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العاجز فيما يتعلق بمؤشر تحفيز العاملين حيث بلغ وزنه النسبي ٢٥٪ في الدراسة الحالية و ٥٥٪ في دراسة العاجز وذلك يؤكد ضرورة إعادة النظر في أنظمة تحفيز العاملين للقضاء على أوجه القصور بها.

كما جاءت نتيجة الدراسة الحالية مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة التي أوضحت وجود علاقة ارتباط بين تطبيق كل من مؤشر الجودة وكذلك مؤشرات الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي حيث بلغ الوزن

النسبي لجميع مؤشرات الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية ٧٧٪ ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العاجز الذي بلغ الوزن النسبي بها ٨٠٪ ويؤيد ذلك النتيجة التي توصل إليها الشويخ في دراسته (٢٠١٣) حيث توصل إلى أن تطبيق نموذج الدمج بين الجودة والحوكمة يؤدى عند تطبيقه إلى تحسين الأداء بالصندوق الاجتماعي لدعم المشروعات الصغيرة بمعدل تأثير ٩٥٪ مقارنة بمعدل تأثير الجودة فقط ٨٥٪ ومعدل تأثير مبادئ الحوكمة فقط ٧٦٪.

سادسا: التوصيات:

المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة هي إحدى ركائز الاقتصاد الوطني وهي في حاجة إلى إدارة رشيدة تعمل وفق المتغيرات البيئية المحيطة ومحاولة مواكبتها والتكيف معها. وبناء على نتائج الدراسة يقترح الباحثان التوصيات الآتية:

على مستوى الدولة والمجتمع:

- رفع مستوى الوعي لدى المجتمع بأهمية قطاع المشروعات الصغيرة , والعمل مع الشركاء الإستراتيجيين للترويج لمبادئ حوكمة الشركات لدى كافة الشرائح المعنية.
- إشراك جميع المهتمين بقطاع المشروعات الصغيرة للمساعدة في تشكيل معايير للعمل تعكس أفضل الممارسات الدولية مع الالتزام بدعم الابتكار والمبادرة.
- تفعيل دور الدولة لتطوير هذا القطاع الحيوي. والتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية لحشد وتوحيد الجهود المبذولة ويتم ذلك عن طريق إنشاء مجلس وطني للمشروعات الصغيرة تكون أهم اختصاصاته:

ـ وضع السياسات العامة والإستراتيجيات لتنمية هذا القطاع وضمان التطبيق الجيد لها.

ـ وضع كتيب أو دليل عن حوكمة الشركات يحتوى على المعايير التي تمثل خارطة طريق للمشاريع الصغيرة في مختلف مراحل نموها لاحتضان أسس حوكمة الشركات والوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة مع مراعاة أن تكون هذه المعايير غير ملزمة بل مرشدة وموجهة للأداء

وتوضح المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الرشيد، و أن تنسجم هذه المعايير مع السياق الاقتصادي والقانوني للدولة.

ـ التركيز على القضايا الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها عند ترجمة مبادئ الحوكمة إلى واقع عملي.

- إعداد أدلة إجراءات إنشاء المنشآت الجديدة في المجالات والأنشطة كافة.
- إصدار المطبوعات والنشرات وأدلة العمل الخاصة بالمشروعات الصغيرة .
- وضع نموذج عملي لتقويم المشروعات الصغيرة في الاقتصاد السعودي ومدى التزامها بتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة، بوصفه خطوة مهمة لتشجيع المصارف على تمويل تلك المنشآت بأسلوب علمي منهجي يأخذ في الاعتبار درء مخاطر تمويل هذه المشروعات، بما يوفر لهذه المشروعات المناخ الملائم للاستثمار والمصدر الدائم للتمويل.

على مستوى المشروعات الصغيرة:

- بناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن المنشآت الصغيرة واستخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصال في إدارة أعمالها.
- حوكمة الشركات أمر ديناميكي ينبغي أن يكون ملائما للثقافة السائدة في الشركة ويتم وضعه من قبل مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ويصمم بناء على ظروف وأوليات العمل بكل شركة.
- الحد من مشكلة التوسعات غير المخطط لها حيث يقوم أصحاب المشروعات الصغيرة بتوسعات واستثمار أموال في المباني والتأثيث والمخزون السلعي بكميات كبيرة، وذلك دون الاعتماد على أساس تخطيطي محكم وتدبير للظروف الاقتصادية المقبلة.
- للاستفادة من المزايا التي يحققها نظامي الجودة والحوكمة من الضروري توفير المتطلبات اللازمة لتبنى هذه المبادئ ولعل من أهمها – خاصة في السعودية – تأهيل هذه المؤسسات على جميع المستويات الرئيسية : الإستراتيجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية والمالية والمحاسبية والتنظيمية ويتم ذلك عن طريق:

ـ تهيئة المديرين وتوعيتهم بأهمية تطبيق مبادئ الجودة والحوكمة من خلال إقامة دورات تدريبية محلية وخارجية، إضافة إلى عقد المؤتمرات وورش العمل.

ـ تنمية قدرات الشركات الصغيرة من خلال توفير تدريب على المعايير الدولية لإعداد التقارير الدولية وتدريب المديرين على إدارة المخاطر وإجراء مراجعة منتظمة لها.

ـ القضاء على ظاهرة نمط المدير المالك غير المحترف الذي يفتقر للقدرات والمهارات الإدارية وانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي وما يترتب عليهما من بعض الممارسات الإدارية غير السليمة.

ـ الترويج والتعريف بأنظمة حوكمة الشركات وتخصيص جوائز للشركات التي تنتهج أفضل الممارسات في الحوكمة والجودة.

ـ اتباع سياسة مقننة لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالاختيار والتعيين والأجور والرواتب وتطوير الكفاءات الإدارية.

ـ السعي لإنشاء مجلس إدارة ذي طابع خاص يتلاءم مع النمو الذي تحققه الشركة ويتمتع بهيكلية سليمة.

ـ تطوير الهيكل التنظيمي وإجراء التعديلات اللازمة لإمكانية تطبيق النموذج المقترح للدمج بين الجودة والحوكمة بفاعلية باتخاذ الإجراءات التالية: الفصل بين السلطات الإشرافية والتنفيذية وتحديد الاختصاصات والمسئوليات للعاملين بدقة. وعدم تكدس الأعباء وتركيز السلطات كلها في شخص صاحب المنشأة أو مديرها العام. وإنشاء وحدة تنظيمية للجودة والحوكمة.

• تهيئة الطرق كافة للاستفادة من تطبيق الحوكمة في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة من خلال التركيز على علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح التي تسمح بتطبيق أساليب وطرق أفضل تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات اللازمة وتحسين أدائها واكتساب ثقة وولاء أصحاب المصالح.

سابعا : الدراسات المقترحة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة قصدية "تحكمية" شملت فقط المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في بريدة وعنيزة وتم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من ١٥ أبريل – ٢٠ يونيو ٢٠١٤م. كما تم التركيز فقط على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة.

وفي ضوء محدودية الدراسة الحالية إذ لم تتناول البنوك والمصارف المحلية تتضح أهمية القيام بدراسة لاحقة تركز على آليات حوكمة البنوك ودورها في تحسين الأداء المؤسسي لوضع إطار نظري مقترح لحوكمة البنوك ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. كما أن الدراسة الحالية ركزت على استطلاع آراء ووجهات نظر المديرين تجاه الإطار المقترح للجودة والحوكمة ومعوقات التطبيق فإنه يستوجب القيام بدراسات لاحقة لتطبيق النموذج المقترح على إحدى المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة من خلال إعادة الهيكلة ووضع إستراتيجية متكاملة وإعادة تشكيل اللجان الداخلية وتطوير مقاييس الجودة الشاملة ثم متابعة مدى التطور في الأداء بعد تطبيق النموذج المقترح بفترة زمنية كافية. ومن الدراسات المستقبلية التي يمكن اقتراحها كذلك دراسة تأثير السمات الشخصية لمديري المشروعات الصغيرة على مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة لما لهذه السمات من أثر كبير على نجاح تطبيق هذه المبادئ، إضافة إلى العمل على حصر وتذليل جميع أنواع العقبات والمشاكل التسويقية والقانونية والتنظيمية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عجيلة، عماد محمد وعلام، حمدان (٢٠١٠). أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح. *المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة الحوكمة في التعامل مع الأزمات العالمية*، جامعة اليرموك، الأردن.

البسام، عبد الله (٢٠١٣). الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي: المملكة العربية السعودية، حالة دراسية. *مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية*، عمان، الأردن.

الحزيم، يوسف (٢٠١٢). دور المجتمع المدني في تعزيز الإدارة والحكم الرشيد: المملكة العربية السعودية نموذجا. *مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات*، القاهرة.

السالم، مؤيد والمرعى، محمد (٢٠٠٥). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر. *المجلة العربية للإدارة*، ٢٥ (١). ص ١٣-٢٩.

الشويخ، كارم فاروق (٢٠١٣). الدمج بين الجودة والحوكمة: مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات. *ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية*. عمان، الأردن.

الطائي، منى حيدر (٢٠١٢). دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة: دراسة استطلاعية تحليلية. *رسالة دكتوراه*، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد.

العاجز، سناء فاروق (٢٠٠٨). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين. *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

القرشي، عبد الله (٢٠١١). آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي. *اتحاد المصارف العربية*.

جابلونسكي، جوزيف (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) الجيزة، القاهرة.

حدة، رايس والزهرة، نوى (٢٠١١). دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحكومة، دراسة حالة. الجزائر.

حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٨). حوكمة الشركات: المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، الطبعة الثانية : القاهرة.

راضى، ميرفت محمد (٢٠٠٦). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير : الجامعة الإسلامية، غزة.

سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦) . حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري : دراسة مقارنة، الطبعة الأولى : الدار الجامعية , الإسكندرية.

صلواتشى، هشام سفيان (٢٠٠٨) . تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسن الاداء- دراسة حالة مؤسسة جتون، *رسالة ماجستير*، جامعة سعيد دحلب، البليدة.

عبد الرحمن، أحمد (٢٠٠٣) . دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم حوكمة الشركات وإمكانيةتطبيقه فى الشركات المساهمة العاملة فى البيئة المصرية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، بنها . ١٣ (١) ,ص ٢٠-٣٥.

عبد الرسول، كارم فاروق (٢٠١٣) . نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة : دراسة حالة على الصندوق الإجتماعى للتنمية فى مصر، *رسالة دكتوراة* : الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى , القاهرة.

عبد السلام , صالح محمد (٢٠١٣) . إتجاهات وآراء المديرين تجاه الحوكمة : دراسة ميدانيةعلى بعض المصارف التجارية العاملة في ليبيا، ورقة عمل مقدمة إلى *مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة فى الدول العربية*، عمان : الأردن.

عبدالكريم،سناء (٢٠٠٩). حوكمة المؤسسات المالية ودورها ودورها فى التصدى للأزمات المالية العالمية : التجربة الماليزية، ورقة عمل مقدمة إلى *المؤتمر الدولى السابع بكلية الإقتصاد والإدارة* : جامعة الزرقاء الخاصة.

قباجة،عدنان (٢٠٠٨) .تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، *معهد ابحاث الدراسات الاقتصادية*، فلسطين .ص ١٧-٣٩.

مصطفى، مل (٢٠١٣). دور حوكمة الجامعات فى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقية بحثية مقدمة إلى *مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة فى الدول العربية*، عمان : الأردن.

هوتز، إريك و شكولينكوف، ألكسندر (٢٠١٠) . العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية ،ورقة بحثية مقدمة الى *مركز المشروعات الدوليةالخاصة* والوكالة الامريكية للتنمية الدولية.

يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧) .محددات الحوكمة وتطبيقها مع إشارة خاصة لتطبيقها في مصر , *بنك الاستثمار* الدولي القاهرة.

البنك الدولى (٢٠٠٣) . تقريرعن التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا : واشنطون، الولايات المتحدة الأمريكية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائى "UNDP "(١٩٩٧) . إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة : وثيقة للسياسة العامة لبرتامج الأمم المتحدة الإنمائى، نيويورك : الولايات المتحدة الأمريكية.

ورشة عمل عن نظم إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة (٢٠١١) . الكويت، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية* .

المؤتمر الأول لحوكمة الشركات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (٢٠١١) . دبى، مؤسسة محمد بن راشد *لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومعهد حوكمة* : دولة الإمارات العربية المتحدة .

المؤتمر الثانى لحوكمة الشركات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٢) . دبى , *مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومعهد حوكمة* .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdullatif, A. (2003). "Good Governance and Its Relationship to Democracy and Economy Development" Proceedings of the Global Forum III on fighting corruption and safeguarding Integrity. Seoul, South Korea.

Agere, A. (2000). "Promotion Good Governance: Principles, Practices and Perspectives London, UK: Commonwealth Secretariat.

Brown, L. D and Caylor, L .M. (2004)." Corporate Governance and Firm Performance Georgia State University, Working Paper.

Classens, Stijn (2009). "Corporate Governance and Development" Global corporate Governance, Forum 1 Publication, www.gcgf.org.

De Ferranti, D.M, Jacinto, J.,Ody A., and Ramshaw G.(2009)." How to Improve Governance a new framework for analysis "Washington, D. C. : Brookings Institution Press.

Fawzy, S. (2003). "Assessment of Corporate Governance "Egypt: Working Paper NO .82. Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies.

Frahm ,K.A., and Martin, L. (2009)."From Government to Governance: Implication for Social. Work Administration" .Administration in Social Work, 3(3), 407-422

James B. Dilworth. (2012)."Operation Management Providing Value Goods and Services ".Kaufman D., and Kraay,A.(2002). Growth Without Governance .Economia , 3 (1) , 169 -229

Mehenna, R., Yazbek , Y. and Sariddine,L.(2010) ." Governance and Economic Development in MENA countries. Journal of Transportation Management, 15 (2) 117- 140.

Ndulu, B.J., and O'Connell, S.A. (1999)." Governance and growth in Sub – Saharan Africa. The Journal of Economic perspectives. 13, (3), 41 – 66.

ملحق (١)

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في الوقت الذي نقدر فيه جهودكم المخلصة في خدمة المجتمع والمصلحة العامة , نأمل منكم الإجابة عن أسئلة الاستبيان المتعلق بدراسة يقوم بها الباحثان بعنوان:

" تطبيقات مفاهيم الجودة والحوكمة وتأثيرها على الأداء المؤسسي "

دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة بمنطقة القصيم

علما بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

الجزءالأول : البيانات العامة:

- اسم المنظمة:.....
- تاريخ الانشاء.....
- نوع الملكية:

☐ قطاع عام

☐ قاع خاص

☐ استثمار مشترك

■ طبيعة النشاط الأساسي للمنظمه(يمكن اختيار أكثر من بديل حسب المتاح في منظمتك)

- ☐ دعم مالي (اقراض)
- ☐ استشارات
- ☐ تدريب
- ☐ إرشاد
- ☐ خدمات تسويقية
- ☐ تسهيل الإجراءات الحكومية
- ☐ أخرى.....

بيانات شخصية عن المستقصى منه:

■ العمر:

- ☐ أقل من ٣٠
- ☐ من ٣٠- ٥٠
- ☐ أكثر من ٥٠

■ المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير
- ☐ رئيس قسم
- ☐ موظف
- ☐ أخرى .....

الجزء الثاني: مؤشرات الجودة الشاملة :

■ أرجو توضيح أي من هذه العناصر يحظى باهتمام منشأتكم . ضع علامة √ في المربع الذي يعبر عن مدى أهمية كل عنصر من وجهة نظرك :

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	▪ التركيز على العميل (الحالي والمتوقع):					
١	الاهتمام والاستجابة الفورية لمقترحات واستفسارات العملاء					
٢	إجراء الدراسات المسحية لتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتجددة					
٣	السعي لحل المشاكل التي تواجه العملاء بأقصى سرعة					
٤	تلبية احتياجات ورغبات العميل الخاصة بأقصى سرعة وكفاءة					
٥	ربط أهداف المنظمة مع احتياجات وتوقعات العاملين					
	▪ مشاركة العاملين:					
٦	الاستعانه بآراء العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة					
٧	إسهام العاملين بدور فعال في وضع الخطة الاستراتيجية					
٨	الاهتمام بتشكيل فرق العمل الذاتية					
٩	الإيمان بمبدأ ملكية مشكلات العمل ومسئولية حل المشكلات بالتعاون بين الإدارة والعاملين					
	▪ تحفيز العاملين:					
١٠	تقويم آداء العاملين ومنحهم الترقية وفقا لأسس موضوعية معلنة (الجودة- الاستحقاق)					
١١	منح مكافآت ماليه ومعنوية مقابل الأداء المتميز					
١٢	وجود نظام مدروس لتحسين الآداء والجودة وربطه بنظم الحوافز					
	▪ التحسين المستمر للعمليات:					
١٣	قيام المنظمة بشكل دوري ومنظم بمقارنة أدائها وأوضاعها الداخلية مع مؤسسات أخرى قائده في الصناعة					
١٤	استجابة المنظمة بصورة سريعة للمتغيرات البيئية					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٥	تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة					
١٦	تشجيع المبادرات المبتكرة لتحسين الآداء					
١٧	ينبغي أن تشمل عملية التحسين لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة وتتم بمشاركه كافة العاملين					
	▪ الرؤية الإستراتيجية :					
١٨	وضع خطة استراتيجية طويلة المدى لتقديم خدمات ذات جودة عاليه وتأكيد ذلك في رسالة المنظمة					
١٩	الأخذ في الاعتبار التغييرات المتوقعة لرغبات وحاجات العملاء عند وضع الخطط المستقبلية					
٢٠	اعتماد المنظمة على التغذية المرتجعة في الإجراءات التصحيحية					
	▪ الاتصالات الفعالة:					
٢١	تشجيع الإدارة العليا لسياسة الباب المفتوح					
٢٢	توفير المنظمة لنظم اتصالات يسمح بتواصل جميع المستويات الإدارية بسهولة					
٢٣	وجود وسائل اتصال فعالة بين العاملين والعملاء لمعرفة احتياجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم					
٢٤	توطيد العلاقة مع الموردين وتأسيس أسلوب واضح مفتوح للاتصال معهم					
	▪ القدرة على قياس جودة الآداء في تقديم الخدمة					
٢٥	قيام المنظمه بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام					
٢٦	وضع مقاييس الأداء المناسبة لكل وظيفة					
٢٧	استخدام مؤشرات مرنة في التقويم تواكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار					
٢٨	مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على جودة الأداء في تقديم الخدمة					

الجزء الثالث: مؤشرات حوكمة الشركات:

■ يشتمل مفهوم حوكمة الشركات على ستة مؤشرات أساسية تم وضعها بواسطة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة ١٩٩٩م

برجاء توضيح أي من هذه العناصر يحظى باهتمام مؤسستكم – ضع علامة √ في المربع الذي ترونه مناسبا وفقا لطبيعة نشاط العمل لديكم :

م	الفقره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	▪ وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:					
٢٩	التركيز على شفافية الأسواق وكفائتها					
٣٠	أن يكون الإطار متناسقا مع أحكام القانون في الدولة					
٣١	يركز الإطار بوضوح على تقسيم المسئوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية					
	▪ مبدأ حفظ حقوق المساهمين					
٣٢	تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب عن أماكن وجداول الاجتماعات العامة					
٣	للمساهمين الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة					
٣٤	الحصول على حصص من أرباح الشركة					
٣٥	الحق في مراجعة القوائم المالية					
	▪ مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين:					
٣٦	معاملة المساهمين المنتمين للفئة نفسها معاملة متكافئة بما في ذلك الأجانب وصغار المساهمين					
٣٧	ينبغي للمساهمين كافة الحصول على تعويض مالي في حالة انتهاك حقوقهم					
	▪ دور أصحاب المصالح:					
٣٨	الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة (العاملين/ العمال/ الملاك/ البنوك/ العملاء/ الموردين) وفقا لمبادئ القانون					

م	الفقره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٩	وجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحسين مستويات الآداء					
	▪ الإفصاح والشفافية:					
٤٠	ينبغي أن تتيح قنوات الاتصال نقل المعلومات بصورة تتسم بالعدالة وسلامة التوقيت وفعالية التكلفة					
٤١	الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم عن جميع المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة والموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة					
٤٢	الإفصاح عن عوامل المخاطرة المنظورة(مخاطر أسعار الفائدة– أسعار العملات– المخاطر المرتبطة بالالتزامات البيئية)					
٤٣	إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفقا لأعلى المعايير المحاسبية المالية وغير المالية للإفصاح والمراجعة.					
٤٤	الإفصاح عن أسماء أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين ورواتبهم وحوافزهم ومكافأتهم المالية					
	▪ مسؤوليات مجلس الإدارة :					
٤٥	القيام بالوظائف الأساسية من مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة ووضع الموازنات السنوية وخطط الشركة					
٤٦	الإشراف على الإنفاق الراسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول					
٤٧	اختيار المسئولين التنفيذيين الأساسيين وتحديد رواتبهم					
٤٨	ضمان سلامة التقارير المحاسبيه والماليه بتوفير مراجع مستقل للتدقيق الخارجي والموضوعي للقوائم					
٤٩	متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفه للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين خاصة فيما يتعلق باساءة استخدام الأصول					

الجزء الرابع: الأداء المؤسسي :

■ تقترح الدراسة الحالية الدمج بين مؤشرات الجودة وحوكمة الشركات في نموذج متكامل يمكن تطبيقه على مؤسسات دعم المشروعات الصغيرة

كيف تتوقع تأثير تطبيق النموذج المقترح على آداء منظمتك خلال السنوات الخمس القادمة

أتوقع أن يؤدي تطبيق النموذج المقترح إلى :

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٠	انخفاض تكاليف تقديم الخدمه بما لا يؤثر على جودتها					
٥١	ارتفاع معدل رضا أطراف المصلحة					
٥٢	التوظيف الأمثل للموارد المتاحة					
٥٣	زيادة القدرة التنافسية					
٥٤	تقليل نسبة الجهد الضائع والأموال لالتزام العاملين بالأداء الصحيح من المرة الأولى					

الجزء الخامس : معوقات تطبيق النموذج المقترح:

■ من وجهة نظرك , ما ابرز معوقات تطبيق النموذج المقترح في منظمتكم :

أوافق بشدة موافق محايد غير موافق غيرموافق بشدة

■ ندرة المختصين والخبراء ----- ---- --

----- ----- --

■ غياب الوعي الإداري للمديرين ----- ---- --

----- ----- --

بأهمية مؤشرات الحوكمة والجودة

- عدم الملاءمة مع الثقافة التنظيمية ---- ---- -
---- ----- ----

السائدة في المنظمة

- مقاومة التغيير من العاملين والإدارات ---- ----- --
--- ----- ----

خاصة الإدارة الوسطى

- يتطلب تطبيق النموذج آلية خاصة وطرقا ---- ---- --
---- ---- ---

وأساليب لا تتوافق مع خصوصية المنظمة

- أخرى.....

شكرا لتعاونكم الصادق

The Applications of Quality and Governance and its Impact on Corporate Performance: Exploratory Study on a Sample of Organizations Support Small – Project in the Qassim Region

Iman Fouad Shokeir, Shoroog Alhedaif
College of Business and Economic, Qassim University

Abstract. The small and medium organizations play an effective role in the economic policies in many countries of the world. This has led to more attention being focused on researches that deal with the problems of this sector. Therefore, the study focused on the actual application of total quality management and rational governance in instituions supports small projects. The main objective of the study is to examine the proposed model of relationship between quality and governance. Emphasis is on the requirements of applying this model effectively to improve the performance of the institutions which supports small projects. The descriptive approach has been used and the data were collected using survey. The study leads to many results the most important of which is the existence of high levels of the investigator's concerns (who applied the indicators of the proposed model) and the quality indicators had obtained preferences relatively higher compared to governance indicators. The applied proposed model results in the development of the performance of small projects so as to be eligible for investment efficiency by reducing the risks and the capital cost, which can help it to access credit easily. Finally, the study provided a set of recommendations as the following: a practical guide for small business including the criteria for applying governance and quality in a manner consistent with the economic context and commercial business requirements in the Kingdom of Saudi Arabia, and the establishment of a national council for small enterprises in order to assist them in the development and application of strategies and policies in the areas of quality and governance.

Key words: Small projects, Institution performance, corporate governance, Total quality management.