

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان:

محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
وانعكاس ذلك على أدائها
- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف أ. الدكتور:

رميدي عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

داود خيرة

السنة الجامعية: 2016/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان:

محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
وانعكاس ذلك على أدائها
- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

داود خيرة

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د. غزالي عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د. رميدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. غردي محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د. قاشي خالد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د. شبوطي حكيم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المدية	عضوا مناقشا
د. فرج شعبان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

تمت المناقشة: يوم 08-06-2017

السنة الجامعية: 2016/2017

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز -حفظه الله-.

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة،
أطال الله في عمرها وقدرني على ردّ جزء من جميلها.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة،
إلى رياحين حياتي إخوتي الكرام.

إلى جميع الأقارب، الأصدقاء والزملاء.

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل المتواضع.
آملين من الله التوفيق والسداد.

داود خيرة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لوالدي العزيزين لما وفراه لي من ظروف مناسبة لإخراج هذا العمل إلى النور.

كما لا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان وسمو الامتتان لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور رميدي عبد الوهاب، الذي كان لي محفزاً كبيراً وناصحاً أميناً وموجهاً بارعاً ومرشداً صائباً قبل وأثناء إنجاز هذا البحث، فله علي فضل كبير، وله مني شكر جزيل.

كما أسجل شكري وعرفاني للأساتذة: حمادي نبيل، جغلاف علي، على كل المساعدات والتسهيلات التي قدّمتها لي من أجل إتمام هذا البحث.

بالإضافة إلى كل هؤلاء، أشكر أعضاء لجنة المناقشة سلفاً على تفضلهم بقراءة بحثي وتعجبهم فيه، وتصويبه من الخلل والزلل، فرحم الله عبداً أهدى إلى عيوبي. وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذه الدراسة.

ملخص الدراسة:

محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها

- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر -

في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، برزت أهمية تطبيق الحوكمة، وذلك عقب الأزمات المالية والانهيارات التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات الكبرى العالمية وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات، حيث أنه من المفترض أن تطبيق الحوكمة يهدف إلى تحقيق عدّة أهداف، كإيجاد مؤسسة اقتصادية تدار بشكل جيّد، تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وكذا مساعدتها على تحقيق مستويات أداء أفضل خاصة أدائها المالي، بما يمنحها من جهة الفرصة للبقاء والاستمرار في دنيا الأعمال دولياً و إقليمياً ومحلياً، ومن جهة أخرى يكفل الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح عموماً والمساهمين خصوصاً... وغيرها من الأهداف، والتي يتمّ تحقيقها من خلال العديد من المحدّات، التي تضمن التطبيق الجيّد للحوكمة، سواء داخل المؤسسة كمجلس الإدارة والمراجعة الداخلية أو خارجها كالمراجعة الخارجية والسوق المالي.

ومن هذا المنطلق الأخير حظيت حوكمة الشركات بأهمية كبيرة من قبل العديد من الدول من بينها الجزائر، والتي عندما أدركت مدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التغيرات التي شهدها الاقتصاد الوطني منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي، قامت بالعديد من الإصلاحات، لهذا وانطلاقاً ممّا سبق، تمّ التطرق لموضوع أثر تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل محدّاتها الداخلية على أدائها المالي. حيث ولإحاطة بهذا الموضوع تمّ التطرق إلى الجوانب النظرية للحوكمة، المحدّات الداخلية التي تسمح بتحقيق جودتها، وكذا أثر هذه المحدّات على الأداء المالي للمؤسسة، ثم تمّ التطرق إلى العلاقة الموجود ما بين المحدّات الداخلية للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التطرق لواقع الحوكمة في الجزائر، وبعدها تمّ وصف واقع هذه المحدّات الأخيرة والأداء المالي للمؤسسة عيّنة البحث، وبعد ذلك تمّ تقدير واختبار نماذج إحصائية بغرض توضيح العلاقة ما بين المحدّات الداخلية للحوكمة والأداء المالي. وبعد تقدير واختبار هذه النماذج تمّ التوصل، من جهة إلى عدم وجود علاقة معنويّة ما بين الحوكمة المطبقة في المؤسسة عيّنة البحث من خلال محدّاتها الداخلية والأداء المالي، ومن جهة أخرى لا تفسر الحوكمة المطبقة على الإطلاق التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. ولتحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الجزائرية، بما يؤدي إلى تحقيق أحسن تأثير إيجابي على أدائها المالي، فقد تمّ تقديم توصيات تشمل تحسين واقع كل من مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين، المراجعة الداخلية، الإفصاح، أصحاب المصالح، بالإضافة إلى توصيات أخرى.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح.

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء.....
	الشكر والعرفان.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
I	الفهارس.....
II	فهرس المحتويات.....
VIII	فهرس الجداول.....
IX	فهرس الأشكال.....
X	فهرس الملاحق.....
1	مقدمة عامة.....
25	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.....
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الأسباب الأساسية لوجود الحوكمة.....
27	المطلب الأول: نظرية الوكالة (Agency Theory).....
28	أولاً: مفهوم نظرية الوكالة.....
29	ثانياً: المشكلة التي تثيرها نظرية الوكالة.....
29	ثالثاً: تكلفة نظرية الوكالة.....
30	المطلب الثاني: الفضائح المالية.....
30	أولاً: الانهيارات المؤسسية.....
31	ثانياً: الأزمات المالية.....
35	المبحث الثاني: الخلفية الفكرية للحوكمة.....
35	المطلب الأول: حوكمة الشركات (النشأة_المفهوم_الأطراف المعنية بتطبيقها).....

35	أولاً: نشأة مفهوم حوكمة الشركات.....
37	ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات.....
47	ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....
50	المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات ومبادئها.....
50	أولاً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....
55	ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات.....
60	المبحث الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات.....
60	المطلب الأول: نموذج الحوكمة.....
60	أولاً: تعريف نموذج حوكمة الشركات.....
61	ثانياً: خصائص التفرقة بين نماذج حوكمة الشركات.....
63	المطلب الثاني: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات.....
63	أولاً: مميزات النموذج الخارجي للحوكمة.....
64	ثانياً: تطبيقات النموذج الخارجي لحوكمة الشركات.....
68	المطلب الثالث: النموذج الداخلي لحوكمة الشركات.....
69	أولاً: مميزات النموذج الداخلي للحوكمة.....
70	ثانياً: تطبيقات النموذج الداخلي لحوكمة الشركات.....
76	الخلاصة.....
77	الفصل الثاني: المحددات الداخلية للتطبيق الجيد للحوكمة.....
78	تمهيد.....
80	المبحث الأول: قواعد مجلس الإدارة والإدارة العليا.....
80	المطلب الأول: قواعد مجلس الإدارة.....
80	أولاً: دور مجلس الإدارة في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة.....
85	ثانياً: الشروط الأساسية الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة.....
90	ثالثاً: اللجان التابعة لمجلس الإدارة ودورها في تفعيل حوكمة الشركات.....

98	المطلب الثاني: قواعد الإدارة العليا.....
98	أولاً: دور الإدارة العليا في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة.....
102	ثانياً: الخصائص الأساسية الواجب توافرها في أعضاء الإدارة العليا.....
104	المبحث الثاني: قواعد المساهمين والمراجعة الداخلية.....
104	المطلب الأول: قواعد المساهمين.....
104	أولاً: دور المساهمين في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة.....
109	ثانياً: أثر هيكل الملكية في المؤسسات على تطبيق مفهوم الحوكمة.....
113	المطلب الثاني: قواعد المراجعة الداخلية.....
115	أولاً: اتجاهات التطور في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية.....
120	ثانياً: دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة.....
128	المبحث الثالث: قواعد الإفصاح وأصحاب المصالح.....
128	المطلب الأول: قواعد الإفصاح المحاسبي.....
128	أولاً: مفهوم الإفصاح المحاسبي وأنواعه.....
133	ثانياً: دور الإفصاح عن المعلومات في تفعيل مبادئ الحوكمة.....
140	المطلب الثاني: قواعد أصحاب المصالح.....
140	أولاً: تعريف أصحاب المصالح وأنواعهم.....
142	ثانياً: دور أصحاب المصالح في تفعيل مبادئ الحوكمة.....
146	الخلاصة.....
148	الفصل الثالث: أثر المحددات الداخلية للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
149	تمهيد.....
151	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء المالي وأهميته.....
151	المطلب الأول: تعريف الأداء، خصائصه وأنواعه.....
151	أولاً: تعريف الأداء.....

156	ثانيا: خصائص مفهوم الأداء.....
159	ثالثا: أنواع الأداء.....
163	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وأهميته.....
163	أولا: مفهوم الأداء المالي Financial Performance Concept.....
164	ثانيا: أهمية الأداء المالي.....
167	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه، وأهم مؤشرات قياسه..
167	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي (المفهوم_الخطوات_الجهات المستفيدة منه).....
167	أولا: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي.....
169	ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي.....
170	ثالثا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي.....
171	المطلب الثاني: أهم مؤشرات قياس الأداء المالي.....
172	أولا: تعريف مؤشرات الربحية.....
173	ثانيا: أهمية تحقيق الربحية.....
174	ثالثا: نسب الربحية.....
179	المبحث الثالث: أثر تطبيق محددات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
179	المطلب الأول: أثر قواعد (مجلس الإدارة_الإدارة العليا) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
179	أولا: أثر قواعد مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
185	ثانيا: أثر قواعد الإدارة العليا على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
189	المطلب الثاني: أثر قواعد (المساهمين_المراجعة الداخلية) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
189	أولا: أثر قواعد المساهمين على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
192	ثانيا: أثر قواعد المراجعة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....

198	المطلب الثالث: أثر قواعد (الإفصاح_أصحاب المصالح) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
198	أولاً: أثر قواعد الإفصاح على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
201	ثانياً: أثر قواعد أصحاب المصالح على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
208	الخلاصة.....
210	الفصل الرابع: المحددات الداخلية للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على الأداء المالي.....
211	تمهيد.....
212	المبحث الأول: واقع الحوكمة في الجزائر.....
212	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في الجزائر.....
212	أولاً: مبدأ حقوق المساهمين.....
214	ثانياً: مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم.....
215	ثالثاً: مبدأ حقوق أصحاب المصالح.....
216	رابعاً: مبدأ الإفصاح والشفافية.....
218	خامساً: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.....
219	المطلب الثاني: ميثاق الحکم الراشد للمؤسسات الجزائرية.....
219	أولاً: خلفية ظهور ميثاق الحکم الراشد للمؤسسات الجزائرية.....
221	ثانياً: أهم أجزاء ميثاق الحکم الراشد للمؤسسات الجزائرية.....
223	المبحث الثاني: وصف واقع المحددات الداخلية للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
224	المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.....
224	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.....
225	ثانياً: متغيرات الدراسة وأدواتها.....
228	المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة.....
228	أولاً: وصف خصائص الفئة المستهدفة.....

230	ثانيا: وصف المحدّات الداخليّة للحكمة.....
247	ثالثا: وصف الأداء المالي للمؤسسة عيّنة البحث.....
251	المبحث الثالث: تقدير واختبار علاقة المحدّات الداخليّة للحكمة بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
251	المطلب الأوّل: نماذج الأداء المالي - (المحدّات الداخليّة للحكمة، قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا).....
251	أولا: نماذج الأداء المالي - المحدّات الداخليّة للحكمة.....
258	ثانيا: نماذج الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة.....
263	ثالثا: نماذج الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا.....
267	المطلب الثاني: نماذج الأداء المالي - (قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخليّة).....
268	أولا: نماذج الأداء المالي - قواعد المساهمين.....
272	ثانيا: نماذج الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخليّة.....
276	المطلب الثالث: نماذج الأداء المالي - (قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح).....
277	أولا: نماذج الأداء المالي - قواعد الإفصاح.....
281	ثانيا: نماذج الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح.....
287	الخلاصة.....
291	خاتمة عامة.....
310	المراجع.....
330	الملاحق.....
365	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	اختبار صدق محاور الاستبيان	227
2	توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب متغير الجنس	229
3	توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية	229
4	توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب متغير الخبرات العملية	230
5	وصف قواعد مجلس الإدارة (المحور 1)	230
6	وصف قواعد الإدارة التنفيذية العليا (المحور 2)	233
7	وصف القواعد المحددة لحقوق المساهمين (المحور 3)	236
8	وصف قواعد إدارة المراجعة الداخلية (المحور 4)	239
9	وصف القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح (المحور 5)	242
10	وصف القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح (المحور 6)	245
11	وصف مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة عينة البحث	249
12	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - المحددات الداخلية للحوكمة)	253
13	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة)	258
14	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا)	263
15	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المساهمين)	268
16	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخلية)	273
17	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإفصاح)	277
18	تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح)	282

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح العلاقة الموجودة بين الحوكمة ومشكلة تضارب المصالح والفضائح الماليّة	34
2	خصائص حوكمة الشركات	46
3	الأطراف المعنيّة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	47
4	مبادئ حوكمة الشركات	56
5	أصحاب المصالح المختلفة بالمؤسسة	141

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان المحدّات الداخليّة للحكمة	331
2	اختبار صدق محاور الأداة	337
3	وصف المستجوبين في عينة الدراسة	338
4	وصف قواعد مجلس الإدارة	339
5	وصف قواعد الإدارة العليا	341
6	وصف القواعد المحدّدة لحقوق المساهمين	343
7	وصف قواعد إدارة المراجعة الداخليّة	345
8	وصف القواعد المحدّدة لما يتعلق بالإفصاح	347
9	وصف القواعد المحدّدة لحقوق أصحاب المصالح	349
10	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - المحدّات الداخليّة للحكمة)	351
11	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة)	353
12	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا)	355
13	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المساهمين)	357
14	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخليّة)	359
15	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإفصاح)	360
16	نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح)	362

خدمة عملاء

1- مدخل الدراسة:

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وذلك لما شهده العالم من انعكاسات اقتصادية وأزمات مالية أثرت على أداء معظم أسواق رأس المال النامية منها والمتقدمة، ومنيت خلالها معظم المؤسسات العالمية وبالذات الأمريكية بخسائر فادحة، ومما زاد من تداعيات تلك الأزمات الفشل الإداري للمؤسسات وتلاعبها في القوائم المالية وتعظيم أرباحها بنسب مبالغ فيها، وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي¹، إلى جانب نقص الإفصاح والشفافية اللازمين لتعزيز كيان المؤسسة وحقوق ذوي المصالح مع المؤسسة والمساهمين، وغير ذلك من الأسباب التي ترتب عليها القصور في الأداء المالي، وحدث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لمؤسسات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال وغيرهم من أصحاب المصالح، ومع تزايد حدة هذه الأزمات المالية والانهيئات المؤسسية، ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى وجود ضوابط وآليات وقوانين تحدّ من تكرار ما حدث من أزمات وفضائح، لذلك فقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة "Corporate Governance" كأسلوب إداري حديث يوفر أساساً متيناً وفاعلاً لحماية المؤسسات ومراقبتها، ويهدف إلى تحقيق عدّة أهداف، كحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، تحسين الأداء العام عموماً والأداء المالي خصوصاً للمؤسسات ومن ثم رفع قيمتها، تقليل المخاطر وتحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال... إلى غير ذلك من الأهداف، والتي يتمّ تحقيقها من خلال العديد من المحددات أو الآليات أو

(1) زياد محمد زريقات، محمد عبد الرحمان الغريبة، لارا محمد حداد. تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية_ دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية_. المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية_ تجربة الأسواق الناشئة_، 17_18 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص251.

الوسائل، التي تضمن التطبيق الجيد لمفهوم الحوكمة، سواء داخل المؤسسة كقواعد مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية أو خارجها كالمراجعة الخارجية والسوق المالي.

ومن هذا المنطلق الأخير حظيت حوكمة الشركات بأهمية كبيرة من قبل العديد من الدول من بينها الجزائر، والتي عندما أدركت مدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التغيرات والظروف التي شهدتها الاقتصاد الوطني منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي، بداية بمنح الاستقلالية للمؤسسات العمومية في سنة 1988، ومن ثم التحول إلى نمط اقتصاد السوق وما سائر ذلك من خصوصية للمؤسسات، هذا بالإضافة إلى بروز المؤسسات الخاصة التي أخذت عدة أشكال، وكذا الاهتمام بزيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. فقد تم في سنة 2009 إصدار ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات الجزائرية كإطار ودليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية.

لذا وانطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة التطرق لموضوع أثر تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل محدداتها الداخلية على أدائها المالي، والمتمثلة هذه المحددات الداخلية في: قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح.

2- أسئلة الدراسة:

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف سينعكس تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل

محدداتها الداخلية على أدائها المالي؟

أما عناصر مشكلة الدراسة فتتمثل في الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ماهي الأسباب الأساسية التي حتمت وجود الحوكمة؟

ب- كيف يعتبر التطبيق الجيد للمحددات الداخلية للحوكمة من مؤشرات جودتها؟

ت- كيف تؤثر المحددات الداخلية لجودة الحوكمة في المؤسسة على أدائها المالي؟

ث- ما طبيعة تأثير المحددات الداخلية للحوكمة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة على أدائها المالي؟

3- فرضيات الدراسة:

كإجابة قبلية عن أسئلة الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

أ- يعتبر انفصال الملكية عن الإدارة والأزمات المالية من الأسباب الأساسية التي حتمت

وجود الحوكمة؛

ب- يعتبر التطبيق الجيد للمحددات الداخلية للحوكمة كمؤشرات جودتها من خلال دورها في

فرض الرقابة على الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة للمؤسسة، وبما يلبي حقوق أصحاب

المصالح؛

ت- ينتج عن تطبيق المحددات الداخلية لجودة الحوكمة في المؤسسة أثر إيجابي على أدائها

المالي؛

ث- مستوى الحوكمة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يمكن أن يؤثر

بالإيجاب على أدائها المالي. وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

ث-1- توفر كل المحددات الداخلية للحوكمة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-2- التزام أعضاء مجلس إدارة المؤسسة بكل مواصفات عمله حسب قواعد الحوكمة

يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-3- التزام الإدارة التنفيذية العليا بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها قواعد

الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-4- التزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق المساهمين وفق ما تتطلبه

الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-5- التزام إدارة المراجعة الداخلية بكل المواصفات المحددة في الحوكمة يمكن أن

ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-6- التزام المؤسسة بتطبيق كل القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح وفق ما

تتطلبه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي؛

ث-7- التزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح وفق ما

تقتضيه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تهدف إلى تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية من خلال تفعيل محدداتها الداخلية، القدرة على تحقيق التأثير الإيجابي على أدائها

المالي، حيث أصبح هذا التحسين الأخير مطلباً ضرورياً، وذلك نظراً لوجود علاقة نوعية بين

الحوكمة ودرجة الأداء المالي للمؤسسة، إذ أن المؤسسات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة بها مديرون

جيدون وشفافية جيدة، وهي توحى للمستثمر بالثقة، وتعمل على تخفيض المخاطر، والحصول على

رأس المال بتكلفة معقولة، والتي إذا ما أخذت جنباً إلى جنب مع النتائج الأخرى للحوكمة الجيدة

مثل كفاءة التشغيل والإستراتيجية السليمة، لابد من أن تعمل على تحقيق أداء مالي أفضل للمؤسسات الاقتصادية ورفع قيمتها.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تفعيل المحدّات الداخليّة للحوكمة لأجل تحسين واقعها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن ثمّ تحقيق التأثير الايجابي على أدائها المالي، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- التعرف على الأسباب التي حتمت وجود الحوكمة؛

ب- تحديد الكيفية التي تعتبر من خلالها المحدّات الداخليّة للحوكمة من مؤشرات جودتها؛

ت- التعرف على الأثر الناتج عن تطبيق المحدّات الداخليّة لجودة الحوكمة على الأداء

المالي؛

ث- التطرق إلى واقع الحوكمة في الجزائر؛

ج- تحديد طبيعة تأثير المحدّات الداخليّة للحوكمة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة على أدائها المالي.

6- حدود الدراسة:

إنّ موضوع انعكاس تفعيل المحدّات الداخليّة للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

على أدائها المالي سيتمّ دراسته في إطار الحدود التالية:

أ- **الحدود النظرية:** سيتمّ تحديد الأسباب الأساسية لوجود الحوكمة، ومن ثمّ عرض

الخلفية الفكرية للحوكمة وتقديم النماذج الدولية للحوكمة، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض

الدراسات السابقة لتوضيح الكيفية التي تعتبر من خلالها المحدّات الداخليّة للحوكمة من مؤشرات

جودتها دون التطرق إلى المحدّات الخارجيّة، بالإضافة إلى إجراء قراءة في المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وأهميّته والتّعرف على تقيّم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه وأهم مؤشرات قياسه، وعرض دراسات سابقة لتوضيح الأثر الناتج عن تطبيق المحدّات الداخليّة لجوّد الحوكمة على الأداء المالي. وفي الجزء التطبيقي لهذه الدّراسة سيّتمّ قياس مستوى تطبيق الحوكمة الداخليّة بالمؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة محل الدّراسة، وذلك من خلال التطرق إلى واقع المحدّات الداخليّة للحوكمة المتمثّلة في: قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخليّة، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح، وبالنسبة لقياس الأداء المالي فقد تمّ الاعتماد على ثلاث مؤشرات ماليّة: نسبة هامش الربح الصافي (NPM)، معدل العائد على الأصول (ROA)، معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، بعد ذلك سيّتمّ تحديد طبيعة أثر المحدّات الداخليّة للحوكمة على الأداء المالي، عن طريق تقدير واختبار عدّة نماذج انحدار خطية متعدّدة وبسيطة، بالاعتماد على البيانات الخاصّة بواقع المحدّات الداخليّة للحوكمة والمؤشرات الماليّة المذكورة أعلاه؛

ب- الحدود المكانية: في ظل نقص الدّراسات المرتبطة بحوكمة الشركات في الجزائر،

ترتبط هذه الدّراسة بالواقع الجزائري، فيما يخص دراسة انعكاس تفعيل المحدّات الداخليّة للحوكمة في المؤسسة الجزائريّة (مجمع صيدال للأدوية) على أدائها المالي؛

ت- الحدود الزمنية: سيّتمّ القيام بمسح تاريخي لبعض الدّراسات السابقة على المستوى

الدولي، وفي فترات مختلفة، بالإضافة إلى عرض أهم المحطات التاريخيّة للنماذج الدوليّة للحوكمة، وكذا عرض واقع الحوكمة في الجزائر من فترة ما بعد الاستقلال إلى غاية إصدار ميثاق الحُكم الراشد للمؤسسات الجزائريّة، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان في سنة 2016 لمعرفة واقع تطبيق

الحوكمة من خلال محدداتها الداخلية الست: قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح، كما سيتم احتساب مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال) بالاعتماد على قوائمها المالية (الميزانية_ جدول حساب النتائج) بداية من سنة 2010 وحتى سنة 2015.

7- المنهج المتبع في الدراسة:

لانجاز هذه الدراسة سيتم اعتماد المنهج الوصفي بمناسبة عرض الإطار النظري لحوكمة الشركات ومحددات تفعيلها الداخلية، وسيستعمل هذا المنهج الأخير أيضا من خلال التطرق إلى علاقة المحددات الداخلية للحوكمة بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. كذلك في هذه الدراسة سيستخدم المنهج التاريخي وفي بعض الأحيان المنهج الوصفي، وذلك في الأجزاء المرتبطة بعرض نماذج الحوكمة الدولية ودراسة واقع الحوكمة في الجزائر. كما سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بهدف معرفة طبيعة تأثير المحددات الداخلية للحوكمة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على أدائها المالي، وهذا ما سيلمسه القارئ في ثنايا هذه الدراسة.

8- أدوات الدراسة:

قصد التحليل الجيد للدراسة سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، سنقوم باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي لعل من أبرزها: الكتب، المقالات، والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسة. بالإضافة إلى توزيع قائمة الاستبيان، من أجل الوقوف على واقع الحوكمة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. كما سيتم الحصول على القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة من خلال موقعها الإلكتروني والموقع الإلكتروني لبورصة الجزائر، وذلك بهدف قياس المتغير التابع في الدراسة والمتمثل في الأداء

المالي لتلك المؤسسة، الممثل من خلال مجموعة من المؤشرات المالية. كما سيستعمل برنامج (SPSS) كأداة لعرض وتبويب المعلومات التي تم جمعها بالاستبيان وتقديم نماذج الدراسة واختبارها.

9- الدراسات السابقة:

استحوذ موضوع حوكمة الشركات على اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، حيث يوجد هنالك العديد من الأبحاث والدراسات، التي استهدفت دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، والتي لا تسع الدراسة لذكرها جميعاً، ولذلك سوف نتناول بعض الدراسات التطبيقية التي تناولت تلك العلاقة، مع مراعاة الترتيب الزمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وتضم فئتين هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أ- الدراسات العربية:

- (قباجة، 2008)⁽¹⁾: "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. تم اختبار عينة من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005، والتي قد استمرت في تداولها حتى نهاية عام 2006، والبالغ عددها (20) شركة من مجتمع الدراسة البالغ (28) شركة، حيث قام الباحث ببناء مؤشر لقياس فاعلية

⁽¹⁾عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة. أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراه الفلسفة في التمويل. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008.

الحوكمة، من خلال تصميم استبانة اشتملت على خمسة مؤشرات فرعية هي: حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والتدقيق والرقابة الداخلية، كما استخدم الباحث كل من نموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي، الذي تم قياسه من خلال: العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، وسعر السهم إلى ربحيته، ومؤشر توبن، وتباين سعر السهم اليومي. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية وكل من: العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، ومؤشر توبن، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية وبين تباين سعر السهم اليومي.

- (العايدي، 2010)⁽¹⁾: "أثر فاعلية حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين فاعلية حاكمية الشركات والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على الاستثمار للشركات المدرجة في بورصة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من 40 شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة غطت أربعة معايير رئيسية للحوكمة: الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، وحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم، ودور أصحاب المصالح الأخرى، كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حاكمية

(1)العايدي بلال فايق. أثر فاعلية حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.

الشركات ومعدل العائد على الاستثمار.

- (الكراسنة، 2010)⁽¹⁾: "حوكمة الشركات وأثرها على أداء الشركات _حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان_"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات المتمثلة بعدد أعضاء مجلس الإدارة، وعدد الأعضاء المستقلين، والجمع بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ووجود لجنة التدقيق، والملكية المؤسسية، على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة الأردنية، مقاساً بمعدل العائد على الأصول ROA، ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE، وهامش الربح Profit Margin، وربحية السهم EPS، والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية Market Value to Book Value. كما تم استخدام كل من حجم الشركة ونسبة المديونية ونوع القطاع كمتغيرات ضابطة، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير على الأداء. وقد تكونت عينة الدراسة من 196 شركة مساهمة عامة مدرجة في بورصة عمان لعام 2008، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. من أهم ما توصلت إليه الدراسة نذكر مايلي: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الملكية المؤسسية والأداء المالي وذلك مع كافة مقاييس الأداء، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من عدد أعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والأداء مقاساً بـ Profit Margin، كما تبين أن حجم الشركة المعبر عنه بإجمالي الأصول من أهم المحددات للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي.

(1) حذيفة محمود محمد الكراسنة. حوكمة الشركات وأثرها على أداء الشركات _حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان_. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.

- (شهبان، 2013)⁽¹⁾: "أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية (مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فاعل للحاكمة المؤسسية، مبدأ حفظ حقوق المساهمين، مبدأ المعاملة المتساوية بين المساهمين جميعهم، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤولية الإدارة) على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق الأول في بورصة عمان، ولتحقيق هدف هذه الدراسة وزع الباحث استبانات على شركات السوق الأول في بورصة عمان وعددها (55) شركة، وقد استخدم الباحث في الدراسة مجموعة من الطرق الإحصائية والمتوفرة في برنامج (SPSS). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحاكمية المؤسسية في شركات السوق الأول المدرجة في بورصة عمان، وأن هناك أثراً لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في نسبة ربحية الشركة، كما أن هناك أثراً لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في العائد على أصول الشركة.

- (السرطاوي، 2015)⁽²⁾: "أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية (نسبة ملكية أكبر مساهم من مساهمي الشركة، حجم مجلس الإدارة، واستقلالية أعضاءه، والفصل بين مناصبي المدير التنفيذي

⁽¹⁾ يوسف محمد شهبان. أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.

⁽²⁾ عبد المطلب محمد مصلح السرطاوي. "أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 2015، العدد 03، المجلد 11، الأردن: الجامعة الأردنية، ص 705.

ورئيس مجلس الإدارة، ملكية المديرون، نسبة ملكية أكبر ثلاثة مساهمين) على الأداء (التشغيلي _المالي _ أداء الأسهم) للشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، وتحديد مستوى ومدى التفاوت بين هذه الشركات في تطبيق الحاكمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تحليل البيانات المالية المنشورة لـ 240 شركة من شركات القطاع المالي - البنوك، الاستثمار، والتأمين- المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية، بالرغم من تباين مستوى تطبيقها، وكذلك أظهرت النتائج فيما يخص علاقة مبادئ الحاكمية المؤسسية بالأداء المالي المعبر عنه من خلال (القيمة السوقية المضافة MVA والعائد على الاستثمار ROI)، وجود تأثير ايجابي واضح لمبادئ الحاكمية على القيمة السوقية المضافة للشركة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين معدل العائد على الاستثمار في الشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي.

ب- الدراسات الأجنبية:

- (Rechner & Dalton, 1991)⁽¹⁾: "CEO Duality and Performance: A Longitudinal Analysis"

"ازدواجية منصب المدير التنفيذي والأداء: تحليل طولي"، هدفت هذه الدراسة التي أجريت على شركات أمريكية إلى مقارنة الأداء المالي للشركات التي يكون فيها المدير التنفيذي للشركة هو نفسه رئيس مجلس إدارتها، والأداء المالي للشركات التي تفصل بين الوظيفتين، وذلك خلال مدة زمنية مقدارها 6 سنوات من 1978 إلى 1983. وضمت عينة الدراسة 141 شركة أمريكية اختيرت عشوائياً من الشركات الخمسمائة الأكثر نجاحاً (Fortune 500)، منها 21.3 بالمائة

⁽¹⁾Rechner .P.L, Dalton. D. "CEO Duality and Performance: A Longitudinal Analysis". Strategic Management Journal. 1991, Vol.12, p 115.

شركات لا تجمع بين الوظيفتين، و78.7 بالمائة شركات تجمع بين الوظيفتين، وأخذت بيانات الدراسة من السجلات والتقارير المالية التي تنشرها الشركات المدروسة. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة تتمتع بأداء مالي يفوق، الأداء المالي للشركات التي تجمع بين الوظيفتين، وذلك وفقاً لمجموعة من المؤشرات هي العائد على الملكية، العائد على الاستثمار وهامش الربح.

- (Gompers, Ishii, Metrick, 2003)⁽¹⁾: "Corporate Governance and Equity Prices"

"حوكمة الشركات وأسعار الأسهم"، وقد هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والأداء المالي لعينة شملت 1500 شركة من الشركات الأمريكية المدرجة للفترة من 1990-1996، باستخدام 24 مبدأ من مبادئ الحاكمية المؤسسية، لإيجاد مؤشر للحاكمة (Governance Index) ليكون بمثابة مقياساً (Proxy) لجودة الحاكمية المؤسسية. وقد شملت المبادئ: (حقوق المساهمين مثل: حق التعويض، والوصول للمعلومات، والحق في التوزيعات، والحماية من المساهمين الكبار، وحضور الاجتماعات)، أما الأداء المالي فقد تم قياسه بحجم العائد، والأداء التشغيلي، وقيمة المشروع. وخلصت الدراسة إلى: * أن هناك ارتباط قوي بين عائد السهم ومستوى جودة الحاكمية المؤسسية، *يزداد مستوى Tobin's Q للشركات ذات الحاكمية المؤسسية الأفضل بمقدار 56 نقطة عن الشركات الأقل جودة، *كل زيادة بمقدار نقطة واحدة من الحفاظ على حقوق المساهمين تزداد قيمة الشركة بمقدار 11.4 نقطة، *تنخفض تكلفة رأس المال للشركات بزيادة جودة الحاكمية المؤسسية للشركة.

⁽¹⁾Gompers. P, Ishii. J, Metrick. A. " Corporate Governance and Equity Prices". Quarterly Journal of Economic. 2003, Vol.118, p 107_155.

- (Drobetz, 2004)⁽¹⁾: "The Impact of Corporate Governance on Firm Financial Performance"

"أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسة"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين مستوى جودة الحاكمية المؤسسية والأداء المالي لعينة من الشركات الألمانية بلغت 253 شركة، انطلاقاً من دراسة Gompers et al, 2003 من أن مشكلة الوكالة هي نقطة البداية للبحث في موضوع الحاكمية المؤسسية، ولما للحاكمية المؤسسية الجيدة من أثر على سعر السهم للشركة، وبالتالي على التدفق النقدي الذي يتوقعه المستثمر، وعلى كلفة رأس المال. ولتحقيق هذا الهدف تم قياس مستوى الحاكمية المؤسسية عبر استبانة من 30 عاملاً من عوامل ممارسة الحاكمية مقسمة لـ خمس مجموعات هي: الالتزام بممارسة الحاكمية المؤسسية، وحقوق المساهمين، والشفافية، ومجلس الإدارة، والإشراف والتدقيق. وبعد تصنيف الشركات من حيث ممارسة الحاكمية المؤسسية السليمة وفقاً لنتائج الاستبانة من صفر - 30، تم استخدام تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين جودة الحاكمية والأداء المالي للمشروعات. وخلصت الدراسة إلى: *أن الشركات ذات الترتيب الأفضل من حيث ممارسة الحاكمية المؤسسية تتمتع بمستوى أعلى من القيمة مقيساً بـ Tobin's Q، *أن المستثمر على استعداد لدفع علاوة لسهم الشركة التي تمارس حاكمية مؤسسية أفضل.

- (Kajola, 2008)⁽²⁾: "Corporate Governance and Firm Performance: The Case of Nigerian Listed Firms"

"حوكمة الشركات وأداء المؤسسة: حالة المؤسسات النيجيرية المدرجة"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الحوكمة والأداء، وقد تم استخدام أربع آليات لقياس الحوكمة وهي: وجود

⁽¹⁾Drobetz. W. "The Impact of Corporate Governance on Firm Financial Performance". Quarterly Journal of Economic. 2004, Vol.118.

⁽²⁾Kajola. S.O. "Corporate Governance and Firm Performance: The Case of Nigerian Listed Firms". European Journal of Economics and Administrative Sciences. 2008, n°2, p p 16_28.

لجنة التدقيق، وحجم مجلس الإدارة، وعدد الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين) في مجلس الإدارة، والفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، كما تم قياس الأداء من خلال استخدام نسبتي هما: هامش الربح، والعائد على حقوق الملكية. تم استخدام عينة من الشركات غير المالية المدرجة في بورصة نيجيريا (NSE)، وذلك خلال الفترة ما بين 2000-2006، وقد بلغت (20) شركة، ولقياس تأثير متغيرات الحوكمة على أداء الشركات تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العائد على الحقوق الملكية وبين كل من حجم مجلس الإدارة واستقلالية الرئيس التنفيذي، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نسبة هامش الربح واستقلالية الرئيس التنفيذي، ولم تظهر الدراسة وجود أية علاقات بين نسبة هامش الربح وكل من حجم مجلس الإدارة وعدد الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين) ولجنة التدقيق.

- (Bhagat and Bolton, 2008)⁽¹⁾: "Corporate Governance and Firm Performance"

"حوكمة الشركات وأداء المؤسسة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لعينة من الشركات الأمريكية تتألف من 24255 مشاهدة للفترة 1990-2004، وقد استخدمت نماذج الحوكمة المطورة من قبل (Gompers et al, 2003; Bebchuk et al, 2004)، وقد احتوت هذه النماذج على معلومات يتم بها قياس آليات الحوكمة الجيدة من عدمها، وشملت على سبيل المثال استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والأسهم المملوكة من قبلهم، والجمع بين عضوية مجلس الإدارة وإدارة الشركة، وعدد أعضاء مجلس إدارة الشركة، والأسهم المملوكة من قبل المدراء التنفيذيين للشركة. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن

⁽¹⁾Bhagat. S, Bolton. B. "Corporate Governance and Firm Performance". Journal of Corporate Finance. 2008, Vol.14, p p 257_273.

الشركات التي تطبق آليات الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع عادة بأداء مالي أفضل.

- (Yasser, Entebang, Abu Mansor, 2011)⁽¹⁾: "Corporate Governance and Firm Performance in Pakistan: The Case of Karachi Stock Exchange (KSE)"

"حوكمة الشركات وأداء المؤسسة في باكستان: حالة سوق بورصة كراتشي"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين بعض آليات حوكمة الشركات، المتمثلة بحجم مجلس الإدارة، وتكوين مجلس الإدارة، والجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، ولجنة التدقيق، والأداء المالي مقاساً بـ ROE و PM (Profit Margin). وقد تكونت عينة الدراسة من 30 شركة باكستانية مدرجة في Karachi Stock Exchange خلال (2008-2009). كما تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: *وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق و ROE و PM، *لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام و ROE و PM.

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أنّ دراسة (قباجة، 2008) هدفت إلى توضيح أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي لعينة من المؤسسات الفلسطينية، حيث اعتمد الباحث في بنائه لمؤشر قياس فاعلية الحوكمة على مجموعة من مؤشرات الفرعية (حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، التدقيق والرقابة الداخلية) دون غيرها من المؤشرات (أو المحددات) الأخرى مثل: قواعد الإدارة العليا، المراجعة الخارجية، السوق المالي.

⁽¹⁾Yasser. Q, Entebang. H, Abu Mansor. Sh. "Corporate Governance and Firm Performance in Pakistan: The Case of Karachi Stock Exchange (KSE)". Journal of Economics and International Finance. 2011, Vol.3, n°8, p p 482_491.

بينما تناولت دراسة (العايدي، 2010) العلاقة بين أربعة معايير للحوكمة (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم، ودور أصحاب المصالح) والأداء المالي في عينة من المؤسسات الأردنية، متجاهلة بذلك باقي المعايير الأخرى للحوكمة مثل: قواعد المراجعة الداخلية، السوق المالي، كما وأنّ في توضيحها للعلاقة بين فاعلية حاكمية الشركات والأداء المالي، كان هذا الأخير مقاساً فقط من خلال مؤشر مالي وحيد ألا وهو معدل العائد على الاستثمار.

بينما حاولت دراسة (الكراسنة، 2010) معرفة طبيعة الأثر الذي يحدثه تطبيق قواعد حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الملكية المؤسسية) على الأداء المالي في عينة من المؤسسات الأردنية، متجاهلة بذلك باقي قواعد أو محددات الحوكمة مثل: قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح، كما أنّها قيّمت مجلس الإدارة من معيار الحجم ومعيار الاستقلالية فقط متناسية بذلك بقية المعايير مثل: التأهيل العلمي والعملي، طبيعة الوظائف.

وقد هدفت دراسة (شهوان، 2013) إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية (مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فاعل للحاكمية المؤسسية، مبدأ حفظ حقوق المساهمين، مبدأ المعاملة المتساوية بين المساهمين جميعهم، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤولية الإدارة) على الأداء المالي لعينة من المؤسسات الأردنية، دون تناول باقي قواعد أو محددات الحوكمة الأخرى سواء الداخلية منها أو الخارجية مثل: قواعد المراجعة الداخلية، قواعد أصحاب المصالح، المراجعة الخارجية.

كما تناولت دراسة (السرطاوي، 2015) أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية لدول مجلس التعاون الخليجي، بالإضافة إلى أنواع أخرى من الأداء، معتمدة

في ذلك على قياس الحاكمية المؤسسية من خلال المبادئ التالية: (نسبة ملكية أكبر مساهم من مساهمي الشركة، حجم مجلس الإدارة، واستقلالية أعضاءه، والفصل بين مناصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ملكية المدبرون، نسبة ملكية أكبر ثلاثة مساهمين)، متجاهلة بذلك باقي مؤشرات قياس الحوكمة مثل قواعد المراجعة بنوعها (الداخلية والخارجية)، قواعد الإدارة العليا، مع تناولها لمبدأ مجلس الإدارة من ناحية خاصيتي (الاستقلالية والحجم) فقط، متناسية بذلك باقي مواصفات مجلس الإدارة ضمن متطلبات الحوكمة.

كما سعت دراسة (Rechner & Dalton, 1991) إلى مقارنة الأداء المالي لعينة من المؤسسات الأمريكية التي يكون فيها المدير التنفيذي للمؤسسة هو نفسه رئيس مجلس إدارتها، والأداء المالي للمؤسسات التي تفصل بين الوظيفتين، متجاهلة بذلك بعض المتغيرات المرتبطة بمجلس الإدارة مثل حجم المجلس، واستقلاليته من حيث نسبة الأعضاء الخارجيين إلى إجمالي عدد أعضاء المجلس، بالإضافة إلى عدم تناول باقي المتغيرات المتعلقة بالحوكمة مثل: الإفصاح، حقوق المساهمين.

وقد هدفت دراسة (Gompers, Ishii, Metrick, 2003) إلى دراسة العلاقة بين مبادئ الحاكمية المؤسسية (حقوق المساهمين مثل حق التعويض، والوصول للمعلومات، والحق في التوزيعات، والحماية من المساهمين الكبار، وحضور الاجتماعات) والأداء المالي لعينة من المؤسسات الأمريكية، متجاهلة بذلك باقي محددات أو قواعد الحوكمة الأخرى مثل: الإفصاح، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، كما أنها قيمت قواعد المساهمين بالاعتماد على المعايير المذكورة أعلاه متناسية بذلك بقية المعايير مثل: تمتع المساهمين بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين سنوياً، حق المساهمين في تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

بينما هدفت دراسة (Drobetz, 2004) إلى توضيح العلاقة بين مستوى جودة الحاكمية المؤسسية والأداء المالي لعينة من المؤسسات الألمانية، حيث اعتمدت الدراسة في قياسها لجودة الحوكمة على خمس مجموعات للحوكمة (الالتزام بممارسة الحاكمية المؤسسية، وحقوق المساهمين، والشفافية، ومجلس الإدارة، والإشراف والتدقيق)، متناسية بذلك بقية المجموعات الأخرى المعتمد عليها في قياس الحوكمة مثل: قواعد الإدارة العليا، قواعد أصحاب المصالح، السوق المالي.

وحاولت دراسة (Kajola, 2008) توضيح العلاقة بين الحوكمة والأداء في عينة من المؤسسات النيجيرية والتي استخدمت كلاً من: (لجنة التدقيق، عدد أعضاء مجلس الإدارة، عدد الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين)، والفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة) في قياسها لحوكمة الشركات، متجاهلة بذلك باقي محددات الحوكمة مثل: حقوق المساهمين، الإفصاح، المراجعة الداخلية، كما أنّ مجلس الإدارة تمّ تقييمه من خلال معيار الحجم ومعيّار الاستقلالية فقط، دون التطرق لبقية المعايير مثل طبيعة الوظائف، كما أنّها استخدمت نسبتي مالتين فقط في قياس الأداء المالي وهي: هامش الربح، والعائد على حقوق الملكية.

وفي نفس المنحى السابق درس الباحثان (Bhagat and Bolton, 2008) العلاقة بين آليات أو محددات الحوكمة (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، الأسهم المملوكة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، الأسهم المملوكة من قبل المدراء التنفيذيين) والأداء المالي لعينة من المؤسسات الأمريكية، دون تناول باقي آليات الحوكمة مثل: أصحاب المصالح، الإفصاح، المراجعة الداخلية، كما أنّها قيمت مجلس الإدارة انطلاقاً من معيارين فقط (الحجم والاستقلالية)، دون التطرق إلى باقي المعايير الأخرى، كما وقيمت حقوق المساهمين فقط من خلال ملكية أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لأسهم المؤسسة.

في حين نجد أنّ دراسة (Yasser, Entebang, Abu Mansor, 2011) هدفت إلى دراسة العلاقة بين بعض آليات الحوكمة (حجم مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة، الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، لجنة التدقيق) والأداء المالي لعينة من المؤسسات الباكستانية، دون إدراج الآليات أو المحدّدات الأخرى للحوكمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أنّها اعتمدت مثل دراسة Kajola على مؤشرين ماليين فقط لقياس الأداء المالي هما: هامش الربح، والعائد على حقوق الملكية.

مما سبق نستنتج أنّ الدّراسات السابقة استهدفت موضوع الحوكمة وانعكاسها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في دول مختلفة، وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية كمية، وتحديد بعض المتغيّرات فقط (الآليات) ذات العلاقة بالحوكمة وقياس علاقتها كمياً بمتغيّرات ذات علاقة بالأداء المالي للمؤسسات مثل: العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية وغيرها.

وبالنظر إلى أنّ دراستنا هذه تتناول جانباً مهماً من أعمال المؤسسات الاقتصادية وهو الأداء المالي، وحيث وفي حدود علم الباحثة هناك قلة في الدّراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي، إذاً ومن هذا المنطلق فإنّ هذه الدّراسة تسهم إسهاماً واضحاً وجاداً في تحقيق خطوة علمية جديدة في هذا المجال، كما وتأتي مكملة للدّراسات السابقة، حيث تتطرق هذه الدّراسة إلى موضوع أثر تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل محدداتها الداخلية الستة (قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح) على أدائها المالي، من خلال:

- قياس مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة للحوكمة الداخلية بناءً على واقع المحدّات الداخلية الستة؛
- قياس الأداء المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية التالية: نسبة هامش الربح الصافي، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية؛
- تصميم عدّة نماذج إحصائية تربط بين المحدّات الداخلية الستة للحوكمة كمتغيرات مستقلة والأداء المالي كمتغير تابع، ومن ثم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها باستخدام عدّة مقاييس اختبار: (F- Test)، (R-deux)، (T- Test).

10- أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع:
- أ- الأهمية التي تكتسبها حوكمة الشركات، باعتبارها الآلية الأساسية التي يسهم تطبيقها في تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة الاقتصادية وتحقيق أحسن أداء مالي لها، بما يؤدي إلى ضمان بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، الأمر الذي شجّعنا كغيرنا من الباحثين على البحث والاهتمام بمجال حوكمة الشركات؛
- ب- ضعف الاهتمام أو بتعبير آخر تباطؤ الخطى نحو الممارسة السليمة لحوكمة الشركات من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ممّا أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، لعل أهمها هدف تحقيق أفضل أداء مالي؛
- ت- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما جعلنا نرى أنّه من واجبنا الاهتمام بظاهرة حوكمة الشركات، وإلقاء الضوء عليها وإثارة التطبيق الجيد بشأنها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

إضافة إلى فتح آفاق جديدة للباحثين في موضوع الحوكمة بهذه المؤسسة.

11- صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بإنجاز هذه الدراسة واجهتنا جملة من الصعوبات تمثلت أساساً في:

أ- إمكانية عدم الجدّية في الرد على قائمة الاستقصاء، نظراً لقلّة إدراك بعض أفراد عيّنة الدراسة لمفهوم حوكمة الشركات؛

ب- عدم إبداء الاستعداد اللازم عند تقديم الطلب لإجراء التريص في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ممّا أدى إلى صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية عليها؛

ت- صعوبة تحديد العيّنة الممثلة لمجتمع الدراسة، لأن أغلب المؤسسات الجزائرية ليست مدرّجة في البورصة، ولا تحتوي على كل المحدّات الداخليّة للحوكمة مثل: المراجعة الداخليّة.

12- أقسام الدراسة:

اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى أربعة فصول بعد المقدمة، جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، وتّم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الأسباب الأساسية لوجود الحوكمة، أما المبحث الثاني يتطرق إلى الخلفية الفكرية للحوكمة، واختتمنا هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي يقدم النماذج الدولية لحوكمة الشركات.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان المحدّات الداخليّة للتطبيق الجيد للحوكمة، والذي تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حين نجد المبحث الأول يقدم قواعد مجلس الإدارة والإدارة العليا، أما المبحث الثاني يوضح قواعد المساهمين والمراجعة الداخليّة، ثم المبحث الثالث يبين قواعد الإفصاح وأصحاب المصالح.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان أثر المحدّات الداخليّة للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصاديّة، الذي تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث نجد أنّ المبحث الأوّل يوضح المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وأهميّته، أما المبحث الثّاني يتناول تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه وأهم مؤشرات قياسه، أما المبحث الثّالث يهتم بدراسة أثر تطبيق محدّات الحوكمة الداخليّة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصاديّة.

الفصل الرابع: جاء تحت عنوان المحدّات الداخليّة للحوكمة في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة وأثرها على الأداء المالي، تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث نجد المبحث الأوّل يتناول واقع الحوكمة بالجزائر، أما الثّاني فيصف واقع المحدّات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة، والأخير يهتم بتقدير واختبار علاقة المحدّات الداخليّة للحوكمة بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة.

واختتمنا هذا البحث بخاتمة تضم جملة النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات التي تمّ تبنيها، بالإضافة إلى تقديم التّوصيات الضروريّة والآفاق المستقبلية الممكنة للبحث.

آملين التوفيق والسداد من الله العليم الحكيم.

الفصل الأول: الإطار النظري

لمحكمة الشركات

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

استحوذ مفهوم حوكمة الشركات على اهتمام المنظمات المهنية، العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعديد من المجالات الأخرى كوضع احترازي، يحفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسات، وذلك عن طريق وضع قوانين إلزامية تحكّم العلاقة بين كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

هذا وقد برزت أهمية تطبيق حوكمة الشركات عقب الأزمات المالية والانهيّارات الأخيرة التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات الكبرى العالمية وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات، حيث أنه من المفترض أن تطبيق الحوكمة، يحمي المؤسسات من سوء الإدارة وممارسات الفساد المالي والإداري.

ولإدراك وإلمام أكثر للموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنحاول من خلاله دراسة الظروف والعوامل التي دعت لوجود الحوكمة، أما المبحث الثاني سوف نخصّصه للتعرف على نشأة الحوكمة ومختلف مفاهيمها، بالإضافة إلى الأطراف المعنية بتطبيقها وكذا الأهمية المرجوة من تطبيقها، بالإضافة إلى مختلف المبادئ والأطر القانونية التي تقوم عليها، في حين أنّ المبحث الأخير سنتعرف من خلاله على النماذج الدولية للحوكمة ومختلف تطبيقاتها في الدول الأنجلوسكسونية والدول الفرنكفونية.

المبحث الأول: الأسباب الأساسية لوجود الحوكمة

بدأ موضوع حوكمة الشركات يغزو الخطاب الاقتصادي، وأصبح من أهم المواضيع المطروحة حالياً، وذلك لما له من أهمية في تعزيز الشفافية وبناء المنظومة التي تدار من خلالها المؤسسات، وتنظيم العلاقات القائمة ما بين مجلس إدارة المؤسسة والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة. وبرزت أهمية حوكمة الشركات وظهور الحاجة لوجودها وحثمتها، كنتيجة لوجود مجموعة من الأسباب والتداعيات، من أبرزها نظرية الوكالة، الفضائح المالية، وسنحاول توضيحهما من خلال مايلي:

المطلب الأول: نظرية الوكالة (Agency Theory)

أدى اتساع حجم المؤسسات الاقتصادية إلى انفصال الملكية عن الإدارة، حيث شرعت تلك المؤسسات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فأتجهت إلى أسواق المال⁽¹⁾. واقتضى منها الأمر أن توكل إدارتها لمديرين محترفين، وهذا ما انجرت عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

وترجع فكرة ظاهرة انفصال الملكية عن التسيير إلى دراسة (Berele, Means, 1932) واللدان توصلا إلى أنّ هذا الفصل يؤدي إلى سلب حقوق صغار المالكين (المساهمين) من قبل المسيرين، الذين لديهم معلومات أكثر من المساهمين ويعملون على التهرب من أية رقابة⁽²⁾. وفي نفس السياق درس (Jensen, Meckling, 1976) النزاعات التي تنشأ بين المسير،

⁽¹⁾حمّادي نبيل. أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية -دراسة حالة الجزائر-. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. فرع مالية ومحاسبة، الجزائر: جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص03.

⁽²⁾Simon Yves, Patrick Joffre. *Encyclopédie de gestion*. 2^{ème} éd, Paris: Economica, 1997, p 165.

المساهمين، والدائنين في إطار الفصل بين الملكية والتسيير، واستنتجا أنّ هذه النزاعات تزيد مباشرة بعد فتح رأس مال المؤسسة لمساهمين جدد، بهذا حاول الباحثان تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور المصلحة لمختلف الأطراف، على حساب أطراف أخرى في شكل نظرية عرفت بنظرية الوكالة⁽¹⁾. والتي سيتم التطرق إليها من خلال مايلي:

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

نظرية الوكالة هي بمثابة: "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصاً آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض الموكل الرئيسي جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل"⁽²⁾.

كما يصف (Jensen, Meckling, 1976) نظرية الوكالة على أنها: "عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل اتخاذ بعض القرارات"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تلخيص أطراف الوكالة في الآتي:⁽⁴⁾

أ- الطرف الأول: يسمى الموكل Mandant وهو المالك أو الأصيل.

ب- الطرف الثاني: يسمى الوكيل Mandataire الذي لديه التوكيل باسم الطرف الأول في إدارة شؤونه بما فيها التفويض لاتخاذ القرارات.

(1) حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 05.

(2) Jensen Michael, Clifford Smith. "Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency theory". Harvard Business School. 1985 [on ligne]. <Available at: www.papers.ssrn.com>, (Consulted: 02/12/2014), p 02.

(3) طارق عبد العال حماد. حوكمة الشركات_ المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات_. الطبعة الثانية. الاسكندرية:

الدار الجامعية، 2007، ص 69.

(4) König Gilbert. Les Théories de la Firme. 2^{ème} édition. Paris: Economica, 1998, p 47.

ثانياً: المشكلة التي تثيرها نظرية الوكالة

تفترض نظرية الوكالة أنّ كلا من الأصيل والوكيل يسعيان إلى تعظيم منفعتيهما الذاتية، فبينما يسعى الأصيل إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإنّ الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل، كما تظهر عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة، نتيجة معاشية الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلزام بالمسائل الفنية المتعلقة بإدارة المؤسسة⁽¹⁾.

وتنشأ مشكلة نظرية الوكالة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل، وعدم بذل العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أنّ الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أنّ الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّه وإن توفرت المعلومات نفسها للأصيل فإنّه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص⁽²⁾.

ثالثاً: تكلفة نظرية الوكالة

مشكلة الوكالة السابقة الذكر، يحاول الملاكّ معالجتها بمنح حوافز مناسبة للإدارة وتصميم مجموعة من الآليات للرقابة على سلوكها، ممّا يؤدي إلى تحملهم تكلفة رقابية، يضاف إليها ما تنفقه الإدارة من موارد (في التقارير والمعلومات الإضافية التي تقدّمها للملاكّ وفي تنظيم المقابلات معهم... الخ) لتؤكد بأنّها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروتهم، وهذا النوع من التكلفة سماه جنسن

(1) سامي محمّد الخرابشة. حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة - دراسة مقارنة. الطبعة الأولى.

عمّان - الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية، 2013، ص ص 21_22.

(2) طارق عبد العال حمّاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 70_71.

وماكينغ تكلفة الربط، لكن على الرغم من هذا فإنّ التوفيق بين مصالح الإدارة والملاك بشكل كامل غير ممكن وسيبقى بعض الانحراف بين قرارات الإدارة ومصلحة الملاك، ممّا يؤدي إلى أضرار أو خسائر لا بد منها في ثروة الملاك سماها جنسن ومكينغ بالخسائر المتبقية⁽¹⁾. وبالنتيجة فإنّ التكاليف الثلاث السابقة تشكّل مجموعها تكلفة الوكالة (Agency Costs)، والتي لخصها هيل وجونز بمايلي:⁽²⁾

أ- نفقات الرقابة التي يقوم بها الملاك (Monitoring Costs)؛

ب- الموارد التي تنفقها الإدارة لتأكيد استقامتها (Bonding Costs)؛

ت- الخسائر المتبقية (Residual Loss).

المطلب الثاني: الفضائح المالية

يعتبر انهيار كبريات المؤسسات في العالم، إضافة إلى حدوث الأزمات في أسواق المال من أهم الفضائح المالية التي شهدتها العالم، والتي أثّرت على تطوّر مفهوم الحوكمة وزيادة الاهتمام به، ويمكن توضيحها من خلال مايلي:

أولاً: الانهيارات المؤسسية

أدت الانهيارات المالية التي تعرضت لها المؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم مثل ما حدث لشركة Enron للطاقة وشركة Worldcom للاتصالات والشركة الأوروبية للأغذية Parmalate، إلى زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الفضائح، وتبين أنّ سبب الانهيارات المالية هو ليس الخلّ بمعايير المحاسبة ولكن في السلوكيات

⁽¹⁾Jensen Michael, Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". Journal of Financial Economics. 1976, Vol. 3, n°4, p p 305_360.

⁽²⁾Hill. C.W, Jones. T.M. " Stockholder_ Agency Theory". Journal of Management Studies. 1992, Vol.29, n°2, p p 131_154.

المطبقة. ففي قضية إنرون ظهر أنّ معايير المحاسبة كانت تنصّ على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محدّدة، إلا أنّ إدارة المؤسسة لم تلتزم بها، كذلك غصّ مراجعهم الخارجي آرثر أندرسون الطّرف عن عملية التّقيّد بمعايير وأخلاقيّات المهنة، وفي كلا الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعها أسلوب غير أخلاقي ساهم في انهيار المؤسسة. وهذا دفع الحكومة الأمريكيّة إلى إصدار قانون (Sarbanes _ Oxley Act of 2002)، والذي أحدث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل خاص، وألزم المؤسسات المدرجة بالأسواق الماليّة الأمريكيّة بالتّقيّد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات⁽¹⁾.

ثانياً: الأزمات الماليّة

شكل تكرار الأزمات الماليّة خلال التسعينات ظاهرة مثيرة للقلق والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أنّ آثارها السلبية كانت حادّة وخطيرة، هدّدت الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول المعنيّة، إضافة إلى انتشار هذه الآثار وعدوى الأزمات الماليّة لتشمل دولاً أخرى نامية كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي الذي تشهده هذه الدول ولاندماجها في المنظّمة العالميّة للتجارة، وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أنّه خلال الفترة (1980_1999) تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء في الصندوق لأزمات ماليّة واضطرابات مصرفيّة حادّة، كما أنّ وتيرة تلك الأزمات تكرّرت وتلاحقت عالمياً، فشملت دول شرق آسيا وروسيا والبرازيل والأرجنتين والمكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينيّة، وزادت حدّة الأضرار الناجمة عنها، حيث قدّرت خسائر اليابان مثلاً في الأزمة الآسيويّة الأخيرة بحوالي 10% من ناتجها المحلي الإجمالي، في حين قدّرت خسائر الولايات المتحدة الأمريكيّة بحوالي

⁽¹⁾ عمر إقبال توفيق. "معايير تدقيق التحكّم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها _ إطار مقترح _". مجلة الأداء. مارس 2014، العدد 136، الأردن: جامعة جرش، ص95.

3%، وأكدت تقارير مختلفة لصندوق النقد الدولي أنّ أكثر من 50% من تلك الأزمات حدثت في الدول النامية وفي الدول ذات الأسواق الناشئة على الخصوص، مما يؤكّد الحاجة إلى إعادة النظر في النظام الاقتصادي والمالي بالإضافة إلى تحسين مستوى الإدارة والرقابة على المؤسسات التي تعمل في تلك الدول⁽¹⁾.

وعموماً تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ التّحقيقات أظهرت أنّ هنالك أسباب مشتركة لهذه الانهيارات والأزمات الماليّة وهي: الفساد الإداري المنسوب للمديرين التنفيذيين واستغلالهم أموال المؤسسات الاقتصاديّة لصالحهم، وكذلك الفساد المحاسبي وفساد المراجعة الخارجيّة المنسوب لمؤسسات ومكاتب المحاسبة والمراجعة الخارجيّة الدوليّة وتلاعبها بإقرار صحّة الحسابات والقوائم الماليّة على خلاف الحقيقة، إضافة إلى الفساد المالي المنسوب للمسؤولين في البورصات بالتعامل في أسهم المؤسسات بالاحتيال والعمليات الصوريّة، وكذا عامل الفساد السياسي في صورة تمويل الحملات الانتخابيّة لكبار المسؤولين السياسيّين على سبيل الرشوة لأجل شراء ذممهم مقابل غضّ الطرف عن التصرفات المنحرفة⁽²⁾. إضافة إلى أسباب أخرى والمتمثلة في: الممارسة غير السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هياكل التّمول وعدم القدرة على إضافة إلى أسباب أخرى والمتمثلة في: الممارسة غير السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هياكل التّمول وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة على المؤسسات، بالإضافة إلى نقص الشّفاقيّة وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ

⁽¹⁾ عمر علي عبد الصّمد. نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدوليّة_دراسة نظريّة تطبيقية_. رسالة دكتوراه في العلوم التجاريّة. فرع ماليّة ومحاسبة، الجزائر: جامعة الجزائر3، كليّة العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجاريّة وعلوم التّسيير، 2013، صص 9_10.

⁽²⁾ ناصر عبد الحميد علي. حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. القاهرة: مركز الخبرات المهنيّة للإدارة، 2014، صص 51.

المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية⁽¹⁾.

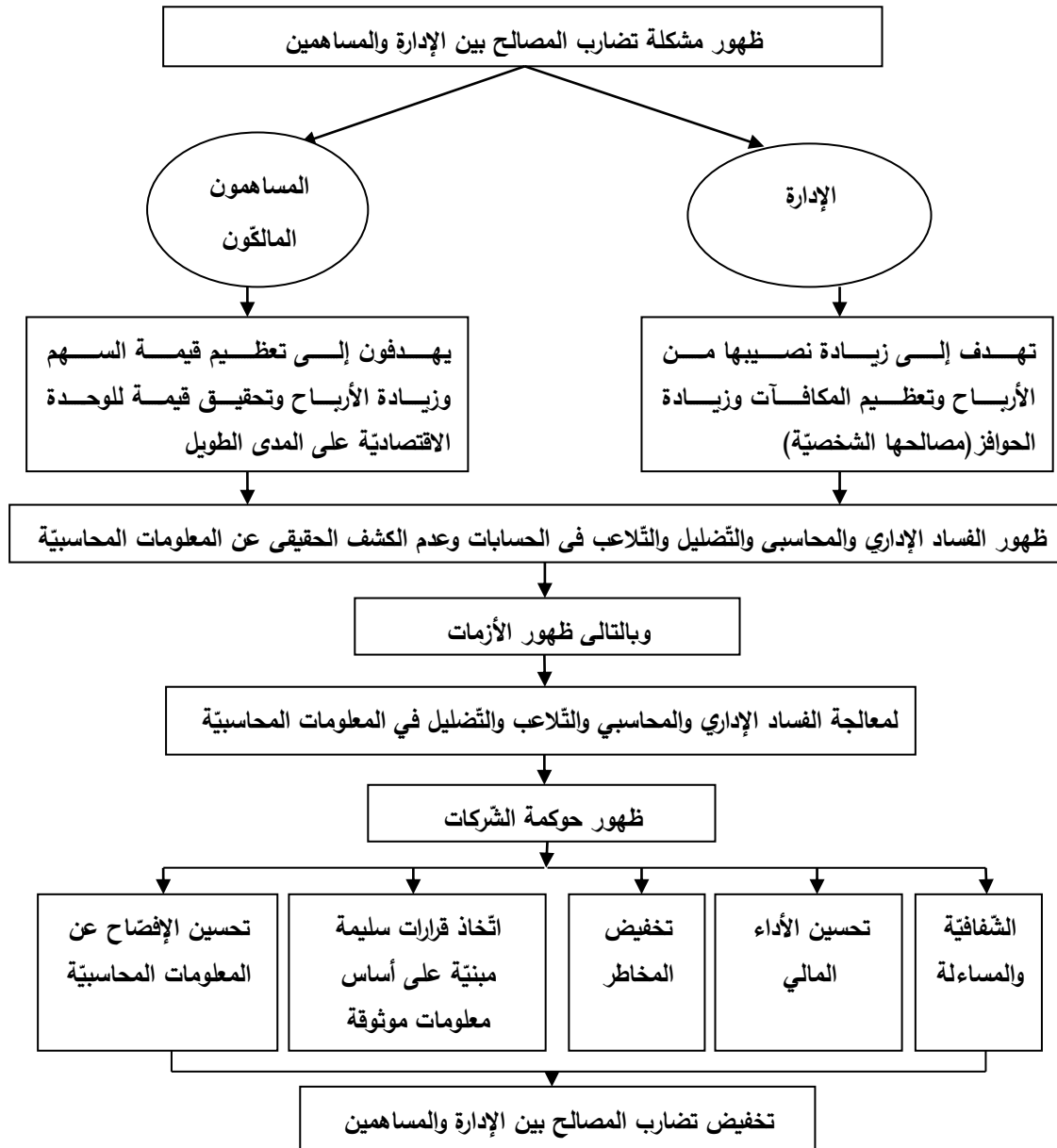
هذا وقد أدت تلك الانهيارات والأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين خسائر مالية فادحة، مما أدى إلى مطالبة المستثمرين بالأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في استثماراتهم تتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال، والتي تضمن تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، ومدى التزام تلك المؤسسات بمستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها والوضوح والدقة في القوائم المالية.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن الفصل بين الملكية والإدارة ساهم في ظهور نظرية الوكالة، وهذا ولد تعارض المصالح وظهر مشكلة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة، حيث أن استغلال بعض المديرين السلطات الواسعة الممنوحة لهم في تحقيق عوائد خاصة بهم والقيام بأعمال غير أخلاقية ومتنافية مع الأسس القانونية، أدى إلى تقشي ظاهرة الفساد الإداري والتضليل في الحسابات والتلاعب وعدم الأمانة، وتحقيق المصالح الشخصية بعيدا عن مصالح الغير، وبالتالي ظهور الأزمات المالية، نتيجة لكل ذلك برزت أهمية مفهوم Corporate Governance ، والذي اصطلح على تسميته بحوكمة الشركات، حيث أصبح من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليه المؤسسات الاقتصادية، وذلك لأن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة، كما وتعد آلية لتجنب الكثير من الأزمات المالية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والإفصاح عن المعلومات الضرورية في القوائم المالية لكل الأطراف المستفيدة منها، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة مبنية على أساس معلومات موثوق بها، فضلا عن تخفيض المخاطر وتحسين الأداء المالي. واستنادا لما سبق يمكن

(1) الخضيرى محسن أحمد. حوكمة الشركات. الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 92.

استنتاج العلاقة الموجودة بين الحوكمة ومشكلة تضارب المصالح والفضائح المالية من خلال

الشكل التالي:



الشكل رقم (1): يوضح العلاقة الموجودة بين الحوكمة ومشكلة تضارب المصالح والفضائح المالية

المصدر: نادية سامي خضر. "دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية_دراسة نظرية_". مجلة بحوث مستقبلية. 2008. العدد 24، العراق: مركز الدراسات المستقبلية، ص 190.

المبحث الثاني: الخلفية الفكرية للحوكمة

لا يقتصر بناء الإطار النظري لحوكمة الشركات على تحديد العوامل الداعية لوجود الحوكمة فقط، وإنما يتطلب ضرورة التعرف من جهة على نشأتها، ومن جهة أخرى على مختلف مصطلحاتها الشائعة الاستخدام، بالإضافة إلى عرض التعريفات المختلفة للحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها، وكذا تحديد أهميتها وأهم المؤشرات أو المبادئ التي تقوم عليها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال مايلي:

المطلب الأول: حوكمة الشركات (النشأة_المفهوم_الأطراف المعنية بتطبيقها)

تناولنا فيما سبق الأسباب الأساسية لوجود الحوكمة، وسوف نتناول فيمايلي نشأة مفهوم الحوكمة، بالإضافة إلى توضيح مختلف معاني هذا المصطلح وعرض لبعض الدراسات التي تطرقت إليه، ومن ثمّ سيتمّ توضيح الأطراف المعنية بتطبيقه.

أولاً: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

إنّ الحوكمة كمصطلح مشتقة من الأصل اللاتيني (Gubernare) وتعني (Steering) وكان يقصد بها توجيه السفينة، لكن الإشارة إلى هذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية تعود إلى عام (1776) عندما أكد آدم سميث في كتابه الشهير (ثروة الأمم) الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، ثمّ عاد ليشير في عام (1838) إلى الإهمال والتقصير والإسراف من قبل إدارة الشركة وذلك لأنّها ببساطة تدير أموال الملاك وليس مالها الخاص، ثمّ جاء بيرل ومينز (Berel and Means) في عام (1932) للفت الانتباه إلى ما يمكن أن يحدث من مشاكل في الشركة نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة التشتت الكبير في الملكية والذي سيؤدي إلى ضعف تأثير الملاك على إدارة الشركة

والى عدم اهتمامهم بالأنشطة اليومية للإدارة⁽¹⁾. وفي عام (1976) قام كل من Jensen and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحدّ أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة⁽²⁾.

وفي عام (1987) قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية في الولايات المتحدة National Commission on Fraudulent Financial Reporting والتابعة لـ Security Exchange Commission (SEC)، بإصدار تقريرها المسمى (Treadway)، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، وضرورة وجود بيئة رقابية سليمة ولجان مستقلة للتدقيق ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية⁽³⁾.

هذا وتزايد الاهتمام كثيرا بحوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث عملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على تعزيز استخدام حوكمة الشركات من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتقارير المهمة، والتي أثرت بشكل فاعل في تركيبة الإطار الرقابي والتنظيمي، الذي يحكم عمل أسواق المال والشركات المساهمة العامة مثل Cadbury Report،

⁽¹⁾ قدري عثمان ابراهيم. أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة _دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية_. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009، ص14.

⁽²⁾ محمد مصطفى سليمان. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري _دراسة مقارنة_. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص14.

⁽³⁾ عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سبق ذكره، ص25.

والذي صدر في عام (1992) في المملكة المتحدة ليؤكد أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها، وشمل التقرير مجموعة من المبادئ تتعلق بمجلس الإدارة والإبلاغ المالي. وأيضاً ونظراً لتزايد الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت المؤسسات والمنظمات الدولية ذات العلاقة على متابعة ودراسة ممارسات الحوكمة على مستوى الدول، ومن هذه المؤسسات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والتي عملت على إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في العام (1999)، وذلك بعد إعلان الدول الصناعية السبع G7 في العام (1998) بالاتجاه نحو التركيز على الحوكمة والحوافز الممنوحة للإدارة (Corporate Behavior and Incentives)، وعملت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على مراجعة وتعديل هذه المبادئ في العام 2004، والتي أصبحت بعد ذلك الأساس الذي تبنته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها⁽¹⁾.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات

سيتم من خلال مايلي توضيح مختلف معاني مصطلح الحوكمة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الحوكمة من خلال النظر إليها من جوانب مختلفة، ومن ثم تحديد مفهومها مفهوماً دقيقاً.

1- مصطلح الحوكمة:

يشير مصطلح حوكمة الشركات بشكل عام إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدّد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة

⁽¹⁾ هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. فلسطين: الإدارة العامة للدراسات والتطوير، تموز 2012، ص ص 10_11.

(حملة السندات، والعمّال، والموردين، والدائنين، والمستهلكين) من ناحية أخرى. وبشكل أكثر تحديداً يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدّة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أنّ الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟⁽¹⁾

ويشير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح والتمثّلة في:⁽²⁾

أ- السبب الأول هو أنّه على الرغم من أنّ مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أنّ هذا الاصطلاح لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود؛

ب- بينما يتمثّل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المصطلح، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنّه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل. فإنّ هناك آخرين يعرفونه من الناحية القانونية على أنّه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدّد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى. كما أنّ هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق

(1) أحمد خضر. حوكمة الشركات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012، ص ص 82_83.

(2) إبراهيم السيد أحمد. حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص ص 172_173.

التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة؛

ت- ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح، إلى أنّ هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير، ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

وكما أشرنا سابقاً إلى أنّه لا يوجد تعريف محدّد متفق عليه بين كافة الإداريين والاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وهذا ما تؤكّده موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحدّ لهذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل⁽¹⁾. فقد انسحب هذا الاختلاف على الترجمة العربية لمصطلح Corporate Governance، حيث أطلق عليه عدة تسميات مثل حوكمة الشركات، الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة⁽²⁾. في حين رأى آخرون تسميته، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها⁽³⁾. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنّ هنالك مؤيدون لتسمية "حكم الشركات" وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة

⁽¹⁾ نظير رياض محمد الشحات. إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية، 2007، ص 295.

⁽²⁾ أبو زر عفاف. إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة دكتوراه فلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006، ص 16.

⁽³⁾ زرار العياشي. "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات". المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع ورهانات وأفاق، 08/07 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص 02.

للبحوث والدراسات، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد هذه التسمية الأخيرة لما للكلمة من دلالة على أنّ الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، ممّا لا يعكس المعنى المقصود. وكذلك تمّ استبعاد "حاكميّة" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلاميّة المسماة "نظريّة الحاكميّة" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسيّة للدولة. كما تمّ استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزيّة Governance. ومن ثمّ فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزيّة، حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) مثل المدقق الداخلي أو هيئة رقابة خارجيّة (Regulatory Body) مثل المدقق الخارجي، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا المصطلح قد تمّ اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربيّة المصري، وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربيّة ومنهم مركز دراسات اللغة العربيّة بالجامعة الأمريكيّة بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance⁽¹⁾.

2- ظاهرة الحوكمة في مختلف الدراسات:

تعدّدت التعريفات لهذه الظاهرة، بحيث يدلّ كلّ تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، هذا الاختلاف في وجهات النظر سببه بالإضافة إلى ارتباط الحوكمة بمجالات مختلفة كما ذكرنا سابقاً، ارتباطه أيضاً بالأطراف المختلفة في المؤسسة كالإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح، وكذلك بسبب اختلاف الاهتمامات والتخصّصات العلميّة والبيئات التي ينتمي

(1) نزمين أبو العطا. حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصريّة. مصر: مركز المشروعات الدوليّة الخاصة، 2003، ص01.

إليها الباحثون، ولعله من المناسب في هذه الدراسة أن نتطرق وفي إطار تاريخي لبعض المفاهيم التي قدّمت عن حوكمة الشركات.

فقد وصفت اللجنة البريطانية في تقريرها السنوي (Cadbury, 1992) الحوكمة على أنّها: "النظام الذي به تسير وتراقب الشركات"⁽¹⁾.

كما عرفها كل من (Shleifer, Vishny, 1997) على أنّها: "الآلية التي تقدّم ضماناً لممولي المؤسسة بأنهم سيحصلون على عوائد من استثماراتهم في هذه المؤسسة"⁽²⁾.

بينما (Macey, 1998) عرف حوكمة الشركات على أنّها: "مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض تكاليف التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها"⁽³⁾.

ويرى (Williamson, 1999) أنّ الحوكمة هي: "إستراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية من منظور أخلاقي ينشأ من داخلها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية، تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية وبعيداً عن تسلط أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة"⁽⁴⁾.

(1) حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص22.

(2) Shleifer Andrei, Vishny Robert. "A Survey of Corporate Governance". Journal of Finance. 1997, vol.52, USA: American Finance Association, p p 737-783.

(3) Macey. J.R. "Measuring the Effectiveness of Different Corporate Governance Systems: Towards a more Scientific Approach". Journal of Applied Corporate Finance. 1998, USA: Bank of America, p p16_25.

(4) Williamson Oliver. "Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economic Perspective". Journal of Law, Economics and Organization. 1999, vol.15, n°1, UK: Oxford university press, p p 306-347.

وعرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA, 2002) الحوكمة بأنها: "عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط المؤسسة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في المؤسسة لتحقيق فعالية الوكالة"⁽¹⁾.

وأوضحت الباحثة (سميحة فوزي، 2003) مفهوم الحوكمة على أنها: "مجموعة القواعد والحوافز التي تراقب وتوجه الإدارة إلى تعظيم الربحية وقيمة المؤسسة في الأجل الطويل بالنسبة للمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وتتحدد نوعية حوكمة الشركات إلى حد كبير عن طريق التفاعل بين الحوافز الداخلية والخارجية التي تواجه مدير الشركة وأصحابها"⁽²⁾.

وعرفت المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) الحوكمة على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورقابتها، حيث أن الحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح الآخرين، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة. وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء"⁽³⁾.

⁽¹⁾The Institute of Internal Auditots."The Lessons that Lie Beneath". Tone at the Top. February 2002, USA, p05.

⁽²⁾حسين أحمد دحدوح. "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا -دراسة ميدانية-". مجلة إربد للبحوث والدراسات. 2007، العدد 01، المجلد 11، سوريا، ص 251.

⁽³⁾خالد ابراهيم تلاحمة. "حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين -النظرية والتطبيق-". المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية. تموز 2012، العدد 03، المجلد 04، الأردن: جامعة مؤتة، ص 18.

ويرى الكاتب (Palmer, 2005) أن الحوكمة: "ليست سوى الآلية التي يتم بموجبها تشجيع جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، أيًا كانت مواقعهم في التنظيم، لجعل سلوكياتهم وممارستهم الفعلية تتناغم مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة الهادفة لتعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة بما فيها الملاك من جهة أخرى" (1).

كما عرفها كل من (Sarker, Mvjvmdar, 2005) على أنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة" (2).

ويرى الكاتب (سليمان، 2006) أن الحوكمة هي: "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية، عن طريقها يتم إدارة الشركات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق والقواعد والحوافز والمعايير، التي تحدّد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى، ويمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم" (3).

أما مفهوم الحوكمة الشركات كما جاء في كتاب (علي وشحاته، 2007): "فهي عبارة عن مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات، التي تضمن الانضباط Discipline

(1) Palmer Christina. "An Empirical Study on the Relationship Between Ownership and Performance in a Family – Based Corporate Environment". Journal of Accounting, Auditing and Finance. 2005, vol.20, Issue2, USA: SAGE publications, p p 121-140.

(2) بتول محمد نوري، علي خلف سلمان. "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة". الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، 18_19 ماي 2011، الجزائر: جامعة سعد دحلب بالبلدية، ص 06.

(3) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

والشفافية Transparency والعدالة Fairness، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتّميز في الأداء، عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة في الشركة والمجتمع ككل⁽¹⁾. وعرفها (Schilling, 2008) على أنّها: "فعل أو عملية ممارسة السلطة أو/ والرقابة داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وعدم تضارب أهداف أصحاب المصالح فيها"⁽²⁾. وقد عرفها (Martin, 2009) في دراسة على أنّها: "مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدّد العلاقات التعاقدية، التي تربط المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وذلك عن طريق تحديد مسؤوليات وواجبات وحقوق كل منهم"⁽³⁾.

وعرف Charreaux الحوكمة من ناحية أخرى على أنّها: "تضم مجموعة من الآليات التي تحدّد من سلطات وتأثيرات قرارات المسيرين في ظلّ لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات". فمن منظور Charreaux للحوكمة يمكن أن نفهم أنّه تكلم عن لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات، بهدف إشراك أطراف آخرين غير المسيرين (المساهمين، الدائنين...) الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة (المساهمين، الدائنين...)، حتّى يتسنى لهم المشاركة في قرارات المؤسسة، الرقابة عليها،

(1) علاء غالب أبو سير. العوامل المحددة لأتعب التدقيق في ضوء حوكمة الشركات - دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، ص26.

(2) أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكّله الموسوي. مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة - تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص85.

(3) محمد بهيج محمد المصطفى. أثر حوكمة الشركات على ممارسات إدارة الأرباح - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2011، ص14.

وحل بعض المشاكل إن وجدت⁽¹⁾.

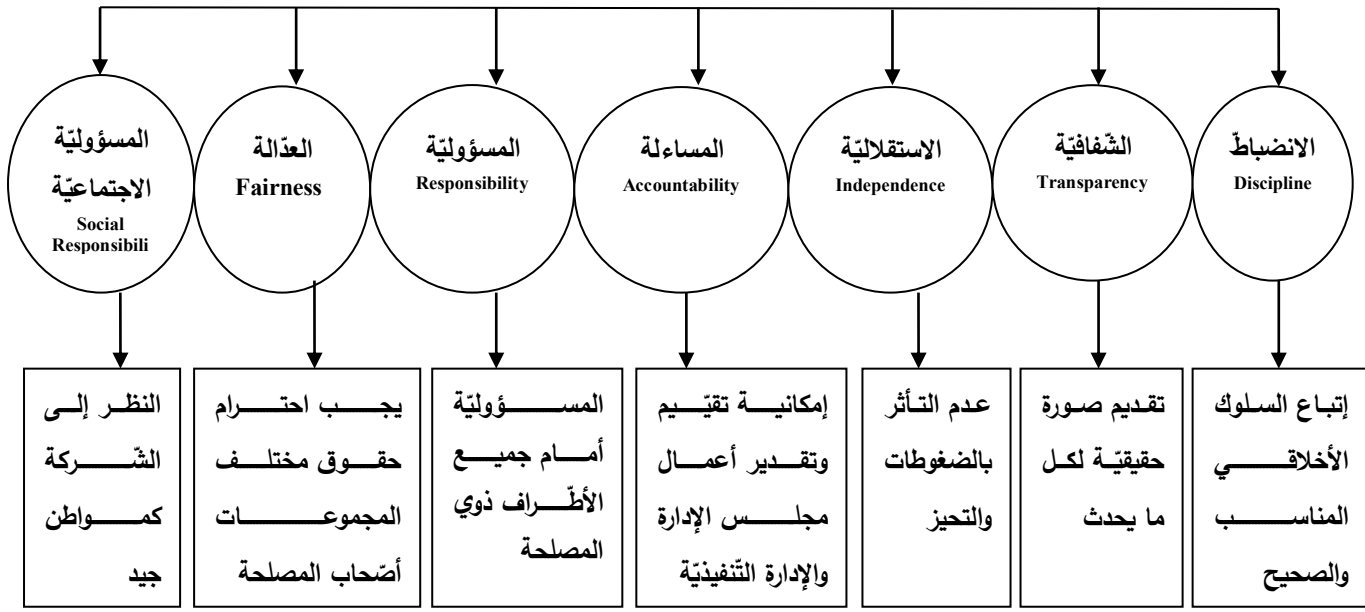
وبدراسة التعريفات السابقة لحوكمة الشركات، نرى أن العناصر الأساسية التي يدور حولها هذا المفهوم هي:

- أ- مجموعة من الآليات والقواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة على أعمالها؛
- ب- تسعى للحد من سلطات وتأثيرات قرارات المديرين؛
- ت- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى؛
- ث- تحديد إطار يحمي مصالح كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، ويحدد الواجبات والحقوق؛
- ج- تهتم بتطوير الأداء، وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة والرقابة على المخاطر لتجنبها، بهدف تعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن اقتراح تعريف لحوكمة الشركات، والذي يشير إليها على أنها: "مجموعة الآليات التي بموجبها يتم تنظيم، توجيه، تنسيق ومراقبة أعمال المؤسسة، بما يضمن الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، لتعزيز أدائها وضمان إستمراريتها".

من خلال ما سبق يمكن استنتاج خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

(1) حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 24.



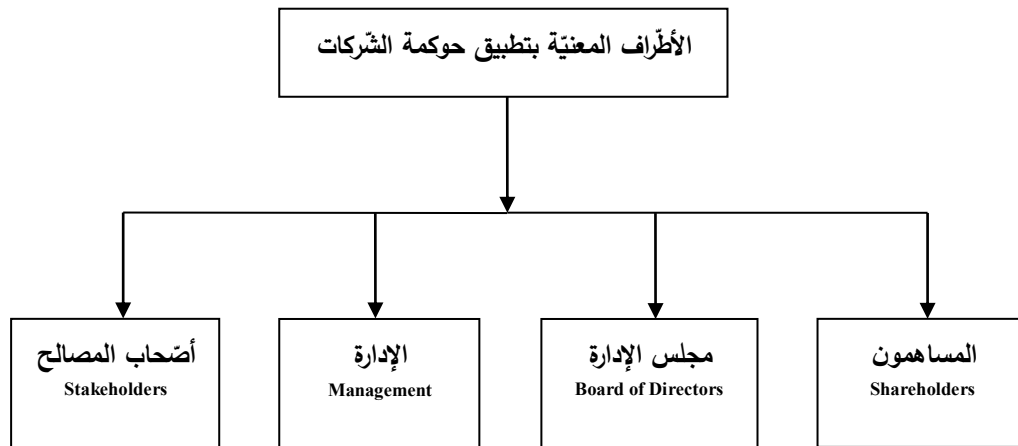
الشكل رقم (2): خصائص حوكمة الشركات

المصدر: طارق عبد العال حماد. حوكمة الشركات _ المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف_. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص23.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أنه حتى تحقق حوكمة الشركات غايتها وأهدافها، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات والخصائص، أولها خاصية انضباط جميع الأطراف في المؤسسة، ومن ثم نقل الوقائع والأحداث كما هي من دون تحريف وبصورة واضحة ودقيقة، وكذا اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مع ضرورة الخضوع للمساءلة بشكل عادل، وكذا خاصية مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أمام جميع الأطراف عن كل ما يقومون به من أعمال وكل ما يتعلق بقراراتهم والنتائج المحققة، إضافة إلى احترام حقوق جميع الأطراف صاحبة المصلحة بما يسمح بتحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة.

ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل رقم (03) أدناه يوضح هذه الأطراف



الشكل رقم (03): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

المصدر: ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص47.

وانطلاقاً من الشكل السابق، يمكن تناول بالشّرح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة على النحو

التالي:

1- المساهمون:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا يحدّد مدى استمرارية الشركة من عدمها. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلصّ رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة، وقد يغادرونها إلى مشاريع أخرى أجدى نفعاً ومردوداً، ويمكن تحقيق

أهداف المساهمين من خلال الإسهام في اختيار أعضاء مجالس الإدارة بصفة جيّدة⁽¹⁾.

2- مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين⁽²⁾.

3- الإدارة:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر أيضا مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين⁽³⁾. والإدارة حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وأفرادها ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية، لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتّم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة، وعمل الخطط البديلة اللازمة كلما تطلّب الأمر⁽⁴⁾.

⁽¹⁾حسين صالح. أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة. بيروت: إتحاد المصارف العربية، 2005، ص48.

⁽²⁾محمد مصطفى سليمان. حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص16.

⁽³⁾عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته. مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الطبعة الأولى. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص20.

⁽⁴⁾عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سبق ذكره، ص23.

4- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة المؤسسة على الاستمرار⁽¹⁾.

هذا ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة⁽²⁾. فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج وبدونه لا داع لوجود المؤسسة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركاً لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة المؤسسة لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل، أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل المؤسسة فهذا دليل قاطع على عدم وجود النظام الإداري القادر على تسيير المؤسسة بالطريقة الصحيحة. أما الموردون فهم جميع من يبيع المؤسسة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى، لذلك تعتمد المؤسسة اعتماداً كلياً على كفاءة هؤلاء الموردين على توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وأي تأخير في تسليم هذه المواد والخدمات ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج في المؤسسة، وبالتالي يؤثر على خدمة العميل. أما فيما يتعلق بالمولدين كالمصارف، والشركات المالية، وجميع الأطراف التي تمنح

(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة. تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة. القاهرة، 2005، ص22.

(2) محمد طارق يوسف. "حوكمة الشركات". مجلة المحاسب. 2003، العدد16، مصر: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ص11.

المؤسسة تسهيلات ائتمانية، ومنهم الموردون الذين يمنحون المؤسسة مهلة من الوقت لدفع المبالغ المستحقة على المؤسسة نتيجة الخدمات أو المواد التي يبيعونها للمؤسسة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المظلمة للممولين قد تقطع مستقبلاً خطوط التمويل، مما يؤثر سلباً على أعمال المؤسسة وخططها المستقبلية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات ومبادئها

من خلال مايلي سيتم الإشارة إلى الأهمية المرجوة من تطبيق الحوكمة وكذا أهدافها، بالإضافة إلى عرض مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

أولاً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

يمكننا توضيح أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية:

1- حظيت آلية الحوكمة باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجاميع العلمية، نظراً لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي، ومكافحة الفساد، وتجنب المؤسسات التعرض لحالات التعثر المالي والفشل والإفلاس⁽²⁾. وذلك من خلال تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها، والتأكيد على الشفافية والدقة والوضوح في كافة المعاملات والقوائم المالية الصادرة عنها، وما يترتب عن ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات⁽³⁾. وبالتالي خلق البيئة الملائمة للاستثمار والتي تساعد في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل، فضلاً عن إمكانية الحصول على مصادر أرخص مما يزيد من أهمية

⁽¹⁾عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁽²⁾خالد تلاحمة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁽³⁾Chery. D."Defining Moment for Good Governance". Financial Executive, Nov 2003, vol.10, n°8, p49.

الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية؛

2- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي، والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة⁽¹⁾؛

3- كما يؤكد الباحثون على أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعد على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، بالإضافة إلى تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها⁽²⁾. وكذا تحقيق معاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة؛

4- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية المؤسسة والإدارة، ومن ثم بين المساهمين وإدارة المؤسسة، وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفيذيين، بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المؤسسة⁽³⁾.

(1) عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. مصر: إتحاد المصارف العربية، 2007، ص31.

(2) سميحة فوزي. "دور المحاسبة في الحوكمة". ندوة حول حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، 2007، مصر: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ص06.

(3) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص34.

كما ويسهم تطبيق الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها عدد من

الباحثين، ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف بما يأتي (Hofstde, 2004):⁽¹⁾

أ- تعظيم أداء المؤسسات وتحقيق الكفاءة الاقتصادية؛

ب- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو على الأقل التقليل من الغش وتضارب المصالح وجميع

التصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً؛

ت- وضع الأنظمة للرقابة على إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها؛

ث- حفظ حقوق الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

كذلك أضاف (عبد الصبور، 2012) الأهداف التالية:⁽²⁾

أ- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛

ب- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛

ت- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة

ومسؤوليات أعضائه؛

ث- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

ج- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين

والأجانب.

⁽¹⁾ عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁽²⁾ عبد الصبور عبد القوي علي مصري. التنظيم القانوني لحوكمة الشركات _دراسة مقارنة_. الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد، 2012، ص40.

أيضاً وفي نفس الاتجاه السابق ذكر (رسلان محمد، 2013) أنّ قواعد وضوابط الحوكمة

السليمة للمؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي من أبرزها: ⁽¹⁾

أ- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات المؤسسات وعملياتها وإجراءات المحاسبة والتدقيق

المالي على النحو، الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛

ب- تحسين إدارة المؤسسة وتطويرها، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية

سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة

الأداء؛

ت- تجنب حدوث أزمات مصرفية نظراً لأثرها الكبير على الاقتصاد المحلي؛

ث- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذوي

المصالح، وبخاصة في حالة تعرض المؤسسات للإفلاس؛

ج- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بواسطة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات

المؤسسة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع، ويكون ذلك بوضع معايير تتسم

بالأمانة والجودة للمحافظة على البيئة المحيطة من التلوث، والمحافظة على الثروات القومية.

أيضاً جاء (عدنان بن حيدر، 2007) بأهداف للحوكمة والمتمثلة في: ⁽²⁾

أ- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

ب- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛

ت- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة

⁽¹⁾ رسلان محمد. "معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية".

المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية_تجربة الأسواق الناشئة_،

18/17 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص552.

⁽²⁾ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص33.

والمساهمين وأصحاب المصالح.

وأيضاً أضاف باحثون آخرون أهداف الحوكمة من خلال مايلي:⁽¹⁾

أ- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛

ب- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛

ت- التزام المؤسسات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

وفي نفس المنحى السابق ذكرت (إيمان مصطفى، 2011) أن قواعد الحوكمة الجيدة تسعى إلى بلوغ هدف تحقيق الجودة على مستوى أداء الوحدات الاقتصادية بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، مما يدعم من قدرة المؤسسة على الاستمرار، ومن ثم تحقيق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، خاصة وأن مفهوم حوكمة الشركات يحمل في مضمونه بعددين أساسيين هما: الأول: الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها، الثاني: بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة للارتقاء بالوحدة الاقتصادية⁽²⁾.

ويمكن تلخيص مما سبق أهم أهداف حوكمة الشركات على النحو التالي:

أ- الفصل بين الإدارة والملكية وفرض الرقابة الفعالة على الأداء؛

ب- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة، بحيث تساعد الحوكمة من خلال ما تشمله من إجراءات وقواعد على زيادة ثقة المستثمرين في الإدارة والقدرة على تقييم أدائها ومسائلتها؛

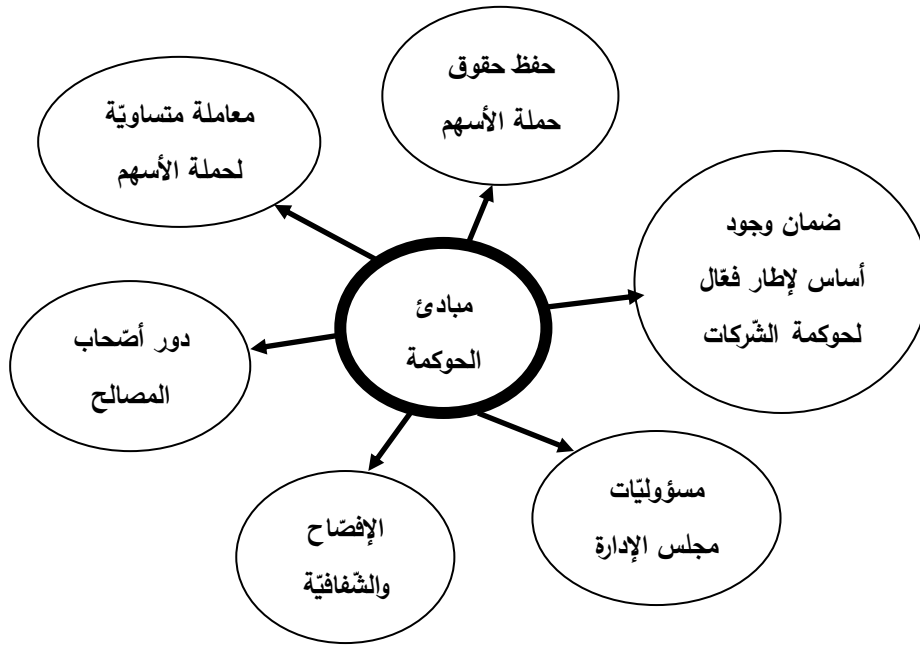
⁽¹⁾ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 43_44.

⁽²⁾ إيمان مصطفى. "دور المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات لتحقيق شفافية المعلومات". المؤتمر العلمي السادس حول الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، 2011، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 372_373.

- ت- تحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة في المؤسسة والمساهمون؛
- ث- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- ج- اضطلاع المساهمين والموظفين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات؛
- ح- تصويب أداء المؤسسة وزيادة علاقاتها التنافسية، وجذب الاستثمارات للمؤسسة، وتحسين وضع الاقتصاد بشكل عام؛
- خ- تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وتقليل فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس أو استيلاء المؤسسات الأخرى عليها؛
- د- حماية حقوق أصحاب المصالح ومصالحهم وخاصة المساهمين بشكل مستمر وعلى المدى الطويل، بحيث يتم تحقيق أفضل منافع اقتصادية لهم.

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. حيث وفي هذا الإطار تعدّ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أولى المنظمات التي أصدرت مبادئ للحوكمة في سنة 1999، ثمّ عادت وأصدرت النسخة المعدلة منها في سنة 2004، ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعدّ هذه المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول والمؤسسات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات. إنّ هذه المعايير ستة، كما يوضحها الشكل رقم (04) أدناه:



الشكل رقم (04): مبادئ حوكمة الشركات

المصدر: أحلام معيزي، زاهرة بني عامر. "تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة _ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر _". المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية _ تجربة الأسواق الناشئة _، 17_18 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص50.

وستتناول هذه المبادئ بالشرح على النحو التالي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

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⁽¹⁾.

(1) محمد حسن يوسف. "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". مصر: بنك الاستثمار القومي، 2007، ص08.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

ينصّ هذا المبدأ على أنّه ينبغي أن يَکفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. هذا وتتركّز هذه الحقوق لحملة الأسهم مثلاً في حقهم في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرّر توزيعها، والحق في الحصول على نصيب من موجودات المؤسسة عند التصفية، وحرية نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وأيضاً حق حضور الاجتماعات العامة للمؤسسة والمشاركة في القرارات الهامة التي تعرض على الجمعية العامة للمؤسسة. كما يجب على المؤسسة تزويد حملة الأسهم بالمعلومات الخاصة بها في الوقت المناسب بصفة منتظمة، كما يجب توفير الفرصة لحملة الأسهم لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ومراقبة أعمالهم، ورفع دعوى المسؤولية عليهم إذا تطلب الأمر ذلك...إلى غير ذلك من الحقوق⁽¹⁾.

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كلّ فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أيّ عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين⁽²⁾.

(1) ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص66.

(2) عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص98.

4- دور أصحاب المصالح:

حماية حقوق أصحاب المصالح والتي ضمنها لهم القانون، بهدف زيادة الدخل وفرص التوظيف والمحافظة على وضع مالي سليم للمؤسسة⁽¹⁾.

5- الإفصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات، إذ لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية لاسيما وأنهما من الأساليب الفاعلة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات المهمة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل المؤسسات⁽²⁾. حيث وفي هذا الإطار تلتزم المؤسسة بمبدأ الشفافية والإفصاح من خلال مثلاً نشر المعلومات الهامة كملكية النسبة العظمى من الأسهم، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. هذا ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب وبالشكل المناسب⁽³⁾.

⁽¹⁾ زينب إسماعيل إسماعيل شهاب. إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي -دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر-. رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010، ص97.

⁽²⁾ محمد حازم إسماعيل الغزالي. "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات". المؤتمر العلمي المحكم الثالث حول الحاكمية والفساد الإداري والمالي، 18/19 نوفمبر 2014، الأردن: جامعة عجلون، ص812.

⁽³⁾ ماطر محمد. "أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فعالية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2009، العدد 02، المجلد 36، الأردن: الجامعة الأردنية، ص464.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية⁽¹⁾.

ولم تكثف منظمة التعاون الاقتصادي بتقديم هذه المبادئ فقط، بل سعت أيضا إلى طرح العديد من الشروحات لها بغية تطبيق الحوكمة بشكل أفضل، بما يضمن تحقيق الهدف الأساسي وهو حماية مصالح كافة الأطراف⁽²⁾.

⁽¹⁾ شريقي عمر. "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي". الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية _السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية_، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، ص 05.

⁽²⁾ رنا التونجي، عبد العزيز دغيم. "حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي _حالة سوق دمشق للأوراق المالية_. المؤتمر العلمي السادس حول الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية _التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة_، 2011، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 474.

المبحث الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، وبالتالي لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات، وانطلاقاً من ذلك على الدول والمؤسسات التي تنشط فيها، وحتى تكون قادرة على المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات الحوكمة الخاصة بها، والتي تساعد على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء واقتناص الفرص المتاحة أمامهم. بهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نموذج الحوكمة من حيث التعريف وخصائص التفرقة ما بين النماذج المختلفة للحوكمة، ثم نتطرق إلى النموذج الخارجي وتطبيقاته، ومن ثم النموذج الداخلي وتطبيقاته أيضاً.

المطلب الأول: نموذج الحوكمة

قبل دراسة النماذج المختلفة للحوكمة وكذا التطبيقات الخاصة بها، يمكن أن يتبادر إلى الأذهان في بادئ الأمر المعنى الاصطلاحي لكلمة نموذج وكذا عناصر التفرقة ما بين النماذج المختلفة للحوكمة.

أولاً: تعريف نموذج حوكمة الشركات

نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات، وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكّننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج

المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة⁽¹⁾.

ثانيا: خصائص التفرقة بين نماذج حوكمة الشركات

ليس هناك اتفاق بين المنظمات والباحثين في مجال الحوكمة على خصائص محدّدة للتمييز بين نماذج الحوكمة (النموذج الداخلي والنموذج الخارجي)، فقد أشارت دراسة (Coleman & Biekpe, 2006) إلى أنّ نماذج الحوكمة تختلف باختلاف كل من:⁽²⁾

أ- درجة الملكية والتحكّم؛

ب- هوية الفئة المتحكّمة من حملة الأسهم: فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، هناك تعارض في مصالح المديرين وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، وهذا ما يعرف بالمشكلة الرأسيّة للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان فإن التعارض يكون بين كبار حملة الأسهم والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم، وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقيّة للوكالة.

أما دراسة (De Miguel, Pindado & De LaTorre, 2004) فأشارت إلى أنّه يوجد خمس خصائص أساسيّة للتفرقة بين النماذج والنظم المختلفة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات وهي:⁽³⁾

أ- درجة التركّز في ملكيّة المؤسسات؛

ب- مدى توافر الحماية القانونيّة للمستثمرين؛

ت- السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات؛

⁽¹⁾عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدوليّة، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁽²⁾Coleman. A.K and Biekpe. N. "The Link Between Corporate Governance and Performance of the Non - Tradional Export Sector: Evidence from Ghana". Corporate Governance. 2006, Vol.6, n°5, p p609_623.

⁽³⁾De Miguel. A, Pindado. J and De LaTorre. C. "How Does Ownership Structure Affect Firme Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems". Roularta Media Group. 2003[on ligne]. <Available at: www.papers.ssrn >, (Consulted: 02/10/2013), p 04.

ث - كفاءة مجلس الإدارة؛

ج - تطور أسواق رأس المال.

أما (Melyoki, 2005)⁽¹⁾ فقد أشار إلى العديد من الباحثين مثل (Dore,1993)

(Weimer & Pape, 2000) الذين قاموا بتحديد الأبعاد والخصائص التي يمكن أن تستخدم

لوصف وتحديد الاختلافات بين النماذج الدولية لحوكمة الشركات، وتتحصر هذه الأبعاد في:

أ - وجهة النظر إلى المؤسسة The View of the Firm: ويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى

المؤسسة على أنها آلية تستخدم لتعظيم ثروة الملاك أم أنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق

مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح؛

ب - فئة أصحاب المصالح، الذين لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة؛

ت - نظام مجلس الإدارة: هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم على مجلسين

للإدارة؛

ث - وجود السوق الكفاء للرقابة على المؤسسات؛

ج - التركيز النسبي للملكية؛

ح - مكافأة الإدارة التنفيذية؛

خ - طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال؛

د - أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.

⁽¹⁾Melyoki. L.L. "Determinants of Effective Corporate Governance in Tanzania". 2005, The Netherlands: Unpublished PhD Thesis University of Twente, p64.

المطلب الثاني: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب إفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث. ويقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم)، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق سيتم توضيح مميزات النموذج الخارجي للحوكمة وكذا تطبيقاته.

أولاً: مميزات النموذج الخارجي للحوكمة

يتميز النموذج الخارجي بالمميزات التالية:⁽²⁾

- أ- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء؛
- ب- يمتاز هيكل الملكية لهذه المؤسسات بالتشتت، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع الحدود لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع تجاوز هذه الحدود؛

⁽¹⁾ بهاء الدين سمير علام. "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية". 2009، القاهرة: مركز المديرين المصري _ وزارة الاستثمار، ص12.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص ص12_13.

ت- ويقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها؛

ث- يمتاز هذا النموذج لحوكمة الشركات بمنع شغل فرد واحد لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام)؛

ج- يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات، آلية نشطة ذات تأثير في النموذج، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين والتشريعات التي تسهل من ذلك.

ثانياً: تطبيقات النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة الدولتين الرائدتين بالنسبة للنموذج الخارجي للحوكمة، وعليه سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا.

1- حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهر مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance في الولايات المتحدة الأمريكية في ظروف تتشابه إلى حد كبير ظروف ظهوره في المملكة المتحدة، نظراً لارتباط اقتصاد البلدين، وقد بدأ الاهتمام بهذا المصطلح في أمريكا بشكل بارز في مكاتب مجالس إدارة الشركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح يتردد كثيراً في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين في العديد من الشركات. غير أن الاهتمام الأمريكي الحقيقي بالحوكمة قد بدأ بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في كاليفورنيا

(The California Public Employees, Retirement System- Calpers) بإلقاء الضوء على تعريف الحوكمة وأهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين⁽¹⁾. ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة الشركات، وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات، حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات، واخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى⁽²⁾. وفي عام 1987 قامت لجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway commission)، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات⁽³⁾.

وفي عام 1999 أصدرت بورصة نيويورك (New York Stock Exchange – NYSE) وجمعية حماية الوسطاء (Association Of Securities Dealers –NASD) تقريرهما المشهور المعنون (Blue Ribbon Report). وقد ناقش هذا التقرير جوانب القصور في الأسس والقواعد المنظمة لعمل شركات المساهمة، لاسيما أدوار المراجعين الماليين والأدوار

⁽¹⁾ سالم بن سلام الفليتي. حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 37.

⁽²⁾ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 13_14.

⁽³⁾ صبايحي نوال. واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية [على الخط]. متاح على: <www.univ-bouira.dz>، (تاريخ الاطلاع: 2015/10/09).

والمسؤوليات التي يضطلع بها مجلس الإدارة. وقد اهتم التقرير بشكل ملحوظ بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. وقد تضمن التقرير عشر توصيات يجب توافرها في عضو المراجعة، من استقلال وحيده وغيرها⁽¹⁾.

ولقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناءاً عليها قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد (Sarbanes-Oxley Act) حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده⁽²⁾.

2- حوكمة الشركات في إنجلترا:

بدأ اهتمام المملكة المتحدة بالحوكمة في أوائل التسعينات عندما لاحظت بعض الجهات، مثل بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية قيام بعض المؤسسات خاصة المقيدة بإخفاء معلومات وبيانات مالية ومحاسبية مهمة، تخفي موقفها المالي عند تقديمها للمساهمين. وعلى إثر ذلك تم تكليف عدة لجان بالعمل في مجال الحوكمة، كانت أولها لجنة (Cadbury Committee) لدراسة وضع المؤسسات والتوصل إلى مجموعة توصيات ومقترحات تقبل التطبيق، ومساعدة المؤسسات في الخروج من كبوتها. وقد قدمت اللجنة تقريرها بالفعل، ويعتبر بحق هذا التقرير من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة والعالم أجمع⁽³⁾.

وتناول هذا التقرير (19) بنداً، وهي عبارة عن إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم الحوكمة، وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الاعتراضات من قبل المؤسسات بحجة أنه

(1) سالم بن سلام الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب. "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية". المجلة العربية للإدارة. 2006، العدد 01، المجلد 10، الأردن، ص 02.

(3) سالم بن سلام الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

يمثل إعاقة لعمليات المؤسسات، إلا أنه وجد من ينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام وزيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات. وبالرغم من أن التوصيات التي يتبناها هذا التقرير غير ملزمة للمؤسسات المسجلة أسهمها في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغم المؤسسات على أن تحدّد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات⁽¹⁾.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (Rutteman, 1993)، الذي أوصى بضرورة شمول تقارير المؤسسات المدرجة على تقرير نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها، للمحافظة على أصول وموجودات المؤسسة. وفي العام 1995 ظهر تقرير (Greenbury, 1995)، الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة مكافآت تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت، بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم⁽²⁾.

وفي عام 1998 صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير (Hampel Neparty)، والذي ركّز على دور الرقابة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة مسؤول عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ويقصد بالرقابة الداخلية المالية هي رقابة داخلية للحفاظ على الأصول ومسك سجلات مالية سليمة، وموثوقية المعلومات المستخدمة للإفصاح عنها في التقارير المالية، وأوصى التقرير كذلك بضرورة قيام المجلس بتعميم دوري

⁽¹⁾ محمد جميل حبوش. "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات -دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة". رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: جامعة غزة الإسلامية، كلية التجارة، 2007 ص58.

⁽²⁾ عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سبق ذكره، ص07.

ومنتظم بالرقابة المالية الداخلية، ومدى تكييف هذا النظام وملاءمته مع عمليات المؤسسة⁽¹⁾. وفي عام 1998، تم جمع كافة الأعمال السابقة في كتاب واحد أطلق عليه الميثاق المشترك (Combined code)، حيث جمع فيه كافة التوصيات التي تضمنتها التقارير التي أصدرتها اللجان المذكورة سابقاً، وأصبح التقيد بما جاء فيه من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، بحيث تلتزم المؤسسات بتطبيق هذا الميثاق جنباً إلى جنب مع القواعد المدرجة في المؤسسات ذاتها، وقد تم تعديل هذا الميثاق مرتين، الأولى في يوليو 2003، والثانية في يونيو 2006 ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات⁽²⁾. وفي عام 2003 ظهر تقريران جديان في إنجلترا، متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة المؤسسات، وأنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات، واللجان التابعة لمجلس الإدارة و تصميم إدارة المخاطر (Higgs and smith report 2003)⁽³⁾.

المطلب الثالث: النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

على نقيض النموذج الخارجي للحوكمة والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، يأتي النموذج الداخلي لحوكمة الشركات، الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا، واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية حوكمة الشركات، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات، فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم

(1) عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) سالم بن سلام الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) محمد جميل حبوش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

القدرات والإمكانيات، التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها⁽¹⁾. ومن ثم سيتم التطرق إلى مميزات النموذج الداخلي للحوكمة وكذا تطبيقاته.

أولاً: مميزات النموذج الداخلي للحوكمة

والمتمثلة فيمايلي:⁽²⁾

- أ- مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متركزة ومتجانسة؛
- ب- أسواق رأس المال أقل نشاطاً، حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة؛
- ت- تواجد قوي للبنوك في رأس مال الشركات ودوام واستمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك، بالإضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال، والعلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) والمؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية والديمومة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكاً، وتحمل أخطاراً كبيرة لأنها تقدم قروضاً طويلة المدى وذات مبالغ كبيرة، لكن العكس في الأنظمة الموجهة للأسواق فإن البنوك في هذا النظام تقوم فقط بتمويل فترات الاستغلال والاحتياجات القصيرة للمؤسسات؛
- ث- كما أن في النظام الموجه للبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة، سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال، أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.

⁽¹⁾ بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁽²⁾ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثانياً: تطبيقات النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

يتم تطبيق هذا النموذج في سائر الدول الأوروبية، باستثناء إنجلترا، مثل فرنسا، ألمانيا، بلجيكا بالإضافة إلى اليابان، وبهذا سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى حوكمة الشركات في ألمانيا وفرنسا.

1- حوكمة الشركات في ألمانيا:

يرتبط النموذج الألماني للحوكمة بنظرة أكثر شمولية، فهذا النموذج يسعى إلى تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، مثل الموظفين، المقرضين وحملة الأسهم، ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان، تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا، نيوزيلندا، النمسا، والدول الإسكندنافية. كما ويعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة (مجلس الإدارة المسؤول على الرقابة على الإدارة التنفيذية، ومجلس إشرافي يتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين)، حيث يفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة. وقد أشار (Melkoye, 2005) إلى دراسة (Sebora & Rubach, 1998)، التي أشارت إلى أن اشتغال إدارة الشركات التي تنتمي إلى النموذج الألماني على ممثلين لكل من حملة الأسهم والموظفين يساعد على تعظيم ثروة حملة الأسهم، من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال وقوة العمل. كما ويتميز هذا النموذج بوجود نسبة تركّز كبيرة للملكية، حيث تصل نسبة تركّز الملكية في يد أكبر خمس مساهمين إلى 80%، يأتي على رأسهم كل من البنوك والمستثمر المؤسسي. وقد أشار (Melkoye, 2005) إلى ما توصل إليه (Monks & Minow, 2005) وهو أن آلية السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات تعتبر أداة غير نشطة، نتيجة ارتفاع نسبة تركّز الملكية في ألمانيا، بالإضافة إلى الحواجز والقيود القانونية التي تحدّ من استخدامها كآلية للحوكمة. أما

فيما يتعلق بمكافآت الإدارة التنفيذية، نجد أنّ النموذج لا يعتمد على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء⁽¹⁾.

ولقد تمّ إحاطة الحوكمة في ألمانيا بمجموعة من الاقتراحات، منها اقتراح تناول القضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات سمي بكون تراج (Kon Trag)، وذلك نتيجة لتعرض عدد من المؤسسات الألمانية الكبيرة للانهايار، مثل تعرض شركة (دايمير) للكثير من المصاعب، حيث وفي هذا الإطار احتوى هذا الاقتراح مايلي:⁽²⁾

- أ- يسمح للمؤسسة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة (وكان ذلك ممنوعاً من قبل)؛
- ب- لن يسمح بعد ذلك بالأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة؛
- ت- لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء المجلس الرقابي، ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في عشرة مجالس؛
- ث- يجب زيادة السماح للأقلية أي لصغار المساهمين بتقديم دعاوى ضدّ المديرين، بتخفيض حقهم في الأرباح إلى 5% أو 2 مليون مارك ألماني. (بينما كانت النسبة فيما قبل 10 %).
- ج- المجلس الرقابي (وليس مجلس الإدارة) هو الذي يعين المدققين الخارجيين؛
- ح- تمّ تقليل تأثير البنوك إلى الحدّ، الذي لا يسمح فيه للبنوك أن تصوت بصفتها حامل لتوكيلات قانونية، إذا كان التصويت باسم البنك يمثل أكثر من 5% من الأسهم.

وفي 6 يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين- وهي مجموعة تضمّ أكاديميين (مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة

⁽¹⁾ بهاء الدين سمير علّام، مرجع سبق ذكره، ص 13_14.

⁽²⁾ أمين السيد أحمد لطفي. المراجعة الدولية وعولمة رأس المال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 734_735.

الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف، بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين، كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية والمراجعة والمؤسسات الخاصة. وعلاوة على ذلك فإن منظمة (Deutsche Schutzverningung Fur-Rbesitz (Dsw)) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين، وضعت مجموعة من المقترحات وطالبت المؤسسات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لحوكمة وإدارة المؤسسات، وقد تمثلت هذه المبادئ في:⁽¹⁾

أ- منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية؛

ب- ضمان استقلال المراجع الخارجي للمؤسسة؛

ت- إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر؛

ث- يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد؛

ج- طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك، التي تصوت عن الحصّة التي تستفيد منها، وبذلك يمكن للبنوك الألمانية أن تحقق المزيد من الإفصاح، من خلال توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.

2- حوكمة الشركات في فرنسا:

نجد أنه في النموذج الفرنسي هدف المؤسسة يتمثل في تحقيق مصالح حملة الأسهم وكذا مصالح الفئات الأخرى. كما يعتبر حملة الأسهم في فرنسا هم الفئة ذات التأثير ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الخارجي، فقد أشار (Weimer & PaPe, Cited by Melyoki, 2005) أنه يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات وتعديل تشكيل هذه المجالس، ولكن

⁽¹⁾Franck Bancel. *La gouvernance des Entreprises*. Paris: Economica, 1997, p 45_46.

يشترط إجماع 50% على الأقل من المساهمين. كما وتمتاز الشركات الفرنسية أنّ هنالك شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي)، وهناك شركات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة (مجلس إشرافي ومجلس تنفيذي)، فقد أشار (Monks & Minow, 2002 Cited by Melyoki, 2005) أنّه طبقاً للقانون الفرنسي فالشركات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة الشركات مجلسا إدارة هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي. أما فيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات في فرنسا فنجد أنّه يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة، شركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنّه يوجد نوع من تركّز الملكية في الشركات الفرنسية. كما وتعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في هذا النموذج وتستخدم بشكل ضئيل، فقد أشار (Melyoki, 2005) إلى أنّ الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع إلى وجود نسبة تركّز في الملكية في الشركات التي تنتمي لهذا النموذج، فنسبة تركّز الملكية في فرنسا 48%، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد من قابلية الأسهم للتحويل. وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء، نجد أنّ فرنسا تعتمد على هذا الأسلوب الأخير⁽¹⁾.

حيث وفي هذا الإطار توجد عوامل عديدة أدت إلى الاهتمام بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس. وتولى ذلك أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا، هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة، واللذان قام بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة (Vienot)

(1) بهاء الدين سمير علاّم، مرجع سبق ذكره، ص ص 15_16.

رئيس الجمعية العمومية، وذلك بصدور تقرير فينو في عام 1995، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام، إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، حيث لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تعميم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات⁽¹⁾. وتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها:⁽²⁾

أ- يجب على كل مجلس أن يضم عدداً لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛

ب- يجب أن يمتلك المديرون عدداً معقولاً ومناسباً من أسهم شركتهم؛

ت- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضواً مستقلاً واحداً على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة؛

ث- يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنوياً، وأيضاً يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويجب أن يكون أحدهم مستقلاً؛

ج- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت؛

ح- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته؛

خ- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات كذلك أن تقصص كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot) هي أن الالتزام كان متروكاً

⁽¹⁾ محمد جميل حبوش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁽²⁾ Louis Vaur. "Actialite Le comite d'audite". In revue Française d'audit Interne. 1997, n° 137, Paris, p 05.

لاختيار الشركات تماماً، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطاً أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير (Vienot) أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور (ماريني) قام بالتحقيق في قواعد وإدارة الشركات، وترتب على ذلك صدور تقرير (ماريني) في يوليو 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات، التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات كمايلي:⁽¹⁾

أ- يجب أن يكون للشركات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي؛

ب- يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛

ت- يجب على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بملكيتها؛

ث- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلاً من 15 يوم؛

ج- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلاً من تحويله إلى الإدارة.

وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة الشركات هي عدم

وجود إلزام، سواء في تقرير (Vienot) أو في تقرير (ماريني).

⁽¹⁾Le Parent et M. Orange. **Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnnes.** paris: Les Cahiers Français, n° 277, p 20.

خلاصة:

بعد التعرف على الظروف التي دعت لوجود الحوكمة، يمكن القول أن انفصال الملكية عن التسيير هو العامل الأول الذي أدى إلى ظهور الحوكمة، بينما زاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات المؤسسية التي ضربت أكبر المؤسسات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم مثل أسواق جنوب شرق آسيا.

كما أن حوكمة الشركات جاءت لتوضح القواعد والأسس والمعايير، التي تحدّد وتنظّم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المرتبطة بها، حيث وفي هذا الإطار تطبيق الحوكمة بفعالية يتطلب توفر مجموعة من الشروط تعرف بمبادئ الحوكمة، والتي يضمن تطبيقها تحقيق مجموعة من الأهداف مثل تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح _ خاصة المساهمين... إلى غير ذلك من الأهداف.

ومن خلال تحليل خصائص نموذج الحوكمة الخارجي والداخلي والتطرق إلى تطبيقات كل واحد منهما، يمكن القول أنه ليس هناك نموذج أمثل للحوكمة، ولذا ظهر ما يطلق عليه قواعد، أطر الحوكمة لكل دولة، والتي تختلف باختلاف ظروف كل بلد، حيث ظهر في السنوات الأخيرة اتجاه بحثي قوي يصف نظم الحوكمة في المؤسسات في كل دولة، أو لعدة دول تشترك في نفس الخصائص.

الفصل الثاني: المحدثات
الدّاخلية للتطبيق الجيد
للحكومة

الفصل الثاني: المحددات الداخلية للتطبيق الجيد للحوكمة

تمهيد:

اتفق الباحثون على أنه حتى تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، لابد من أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة. وتتكون هذه المحددات من مجموعتين، المحددات الخارجية وتلك الداخلية. حيث وفي هذا الإطار تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات)، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص⁽¹⁾. في حين تشير المحددات الداخلية إلى الأساليب والأسس التي تطبق داخل المؤسسة والتي تضمن وضع قواعد وهياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح والمديرين)،

⁽¹⁾Fawzy. S. "Assessment of Corporate Governance in Egypt". Working Paper n°82. April 2003, Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies, p p 3_4.

وبالشكل الذي يؤدي إل الحدّ أو التقليل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف⁽¹⁾. وحتىّ نتّمكن من اختبار الفرضية الثانية لهذه الدراسة والتي تمّ صياغتها بالشكل التالي: "تعتبر المحدّدات الداخليّة للحوكمة كمؤشرات جودتها، من خلال دورها في فرض الرّقابة على الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة للمؤسسة، وبما يلبي حقوق أصحاب المصالح"، سنناقش في هذا الفصل المحدّدات الداخليّة للحوكمة والمتمثّلة في القواعد الخاصة بكل من (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، حقوق المساهمين، إدارة المراجعة الداخليّة، الإفصاح، حقوق أصحاب المصالح). تحقيق الهدف أعلاه لهذا الفصل، تطلب تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول خصّص لكلّ من قواعد مجلس الإدارة والإدارة العليا، بينما المبحث الثاني خصّص لكلّ من قواعد المساهمين والمراجعة الداخليّة، في حين خصّص المبحث الأخير لكل من قواعد الإفصاح وأصحاب المصالح.

(2) أسامة علي ميلاد أبو راوي. دور المراجعة الداخليّة في تدعيم حوكمة الشركات _دراسة ميدانيّة بالتطبيق على شركات المساهمة بالجماهيريّة الليبيّة_. رسالة ماجستير في المحاسبة. مصر: جامعة حلوان، كليّة التجارة وإدارة الأعمال، 2011، ص28.

المبحث الأول: قواعد مجلس الإدارة والإدارة العليا

يعتبر موضوع إدارة المؤسسة من الأركان الأساسية المؤثرة في حوكمة الشركات، لهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى كل من القواعد الواجب على إدارة المؤسسات بشقيها (مجلس الإدارة والإدارة العليا) تطبيقها، وذلك بما يضمن التطبيق السليم والجيد لمفهوم الحوكمة.

المطلب الأول: قواعد مجلس الإدارة

إنّ الدراسات التي أجريت حول حوكمة الشركات اهتمت كثيراً بمجلس الإدارة، وذلك نظراً لأن هذا الأخير يلعب دوراً مهماً في المؤسسات بما أسند إليه من مهمة الرقابة على المديرين الرئيسيين، بشكل يضمن أنّ القرارات المتخذة تخدم بالضرورة مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وهذا ما جعل منه المكون الأساسي لنظام الرقابة على المديرين، فهو يتدخل كمكمل أو كبديل للمكونات الأخرى، حيث أنّ دوره، تركيبته، ومن جهة أخرى فعاليته، لا يمكن دراستها بمعزل عن هذا السياق الأكثر شمولاً⁽¹⁾. وعموماً وانطلاقاً مما سبق يعتبر تحديد مهام مجلس الإدارة، الشروط التي تمكنه من أداء مهامه بفعالية، اللجان المنبثقة عنه، من العناصر الأساسية المشكّلة لقواعد مجلس الإدارة، والتي لها تأثير في التطبيق الجيد للحوكمة والمتمثلة في:

أولاً: دور مجلس الإدارة في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة

تطرقت العديد من الدراسات إلى المهام والمسؤوليات التي يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بها لأجل تحقيق التطبيق الجيد والفعال لمبادئ الحوكمة، حيث نجد أنّ نظرية الوكالة التي تمّ دراستها من طرف (Jensen, Meckling, 1976) تعتبر مجلس الإدارة من الأدوات الرئيسية

(1) الطيّب داودي. "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات". الملتقى العلمي الدولي حول القضايا الاقتصادية والإدارية المعاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين، 2009، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص616.

لتوجيه المسير نحو تحقيق مصالح المساهمين، حيث نجد المساهمين يفوضون سلطة اتخاذ القرار إلى المسير، وفي إطار تضارب المصالح بين الطرفين، يتخذ المسير قرارات دون المستوى الأمثل، والتي تضر بمصلحة المساهمين، ولتقليل مخاطر مثل هذا السلوك من جانب المسيرين، يظهر مجلس الإدارة كآلية مراقبة داخل المؤسسة تهتم بتمثيل مصالح المساهمين والدفاع عن حقوقهم. وفي هذا الصدد يرى (Hemalin, Weisbach, 2000) أن مجلس الإدارة يعتبر «قلب الحوكمة»⁽¹⁾.

كما تعتبر (عوض آمال، 2003) أن مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في المؤسسة، الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة من أكثر أدوات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار⁽²⁾.

كما يرى (Richard, Miellet, 2003) أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما ويشارك بفاعلية وبمسؤولية في وضع إستراتيجية المؤسسة⁽³⁾.

⁽¹⁾حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁽²⁾عوض آمال. "قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري". مجلة الدراسات المالية والتجارية. 2003، مصر، ص 25.

⁽³⁾Richard. B, Miellet .D. La Dynamique de Gouvernement D'entreprise. Paris: Ed Organisation, 2003, p 05.

في حين يرى (حمد، 2003) أنّ المساهمون يراقبون القرارات الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة من خلال مجلس الإدارة، فالمساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة الذين يشرفون على أعمال المدراء لضمان أنّ المؤسسة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى مهامه التالية:⁽¹⁾

- أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ب- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات؛
- ت- تقييم الأداء ومتابعة فعالية القرارات؛
- ث- الرقابة على التعويضات والمكافآت، والتحقق من انسجامها مع قوانين وأنظمة المؤسسة الداخلية؛
- ج- وضع الأنظمة، التعليمات، اللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمالي، لجعل المعلومة متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛
- ح- مراقبة إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- خ- متابعة سياسة توزيع الأرباح.

وفي نفس المنحى يرى (Vanden, Berghe et Abigail, 2004) أنّ المسؤوليات الموكلة إلى أعضاء مجلس إدارة المؤسسات تجعله مكلف بتمثيل مصالح المساهمين، ويضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة، ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية،

⁽¹⁾ إحمادي نبيل. "أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الرشيد على جودة المراجعة المالية _دراسة ميدانية_". مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية. جوان 2012، العدد 11، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، ص 85.

وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة، وبذلك يؤدي المجلس وظيفة هامة من وظائف حوكمة الشركات⁽¹⁾.

كما يعتبر (Carlos, Ruben, 2005) أنه وفي ظل مفهوم حوكمة الشركات، فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محدّدة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة، تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب⁽²⁾.

ويضيف (Lebance et Gillies, 2005) أن مجلس الإدارة يقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية والتمويل وتعيين المدراء، وقرارات الاندماج والتي تعدّ من القرارات الحاسمة لفشل ونجاح المؤسسة في الأمد الطويل⁽³⁾.

كما يعتبر (Heuvel, Gils et Voordeckers, 2006) أن مجلس الإدارة يقوم بمجموعة من الأدوار:⁽⁴⁾

أ- الدور الرقابي: ويتعلق باختيار أعضاء الإدارة التنفيذية ، رقابة وتقييم أدائها ومكافأتها، اختيار وتعيين ومراقبة أداء العضو المنتدب (المدير العام)، القيام بأعمال الرقابة الداخلية وأخيراً حماية حقوق ومصالح حملة الأسهم؛

⁽¹⁾Vanden, Berghe, Abigail. "Evaluating Boards of Directors: what Constitutes a good corporate Board?". Corporate Governance: An International Review. 2004, Vol.12, Issue 4, p p 461_478.

⁽²⁾Carlos. Fernandez, Ruben Arrondo. "Alternative Internal Controls As Substitutes of the Board of Directors". Corporate Governance: An International Review. 2005, Vol.13, Issue 6, p p 856_866.

⁽³⁾خلود عاصم وناس العبدى. "دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق

المالية". مجلة البحوث العلمية. سنة النشر غير مبينة، العراق: جامعة بغداد، ص144.

⁽⁴⁾Heuvel, Gils, Voordeckers. "Board Roles in Small and Medium _ Sized Family Businesses: performance and Importance". 2006[on ligne]. <Available at:www.doclib.uhasselt.be>, (Consulted: 13/04/2012).

ب- الدور الاستراتيجي: ويتعلق بوضع رؤية ورسالة المؤسسة، اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة؛

ت- دور توفير الموارد: ويتعلق هذا الدور بعملية توفير الموارد اللازمة للمؤسسة من البيئة الخارجية، وربط وتحقيق الاتصال بالأطراف المختلفة من أصحاب المصالح؛

ث- أدوار مساعدة: وهي تلك الأدوار الخاصة بعمليات ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، وتمثيل مصالح حملة الأسهم في المجتمع.

كما يرى (Kenneth, Kim, Johon, Nofsinger, 2007) أنّ مجلس الإدارة يتعين عليه وضع مصلحة المساهمين قبل مصالحهم الشخصية، وكذلك ممارسة واجب العناية، وللقيام بالعناية الواجبة يجب أن تتوفر لدى المجلس المعلومات الكافية التي تمكنه من تأدية مهامه، ومن أن يتخذ قرارات تتسم بالرشد. وأخيراً يحمل أعضاء مجلس الإدارة على عاتقهم ما يسمى بواجب الإشراف، حيث يطبقوا قواعد أخلاق المهنة والتأكد من إتمام عملية الإفصاح، وحتى يتسنى القيام بكل هذه الواجبات على المجلس عقد اجتماعات دورية⁽¹⁾.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم والجيد لمفهوم الحوكمة، وذلك من خلال قيامه بالرقابة والسيطرة على تصرفات المديرين بالمؤسسة، أو بتعبير آخر الرقابة على التخصيص الكفء لمواردها المتاحة، بما يؤدي إلى التقليل من تكلفة الوكالة وتحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة خصوصاً المساهمين.

⁽¹⁾Kenneth. A, Kim, Johon. R, Nofsinger. **Corporate Governance**. second Ed, New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2007, p 04.

ثانياً: الشروط الأساسية الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة

إنّ مهمة تقييم المديرين من طرف المجلس تكون في الواقع جدّ صعبة، وذلك راجع إلى تعقد الوظائف الإدارية، و حضور مشكلة المعلومات غير متماثلة التي تصدر بالأساس من المديرين والإداريين الداخليين الأمر الذي يجعلها أقلّ مصداقية، فالمدير يمكنه أن يخفي المعلومة ويكون من غير المعقول أن نتصور أن يبدي الإداريون الداخليون سلوكيات معادية لتلك التي تبناها المدبرون، وضمن هذا الإطار يجب أن يستجيب مجلس الإدارة لشروط مهمة حتّى يستطيع أن يقوم بوظيفته الرقابية بكفاءة وفعالية، ومن ثمّ تفعيل تطبيق الحوكمة، والمتمثلة في:

1- معرفة وخبرة أعضاء مجلس الإدارة:

أكدت العديد من الدراسات أنّ مجالس الإدارة التي تحتوي على أعضاء ذوي تأهيل علمي وتجربة وخبرة في مجال المؤسسة هي مجالس إدارة جيّدة، كما أن مجلس الإدارة المكوّن من أعضاء ذوي معارف وخبرات في مجالات مختلفة هو مجلس إدارة ناجح أيضاً، فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسة التي تعمل في مجال الصناعة أن تستفيد كل الاستفادة من عضو مجلس الإدارة ذو المعرفة والخبرة التسويقية أو العضو ذو المعرفة والخبرة المحاسبية. وبذلك تحتاج كل مؤسسة أن تحدّد الخلفيات العلمية والثقافية والتجارب والخبرات التي يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة، ومن ثمّ تخدم المجلس والمؤسسة بالطريقة الأمثل⁽¹⁾.

(1) فريد محرم فريد ابراهيم. نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء وقيمة الشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية - دراسة تطبيقية - رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص83.

2- استقلالية مجلس الإدارة:

تقيّم مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يتحدّد بعدّة عوامل منها هيكله مجلس الإدارة، والتي تشير بالأساس إلى نسبة كل من الأعضاء الداخليين والخارجيين**. حيث وفي هذا الإطار أشارت دراسة (Liza Fairchid, Joanne Li, 2005)⁽¹⁾ إلى أنّه عندما يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة من الأعضاء الخارجيين، سوف يدعم ذلك موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاه إدارة المؤسسة. وفي نفس المنحى أكدت دراسة (Coleman, Biekpe, 2006)⁽²⁾ إلى أنّ زيادة عدد الأعضاء الخارجيين في المجلس، تؤدي إلى زيادة استقلال المجلس، مما يؤثر ذلك بالإيجاب على الأداء الرقابي له ويزيد من حيويته، ومن ثمّ يقلل من احتمال قيام الإدارة العليا باستنزاف ثروة الملاك. وفي نفس الاتجاه أشارت دراسة (عويس، 2006) إلى أنّه من الضروري وجود عدد كاف من الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة المؤسسات، حتّى يصبح المجلس قادر على ممارسة وظائفه الرقابية بشكل مستقل، وتقيّم أداء المؤسسة بشكل فعال خلال اجتماعات المجلس⁽³⁾. وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Kenneth, Kim, Johon, Nofsinger, 2007)⁽⁴⁾ من ضرورة احتواء المجلس على نسبة

** - الأعضاء الداخليين في المجلس: يمثلون المدراء العاملين في المستوى الأعلى للمؤسسة الاقتصادية، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية للمؤسسة.

- الأعضاء الخارجيين في المجلس: هم الذين لديهم علاقة تعاقدية مع المؤسسة، ولكنهم ليسوا من الموظفين الحاليين أو السابقين للمؤسسة، ولم يكن لهم أي تعامل معها.

نقلا عن:

Wheelent, T, Hunger. J. "Strategic Management and Business Policy". 2004, New Jersey: Pearson, Prentice Hall, p 29.

⁽¹⁾Liza Fairchid, Joanne Li. "Director Quality and Firm Performance". The Financial Review. 2005, Vol.40, Issue 2, p p 257_279.

⁽²⁾بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁽³⁾نفس المرجع السابق، ص 30.

⁽⁴⁾Kenneth. A, Kim, Johon. R, Nofsinger, op. cit, p 46.

أعلى من الأطراف المستقلين، حتى يكون أكثر كفاءة في مراقبة سلوك المديرين التنفيذيين. بينما ترى دراسات أخرى مثل (Alexandre, Paquerot, 2000)⁽¹⁾ انعدام تأثير الإداريين المستقلين على الأداء الرقابي لمجلس الإدارة.

كما يوجد جانب آخر لاستقلال المجلس يتعلق بهيكل السلطة داخل المجلس، بمعنى ما مدى وجود انفصال بين سلطات الرئيس التنفيذي (المسير) ورئيس مجلس الإدارة. حيث وفي هذا الإطار أشارت دراسة (Fama, Jensen, 1983)⁽²⁾ إلى أن تركّز عملية اتخاذ، والرقابة على القرارات في يد شخص واحد (المدير التنفيذي)، يقلل ذلك من كفاءة مجلس الإدارة في الرقابة على الإدارة العليا. وكذلك دراسة (Weir, Laing, Mcknight, 2003)⁽³⁾ ذكرت أنه وبالرغم من منح المدير التنفيذي مهمة رئيس مجلس الإدارة، يؤدي إلى دراية ومعرفة أكثر بالمؤسسة وطبيعة عملها وبيئة الأعمال الخاصة بها، إلا أنه وفي نفس الوقت يؤدي إلى اكتساب هذا الشخص لقوة وسلطة لاتخاذ القرار المحقق لمصالحه الشخصية على حساب تحقيق مصالح المساهمين، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة التحكم والرقابة عليه. وفي هذا الإطار وضح (Daily, Dalton, 1994) أن الجمع بين مهمة رئيس مجلس الإدارة ومهمة المدير العام، تشكك في مدى استقلالية المجلس بقدر ما تمنحه دوراً مؤثراً في توجيه المدير العام نحو خدمة المساهمين وأصحاب المصلحة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾Herve Alexandre, Paquerot Mathieu. "Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants". Revue de Finance Contrôle Stratégie. juin 2000, Vol.3, n° 2, Paris: Economica. p p 5-29.

⁽²⁾Fama Eugene, Jensen Michael."Agency Problems and Residual Claims". Journal of Law and Economics. June 1983, vol.26, USA: University of Chicago Press, p p 327_ 349.

⁽³⁾Weir. C, Laing. D, Mcknight. P."An Empirical Analysis of the Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of Uk Firms". 2003[on ligne]. <Available at: www.ssrn.com >, (Consulted: 06/11/2011).

⁽⁴⁾حمّادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص91.

مما سبق نستنتج أنّ تحقيق استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يتطلب توفر شرطين أساسيين، أولهما وجود نسبة كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين على مستوى مجلس الإدارة، أما الشرط الثاني فهو ضرورة الفصل بين المهمة الرقابية لرئيس مجلس الإدارة والمهمة التسييرية لمدير المؤسسة، حيث أنّ الشرط الأول يجد مبرره في الأسباب التالية:

أ- تحقيق الرقابة على الإدارة التنفيذية؛

ب- إنّ الأعضاء الخارجيين يحققون التقييم الموضوعي للمدير العام والإدارة التنفيذية، سعياً منهم للحفاظ على سمعتهم الإدارية، من أجل الحصول على المزيد من التفويضات والتوكيلات إداريين خارجيين، وذلك بعيداً عن محاولات تصيد الأخطاء ومحاولات إثبات عدم كفاءة الإدارة التنفيذية من قبل الأعضاء الداخليين، طمعاً في الترقّي للحصول على مناصب أعلى؛

ت- يمكن إلقاء المسؤولية على الأعضاء الخارجيين متى وقعت مشاكل، بسبب أخطاء ارتكبوها أثناء أدائهم لمهامهم؛

ث- يمكن النظر إلى الأعضاء الخارجيين على أنّهم جهة محايدة، هدفها تحقيق التوازن والتوافق بين رغبات ومصالح الملاك ورغبات ومصالح الإدارة.

3- حجم مجلس الإدارة:

ذكرت العديد من الدراسات التي تخصّ الحوكمة، أنّ فعالية المجلس بوصفه أحد أدوات حوكمة الشركات الداخلية تعتمد على حجمه، حيث أشارت في هذا الإطار دراسة (Eric Helland, Michael Sykuta, 2005) إلى أنّ مجالس الإدارة صغيرة الحجم هي أكثر كفاءة في الأداء بالمقارنة مع المجالس الكبيرة، ويرجع المنطق في هذا الأمر إلى أنّه في

حالة المجالس المكونة من عدد قليل من الأعضاء، يميل كل عضو منهم إلى بذل جهد أكبر من الجهد المبذول في حالة تواجد أعضاء أكثر، لأن العضو في الحالة الأولى يدرك جيداً أنّ هنالك عدد قليل من الأعضاء المنوط إليهم مسؤولية المراقبة على أداء إدارة المؤسسة، أما في المجالس المكونة من عدد كبير من الأعضاء، فسيفترض كل عضو أنّ الأعضاء الآخرين وهم كثيرون سوف يقومون بواجبهم الرقابي، وعلاوة على ذلك ففي المجالس الكبيرة الحجم يكون احتمال الوصول إلى إجماع أصعب وبذلك سيكون من الصعب الوصول إلى أي قرارات ذات معنى، ومن أجل هذا فالمجالس الصغيرة يمكنها أن تكون أكثر فاعلية وتأثيراً⁽¹⁾. وفي نفس الاتجاه أشارت دراسة (Jensen, 1993)⁽²⁾ إلى أنّ مجلس الإدارة الذي يتضمن عدد كبير من الأعضاء يكون ذا كفاءة منخفضة، بالإضافة إلى عدم قدرته على السيطرة على العضو المنتدب، وذلك لأن عمليات التنسيق والاتصال وصنع القرار في المجالس الكبيرة تكون أكثر صعوبة وتعقيداً منها في المجالس الصغيرة. في حين أشارت دراسة (Coleman, Biekpe, 2006) إلى وجود وجهة نظر فيما يتعلق بحجم مجلس الإدارة، وهي أنّ المجلس الذي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء يكون أدائه أفضل، حيث أنّ مثل هذا المجلس يكون لديه القدرة على الحدّ من رغبة ومحاولات العضو المنتدب للسيطرة على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنّ كبر حجم المجلس يتيح الفرصة لتوفير الخبرات اللازمة للتّحسين من جودة عملية اتخاذ القرارات⁽³⁾.

مما سبق نستنتج أنّ امتلاك أعضاء مجلس الإدارة للمعارف والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع القضايا المتعلقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى تكون غالبية أعضائه من الأعضاء

⁽¹⁾Eric Helland, Michael Sykuta. "Who's Monitoring the Monitor? Do Outside Directors Protect Shareholder's Interests?". The Financial Review. 2005, Vol.40, Issue 2, p p 155_172.

⁽²⁾Jensen Michael. "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems". Journal of finance. 1993, Vol.4, n° 3, p p 831_880.

⁽³⁾بهاء الدين سمير علاّم، مرجع سبق ذكره، ص ص 28_29.

الخارجيين (غير التنفيذيين)، وكذا وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة (الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب)، بالإضافة إلى احتواء المجلس على العدد المناسب من الأعضاء، تعدّ كلها من أهم الشروط التي تعزز قيام مجلس الإدارة بمهامه الإشرافية والرقابية بفعالية، والتي لها دور بالغ في الحدّ من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة، دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة.

ثالثاً: اللجان التابعة لمجلس الإدارة ودورها في تفعيل حوكمة الشركات

نظراً لكمية وحجم الأعمال التي يقوم مجلس الإدارة بمناقشتها وتحليلها، والتي تؤدي إلى زيادة انشغاله وتعقد مهامه، ترتّب على ذلك القيام بإنشاء العديد من اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين، والميزة الأساسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقاريرها للمجلس وهو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به هذه اللجان، ولأعضاء أي لجنة خصائص ومميزات معينة تمكّنها من أداء وظيفتها بالعناية المطلوبة⁽¹⁾. ولهذا سيتم توضيح دور اللجان الأكثر شيوعاً في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات.

1- دور لجنة المراجعة في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات

تعد لجنة المراجعة (Le Comité D'audit) من أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، حيث تقوم هذه اللجنة بالإشراف على إعداد القوائم المالية، والتأكد من سلامة الإفصاح، وتقييم جودة واستقلالية كل من المدققين الخارجيين والداخليين والتنسيق بينهم، كما يكون لهذه اللجنة السلطة في تعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه، وتنصيب مسؤول التدقيق الداخلي. وتتكون

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 115.

هذه الأخيرة من ثلاثة أعضاء على الأقل جميعهم مستقلين عن إدارة المؤسسة، ولديهم الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والتدقيق⁽¹⁾.

ولقد حظيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كأداة من الأدوات الداخلية الرقابية للحوكمة في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تقصّح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في المساعدة في التأكد من أنّ إعداد التقارير المالية تمّ وفقاً للمعايير المحاسبية المتبعة، وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات، ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات⁽²⁾. فضلاً عن مساندتها للإدارة العليا حتّى تقوم بمهامها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى تحسينها جودة نظام الرقابة الداخلية⁽³⁾. علاوة على ذلك يشير البعض بأنّ مجرد إعلان المؤسسة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة، كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية⁽⁴⁾.

ولقد أخذ مفهوم لجنة المراجعة أهمية بالغة بعد الانهيارات المالية لبعض المؤسسات الكبيرة كما ذكرنا أعلاه، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمّ إصدار قانون Sarbanes- Oxely في

(1) Picket K.H.S. *The Essential Hand book of Internal Auditing*, England: Ed. Johon Wiley and Sons Ltd, 2005, p 46.

(2) Walker R.G. "Gaps in Guidelines on Audit Committees". *Abacus*. 2004, Vol.40, Issue 2, p p 157_192.

(3) مجدي محمد سامي. "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جويلية 2009. العدد 1، المجلد 46، مصر: جامعة الإسكندرية، ص 19.

(4) جاوحدو رضا، مايو عبد الله. "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية". الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع رهانات وآفاق، 08/07 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص 20.

جويلية 2002، والذي يوصف بأنه أهم تعديل تشريعي إصلاحي تصادق عليه الحكومة الأمريكية بعد سلسلة الفضائح المالية لكبريات الشركات الأمريكية، حيث وفي هذا الإطار أفرد هذا القانون في المادة (301) وجوب تشكيل لجنة المراجعة حتى تكون المسؤولة مباشرة عن تعيين المراجع الخارجي، الذي يجب عليه أن يوجه تقريره إلى لجنة المراجعة، حيث استهدف هذا القانون صياغة علاقة إستراتيجية بين المدققين الخارجيين ولجان المراجعة⁽¹⁾.

أما تشكيل لجان المراجعة في المملكة المتحدة، فيرجع إلى عام 1992، عندما أوصت لجنة كادبوري بتكوين لجان مراجعة في المؤسسات المساهمة، نتيجة إفلاس العديد من المؤسسات ومطالبة المساهمين والمستثمرين بتقارير مالية غير مضللة، ورغبة مجالس إدارة المؤسسات في تنفيذ سياسات المؤسسة في ظل رقابة فعالة⁽²⁾.

إضافة لما سبق لجنة المراجعة عبارة عن مجموعة من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين، ويمتلك أحد أعضائها على الأقل خبرة مالية أو محاسبية، وتشكل هذه اللجنة من قبل مجلس الإدارة، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وطرق القيام بها، كما تمتلك اللجنة السلطة الكافية للقيام بمهامها، وتقوم بمهام عديدة أهمها دراسة القوائم المالية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة، كما أنها تعمل كوسيط بين المراجع الخارجي وبين مجلس الإدارة، ومن مهامها أيضاً تعيين المراجع الخارجي وفحص خطة ونتائج المراجعة، ودراسة

(1) سامح محمد رضا رياض أحمد. "دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية -دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية-". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 2011، العدد 1، المجلد 7، الأردن: الجامعة الأردنية، ص 51.

(2) عوض بن سلامة الرحيلي. "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات -حالة السعودية-". مجلة الاقتصاد والإدارة. 2008، العدد 1، المجلد 22، السعودية: جامعة الملك سعود، ص 194.

نظام الرقابة الداخلي⁽¹⁾.

وفي نفس الإطار يرى (Abbott, Parker, Peters, 2004) أنه من الضروري وجود لجان للمراجعة في المؤسسات التي تسعى لتطبيق الحوكمة، حيث تمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالمؤسسة، كما تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية والحد من التلاعب والممارسات غير الشرعية، نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة في عملية المراجعة⁽²⁾.

ويعتبر (حمد، 2006) أن وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية تعتبر وظيفة إشرافية ولا يدخل في دورها إعداد هذه القوائم، وتقوم هذه اللجنة بدور المنسق بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، واستعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، كما تقوم بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن طرق المحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية⁽³⁾.

دائماً وفي نفس الاتجاه تشير (مها الريحاوي، 2008) إلى أن لجنة المراجعة تكون من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وتمارس دورها الرقابي بالعمل على تعزيز فعالية وكفاءة المدققين الداخليين ومدققي الحسابات الخارجيين، وتعمل على ضمان استقلالهم عن الإدارة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾Andrew. R, Carol. M. "Audit Committee Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of U.K. Companies". Managerial Auditing Journal. 2000, Vol.15, n° 7, p p 315_318.

⁽²⁾Abbott. L, Parker. S, Peters .G. "Audit Committee Characteristics and Restatement Auditing". Journal of Practice and Theory. 2004, Vol.23, p p 240_244.

⁽³⁾حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص98.

⁽⁴⁾مها محمود رمزي ريحاوي. "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات_ حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية_". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 2008، العدد 1، المجلد 24، سوريا: جامعة دمشق، ص98.

كما يرى (مزياني، 2010) أنّ الدور الرئيسي للجنة المراجعة يتصل بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض المؤسسة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاءة عالية وتكلفة معقولة⁽¹⁾. ويحق للجنة وبدون أي قيود الاطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات والمراسلات، أو غير ذلك من الأمور التي ترى اللجنة أهمية الاطلاع عليها، وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الإجراءات التي تكفل للجنة القيام بمهامها.

كما وأشارت (إيمان مصطفى، 2011) إلى أنّ للجان المراجعة دور في تفعيل حوكمة الشركات، وذلك من خلال قيامها بالأنشطة التالية:⁽²⁾

- أ- فحص إجراءات الرقابة الداخلية ومراجعتها والتأكد من فعاليتها؛
- ب- تقييم الإجراءات الإدارية والتأكد من الالتزام بالقواعد والقوانين؛
- ت- فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية الفعلية والتقديرية؛
- ث- فحص وتقييم ومتابعة أعمال المراجع الخارجي، واقتراح تعيينه، وتحديد أتعابه التي يتقاضاها؛
- ج- التحقق من استجابة إدارة المؤسسة لملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات وهيئة سوق المال؛
- ح- تحسين جودة التقارير المالية؛

⁽¹⁾مزياني نور الدين. "دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2010، العدد4، الجزائر: جامعة مسيلة، ص180.

⁽²⁾إيمان مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص384.

ح- تحسين جودة التقارير المالية؛

خ- تدعيم موضوعية ومصداقية التقارير المالية؛

د- التحقق من استقلالية المراجعين الداخليين، ودراسة خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلالية المراجعين الداخليين، وتكون اللجنة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين؛

ذ- ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر؛

ر- زيادة ثقة الجمهور في التقارير المالية، حيث يمكن تحقيق هذا الدور من خلال ماسبق ذكره من أدوار.

من خلال العرض السابق، يمكن القول بأن الوظائف التي تقوم بها لجنة المراجعة، تهدف إلى المحافظة على حقوق المساهمين، وتعظيم العائد على الاستثمارات (حل مشكلة تكلفة الوكالة)، ودعم مسؤوليات مجلس الإدارة، وهو ما تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيقه، أي أن لجان المراجعة أصبحت من الدلائل الأساسية لتفعيل حوكمة الشركات.

2- دور لجنة المكافآت في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها، بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح

المؤسسة في الأمدّ البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية⁽¹⁾.

وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة

بالإدارة العليا، لذا فإنّ Mintz حدّد تلك الواجبات بما يأتي:⁽²⁾

أ- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛

ب- وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا، ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛

ت- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛

ث- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

3- دور لجنة التعيينات في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين، الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف المؤسسة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات:⁽³⁾

أ- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛

⁽¹⁾ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁽²⁾ خميلي فريد، شوكال عبد الكريم. "الحوكمة والفساد الإداري والمالي". الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 19/18 نوفمبر 2009، الجزائر: جامعة باجي مختار بعنابة، ص 162.

⁽³⁾ محمد حلمي الخيلاني. الحوكمة في الشركات. الطبعة الأولى. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015، ص 139.

ب- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛

ت- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار؛

ث- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛

ج- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من طرف المؤسسة.

4- دور لجنة حوكمة الشركات في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات:

تتميز لجنة حوكمة الشركات بأنها تتألف من أعضاء مستقلين يمثلون حملة الأسهم، وقد تطوّر وتوسّع دور هذه اللجنة عبر الوقت، بحيث أصبح لها دور قيادي في تشكيل الحوكمة في المؤسسة، ويتمثل دورها بشكل أساسي فيما يلي:⁽¹⁾

أ- تحديد اللجان المنبثقة عن أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مسؤوليات أعضائها، كما تقوم بمراجعة مؤهلاتهم والتأكد من عدم وجود تعارض بين المصالح وتحديد مسؤوليات أعضائها؛

ب- تعمل على تطوير نشاطات يتم من خلالها أخذ مقترحات المساهمين بعين الاعتبار؛

ت- وتقوم بمراجعة ومتابعة عمليات تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات المناسبة، وفي الوقت

⁽¹⁾ إيمان أحمد الهنيني. تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا، 2004، ص ص 45_46.

المحدّد والتفصيل المطلوبة؛

ث - وأخيراً فإنّ أهم وظيفة للجنة حوكمة الشركات تتمثّل في التأكّد من استقلاليّة أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: قواعد الإدارة العليا

تقع الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي، حيث تعمل على تنفيذ سياسات واستراتيجيات مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤول الأول على إعداد المعلومة المالية. ويمكن تبين قواعد الإدارة العليا الواجب تطبيقها من طرف هذه الإدارة بما يضمن تحقيق التطبيق الجيد للحوكمة كمايلي:

أولاً: دور الإدارة العليا في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تطرقت إلى المهام والواجبات المنوط القيام بها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، بما يسمح بتحقيق جودة وفعالية الحوكمة. حيث وفي هذا الإطار أشارت دراسة (سليمان، 2006)⁽¹⁾ إلى أنّ الإدارة العليا تعدّ عنصراً أساسياً في حوكمة الشركات، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنّه ينبغي على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين في المؤسسة. وفي هذا الصدد يرى (درغام، 2010)⁽²⁾ أنّ الإدارة العليا تتكوّن من مجموعة أساسية من مسؤولي المؤسسة، وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنّها مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) ماهر موسى حامد درغام. دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2010، ص 37.

المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

كما تعتبر دراسة (علي، شحاته، 2007) أنّ الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، ورقابة الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف، حيث أنّ الإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المؤسسة وتفوقها على منافسيها⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه يرى (ماهر، 1999) أنّ الإدارة العليا تقوم بالمهام التالية:⁽²⁾

- أ- اتخاذ مجموعة من الإجراءات التنظيمية، الإدارية والمحاسبية، من أجل تشغيل نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافه، مثل تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل، وإصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب، كما يساعد هذا في حصول إدارة المؤسسة على ما تريده من معلومات بسرعة؛
- ب- قيام المدير التنفيذي بالتشاور مع مجلس الإدارة وخصوصاً لجنة التعيينات باختيار أعضاء أكفاء لإدارة المؤسسة، والمشاركة في تصميم هيكل تنظيمي ملائم لظروف المؤسسة؛
- ت- تتبع الظروف المحيطة بالمؤسسة وقياس تأثيرها على الخطط الإستراتيجية وتنفيذها؛
- ث - متابعة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة؛
- ج- توقيع العقاب على أي تقصير أو إهمال في تنفيذ الخطط؛
- ح- تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف.

⁽¹⁾ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁽²⁾ أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص43.

وتعتبر (إيمان الهنيبي، 2004) أنّ الإدارة العليا تسهم في التطبيق الجيد للحوكمة من خلال مهامها التالية:⁽¹⁾

أ- تشغيل المؤسسة وتحقيق الإيرادات، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة؛

ب- تطوير الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وتقديمها لمجلس إدارة المؤسسة من أجل المراجعة والاعتماد، أو إحداث بعض التغييرات عند الضرورة؛

ت- تطوير الخطط التشغيلية السنوية والموازنات وتقديمها لمجلس الإدارة؛

ث- تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاطات المؤسسة؛

ج- إعداد القوائم والتقارير المالية التي تعبر بأمانة وعدالة عن المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها.

ويضيف (عبد الصمد، 2013) أنّ من بين أهم مجالات مساهمة الإدارة العليا في تحقيق التطبيق الفعّال والسليم للحوكمة هو مجال تفاعلها مع باقي آليات الحوكمة الأخرى. حيث وفي هذا الإطار وضع الباحث طبيعة هذا التفاعل الأخير من خلال مايلي:⁽²⁾

أ- تأثير الإدارة العليا على المراجعة الخارجية:

تقوم الإدارة العليا بتوفير الوسائل والإمكانيات للمراجع الخارجي وتسهيل عمله، والعمل على الالتزام بالنزاهة والاحتراف المهني في التعامل معه.

⁽¹⁾ إيمان أحمد الهنيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43_44.

⁽²⁾ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص 170_171.

ب- تأثير الإدارة العليا على المراجعة الداخلية:

كانت إدارة المراجعة الداخلية تتبع الإدارة العليا، ومع زيادة متطلبات الحوكمة وإصدار المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، أصبحت تتبع مجلس الإدارة داخل دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه، حيث تغيرت علاقة الإدارة العليا بالمراجعة الداخلية، بما يعمل على تفعيل دورها في تطبيق الحوكمة. وتبرز أهم مهام الإدارة العليا فيما يلي:

- _ تقوم الإدارة العليا بتوفير الوسائل والإمكانيات للمراجعة الداخلية وتسهيل عملها؛
- _ إبلاغ المراجعة الداخلية بجوانب القصور والوظائف التي تحتاج للتدقيق داخل المؤسسة؛
- _ السهر على تحقيق استقلاليتها وعدم التدخل في عمل المراجعة الداخلية.

ت- تأثير الإدارة العليا على لجنة المراجعة:

تقوم الإدارة العليا بتوفير الوسائل والإمكانيات للجنة المراجعة من أجل تسهيل القيام بأعمالها، كما تقوم بمناقشة خطة المراجعة الموضوعية من قبل لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، واقتراح ما يلزم من أجل زيادة فعالية عمل المراجعة كالدوائر والجهات التي تحتاج للمراجعة أولاً.

ث- تأثير الإدارة العليا على مجلس الإدارة:

- تتمثل علاقة الإدارة العليا بمجلس الإدارة فيما يلي:
- _ العمل على تطبيق السياسات والإستراتيجيات التي يضعها مجلس الإدارة؛
- _ التشاور مع مجلس الإدارة في كل المسائل المتعلقة بالقضايا الأساسية لتسيير المؤسسة؛
- _ رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة.

ثانياً: الخصائص الأساسية الواجب توافرها في أعضاء الإدارة العليا

إن قيام فريق الإدارة العليا في المؤسسة بالمهام التي من شأنها تحقيق الجودة في تطبيق الحوكمة، يتوقف على تميز الفريق بمجموعة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:

1- التنوع في التأهيل العلمي واكتساب الخبرة المهنية اللازمة:

اتفق العديد من الباحثين على أن نقطة البداية التي تقود فريق الإدارة العليا في المؤسسة إلى القيام بالمهام التي تسمح بالتطبيق الجيد للحوكمة، تكمن في اختيارهم على أساس امتلاكهم للمعارف والمهارات والخبرات الحديثة المختلفة، لاسيما تلك الخاصة بطبيعة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة والقدرة على التعاطي معه وتفعيله بشكل جيد.

2- حضور دورات تدريبية مهنية بصفة مستمرة:

لا يكفي فقط تميز الإدارة العليا في المؤسسة بالمعارف والخبرات لأجل أن تقوم بالمهام التي من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة، ولكن لابد من تدعيم هذا التطبيق أيضاً، من خلال أن تولي المؤسسة أعضاء الإدارة العليا بالرعاية والتدريب المهني المستمر، بما يزودهم بالمعلومات المتطورة عن طبيعة أعمالهم، وتزويدهم أيضاً بالأساليب الحديثة لتحسين مستوى الأداء.

3- الالتزام بأخلاقيات المهنة:

إضافة إلى ما سبق التطرق إليه أعلاه، يتوقف قيام الإدارة العليا بالمهام المؤدية إلى تطبيق الحوكمة بشكل جيد، على التزامهم وتمسكهم بالمفاهيم الأخلاقية المرتبطة بالممارسات الإدارية، ولعل من أهمها:⁽¹⁾

⁽¹⁾المديرون وأخلاقيات المهنة[على الخط]. متاح على: <www.faculty.ksu.edu.sa> ، (تاريخ الاطلاع:

الصدق، الأمانة، الإخلاص في العمل وممارسة الرقابة الذاتية، والولاء للمؤسسة وأهدافها، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

من خلال ماسبق نستنتج أنّ عمل الإدارة العليا في سبيل تحقيق جودة الحوكمة، يتوقف على تميزها بمجموعة من الخصائص الأساسية المتمثلة في التنوع في التأهيل العلمي واكتساب الخبرة المهنية اللازمة، التدريب المهني المستمر، الالتزام بأخلاقيات المهنة. كما أنّ أهم مجالات مساهمة الإدارة العليا في التطبيق الجيد للحوكمة تكمن في تسيير المؤسسة، توفير وسائل تشغيل نظام الرقابة الداخلية، إعداد القوائم المالية وتفاعلها مع باقي آليات الحوكمة، الرقابة على الاستغلال الكفء والفعال للموارد المتاحة للمؤسسة لأجل حماية حقوق أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: قواعد المساهمين و المراجعة الداخلية

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى كل من القواعد الواجب تطبيقها من طرف المساهمين وإدارة المراجعة الداخلية، وذلك بما يضمن التطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: قواعد المساهمين

أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ المساهمين في المؤسسة يعتبرون من الأطراف المعنية بتنفيذ حوكمة جيدة، وذلك من خلال ممارستهم لجملة من الحقوق يضمنها لهم إطار الحوكمة. لذلك وانطلاقاً مما سبق سننتظر إلى قواعد المساهمين وفق إطار الحوكمة من خلال مايلي:

أولاً: دور المساهمين في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة

إضافة إلى ماسبق ذكره أعلاه في هذه الدراسة، يتحقق أيضاً التطبيق الجيد والفعال للحوكمة، من خلال دور المساهمين في ممارسة حقوقهم في المؤسسة الاقتصادية وذلك وفق ما يقتضيه إطار الحوكمة، وهذا ما أكدته معظم بحوث الحوكمة. حيث وفي هذا الإطار نجد (البشير، 2003)⁽¹⁾ يعتبر نظام الحوكمة المؤسسية الجيد من الأمور الهامة التي تساعد على حماية مصالح المساهمين، من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل المؤسسات، بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، واحتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين، وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية، كما أنّ نظام الحوكمة هام للمساهمين، سواء كانوا في موقع المسؤولية المباشرة بالإدارة أو خارجها.

(1) عماد أحمد أبو عجيبة، علام حمدان. "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح _ دليل من الأردن _". الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية _ السياسات والإستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية _، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، ص278.

كما يعتبر (Kenneth, Kim, Johon, Nofsinger, 2007) أنّ المساهمين الذين يعبرون عن آرائهم في أي وقت كان أو يحاولوا التأثير على قرار المؤسسة، والذين يقدمون عروضاً** للتصويت عليها، أو يحضروا اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين السنوية، وحتى إرسالهم خطاباً إلى إدارة المؤسسة فيما يتعلق ببعض النواحي التشغيلية أو السياسات الاجتماعية للمؤسسة، فهم بذلك يعتبرون مساهمين إيجابيين يلعبون دوراً هاماً في تحقيق حوكمة جيدة⁽¹⁾.

ويضيف (حدّاد، 2008) أنّ القواعد المنظمة لحوكمة الشركات توفر الحماية للمساهمين، من خلال أنها تسهل لهم ممارسة حقوقهم، ومن ثم تحقيق الجودة في تطبيق الحوكمة. تتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين في:⁽²⁾

أ- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛

ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛

ت- الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛

ث- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛

ج- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛

ح- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها.

****عروض الساهمين المتعلقة بالحوكمة:** من المفروض أن تخاطب مثلاً قضايا متعلقة بإصلاحات من شأنها التصدي لعمليات الاستحواذ والاندماج، أو متعلقة بقواعد التصويت الخاصة بالمساهمين، أو تكوين مجلس الإدارة، فمرور هذه العروض أو حتى جذبها لانتباه المديرين، سيكون له بالطبع إمكانية تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

نقلا عن:

Stuart. G, Starks. I. "Corporate Governance Proposals and Shareholder Activism: The Role of Institutional Investors". Journal of Financial Economic. 2000, Vol.57, Issue 2, p p 257_305.

⁽¹⁾Kenneth. A, Kim, Johon. R, Nofsinger, op. cit, p 90.

⁽²⁾مناور حدّاد. "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية". المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16/15 تشرين الأول 2008، سوريا: جامعة دمشق، ص36.

حيث وفي هذا الإطار يعدّ التصويت من أهم الحقوق الأساسية، التي يجب أن يتمتع بها المساهم ولا يجوز لإدارة المؤسسة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام هذا الحق، بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره. وقد نصّت لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة. ويقصد بالتصويت التراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها، حيث يقوم بالتصويت بها لمرشح واحد لعضوية مجلس الإدارة، أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

أما بالنسبة لحق المساهمين في المشاركة في المؤسسة والحصول على المعلومات الكافية عن التغييرات الأساسية في المؤسسة، فقد ذكر (خضر، 2012) أنّ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 أشارت إلى أنّه يحق للمساهمين المشاركة والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخصّ تغييرات جوهرية في المؤسسة مثل: (1)

أ- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للمؤسسة؛

ب- الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛

ت- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع المؤسسة.

(1) أحمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 113.

في ظل حقوق المساهمين السابقة يذكر (خليل، 2009) الحقوق التالية:⁽¹⁾

ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، بما في ذلك إجراءات التصويت، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي:

أ- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛

ب- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛

ت- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أو غيابياً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً؛

ث- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم، فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في المؤسسة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

⁽¹⁾ خليل هاني محمد. مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين_دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين_. رسالة ماجستير في المحاسبة. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009، ص33.

ويضيف (ابراهيم، 2009) أن مبادئ الحوكمة أشارت أيضاً إلى أنه في سبيل الحرص على ضمان الإفصاح والشفافية للمساهمين وأسواق المال، ينبغي الحصول على معلومات التغيرات التي تطرأ في هياكل الملكية بالمؤسسة، والتي قد تمكن بعض المساهمين من السيطرة على الملكية، إضافة إلى حقوق أخرى للمساهمين، حيث ورد في المبادئ مايلي:⁽¹⁾

أ- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ما يملكون من الأسهم؛

ب- ينبغي السماح للأسواق المسيطرة على المؤسسات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية، وذلك على النحو التالي:

_ ينبغي أن يتم وبوضوح تحديد القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على المؤسسات في الأسواق المالية والإفصاح عنها، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات وبيع حصص جوهرية من أصول المؤسسة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم؛

_ ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء، بغرض حماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة؛

ت- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرين المؤسسيين**،

⁽¹⁾ فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 18_19.

**المستثمرين المؤسسيين: مثل صناديق المعاشات وشركات التأمين وصناديق الاستثمار، وفي واقع الأمر يقوم العديد من المستثمرين المؤسسيين بالاستثمار نيابة عن صغار المستثمرين الأفراد الذين يملكون عدداً قليلاً من الأسهم. ويتعرض المستثمرون، الأفراد والمؤسسون إلى خسارة أموالهم عند حدوث فضائح المؤسسات، والتي تؤدي إلى إشهار المؤسسة لإفلاسها، ومن ثم يعبر المستثمرون عن رغبتهم في أعمال آلية الحوكمة، التي توفر لهم من جهة حماية حقوقهم، ومن جهة أخرى فرض الرقابة على مؤسساتهم. نقلاً عن: نفس المرجع السابق، ص 104.

وذلك على النحو التالي:

_ ينبغي للمستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛

_ ينبغي للمستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح، التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم؛

ث - ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرين المؤسسيين أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً، فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن القول أنّ فعالية المساهمين في المؤسسة تلعب دوراً هاماً في تحقيق حوكمة جيدة، من خلال مراقبة إدارة المؤسسة، وبما يسمح بتحقيق مصالحهم. حيث وفي هذا الإطار تحقيق فعالية المساهمين المذكورة أعلاه بما يسمح بتحقيق جودة الحوكمة، تستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تسهل للمساهمين ممارسة جملة من الحقوق من بينها: حقوق حملة الأسهم في تسجيل الملكية ونقلها، الحصول على المعلومات، التصويت، نصيب من الأرباح، إصدار أسهم جديدة....الخ.

ثانياً: أثر هيكل الملكية في المؤسسات على تطبيق مفهوم الحوكمة

أكدت العديد من الدراسات على أنّ هيكل ملكية المؤسسة له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم الحوكمة، وبصفة عامة قد تتبع المؤسسة أحد النوعين لهيكل

الملكية، وهما هيكل الملكية المركز (نظام الداخليين)، أو هيكل الملكية المشتت (نظام الخارجيين)، وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لكل منهما في السطور التالية:

1- هيكل الملكية المركز (نظام الداخليين):

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأفراد يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل المؤسسة يطلق عليهم "الداخليون"، ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هيكل ملكية مركزة، ويقوم الداخليون في هيكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في المؤسسات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم المؤسسة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالباً ما يقوم المساهمون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة، وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدداً قليلاً من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا ما تمكّن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة، فإذا ذلك سيمكّنهم فعلاً من أن يتحكموا في المؤسسة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال⁽¹⁾. ومما لا شك فيه أنّ لكل نظام من هياكل الملكية مزاياه وعيوبه، ومن ثمّ له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به. حيث تتمتع المؤسسات التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا عديدة، منها أنّ الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب، وهو ما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش، وفضلاً عن هذا فإنّ الداخليين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل، مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل

(1) نفس المرجع السابق، ص 111.

القصور على حساب المكاسب طويلة الأجل. ومن ناحية أخرى نجد أنّ نظام الدّاخلين يعرض المؤسسة إلى الفشل في بعض النواحي المعيّنة لحوكمة الشركات، وإحداها هو أنّ أصحاب المؤسسة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغبوا أو يتواطؤوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصول المؤسسة على حساب مساهمي الأقلية، ويمثّل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونيّة، ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو المؤسسة من كبار المساهمين أو من كبار القوة التصويّتيّة أو كليهما، إذ أنّهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب المؤسسة، وتتضمن الأمثلة الشائعة، المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهضة لهم، أو للموافقة على شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المؤسسات التي يملك فيها مديرو المؤسسات قدراً كبيراً من الأسهم، وهناك طرق أخرى يمكن بها لكبار المساهمين أو كبار حقوق التصويت أن يخربوا المؤسسات، وتتمثّل إحدى الطرق في تشجيع مجلس الإدارة للتصديق على شراء إحدى المؤسسات المنافسة بغرض وحيد هو زيادة الحصّة السوقيّة للمؤسسة والقضاء على المنافسة، أما الطريقة الأخرى فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المؤسسة، على الرغم من أنّ عمليّة الاستيلاء قد تعمل على تحسين أداء المؤسسة. ويتفاقم هذا الخطر عندما تتمتع المؤسسة المملوكة عائلياً، أو التي يسيطر عليها "الدّاخلون"، بالحماية من ضغوط السوق، لعدم قيدها في سوق الأوراق الماليّة⁽¹⁾.

يتضح مما سبق أنّه وبالرغم من وجود تركّز لرأس المال والإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين في مؤسسة ما، يسمح بتقوية الرقابة على الإدارة واتخاذ القرارات

(1) إبراهيم السيّد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 638_639.

التي تعزز أداء المؤسسة في المدى الطويل، إلا أن هؤلاء الأطراف المذكورين أعلاه والذين يطلق عليهم "الداخليون"، يمكنهم أن يستخدموا سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة بما يؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة وتخفيض مستويات الإنتاجية فيها، وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات التي يسيطر عليها الداخلون، وذلك بغرض حماية أصول المؤسسة وحقوق الأقلية.

2- هيكل الملكية المشتت (نظام الخارجيين):

وفي ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك)، يملك كل منهم عدداً صغيراً من أسهم المؤسسة. وعادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط المؤسسة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، من ثم يطلق عليهم الخارجيين، ويشار إلى نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين، وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في المؤسسات⁽¹⁾. فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين Non_Executive Directors في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين، ويميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة، ونتيجة لهذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً⁽²⁾. وبالرغم من تلك المزايا، فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة، إذ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، ومن ثم

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) محمد حلمي الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 162.

فإنهم يتجهون إلى الموافقة على السياسات والاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب في الأجل القصير، لكنها قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء الطويل الأجل للمؤسسة، وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى إثارة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسات، وإلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية، نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في تخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار المؤسسة⁽¹⁾.

من الواضح أن كلاً من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها، ويؤدي الإخفاق في إنشاء الآليات الملائمة لتخفيض هذه المخاطر إلى تهديد رفاهة اقتصادات بأكملها. والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية. ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: قواعد المراجعة الداخلية

تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في التأكيد على مدى بقاء، نمو، واستمرار المؤسسات، حيث تختص بفحص مقومات النظام المحاسبي لهذه المؤسسات، للوقوف على مدى قدرة هذه المقومات في تحقيق وظيفتي القياس والإفصاح المحاسبي بكفاءة عالية، كما تختص باختبار مدى دقة المعلومات المالية والتشغيلية، فحص الجدوى الاقتصادية للعمليات، التأكد من كفاءتها وفعاليتها، واختبار مدى الالتزام بالقوانين والنظم والسياسات والأوامر الإدارية الموضوعية، وبهذا فالمراجعة الداخلية لها دور رقابي يمكن أن يساعد في التطبيق الفعال للحوكمة. وقد مرت المراجعة الداخلية بعد إنشاء مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941 وحتى اليوم

(1) إبراهيم السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 640.

بتطور ملموس في مفهومها وأهدافها وأنشطتها ومعايير ممارستها المهنية. ولعل ما انتهت إليه العديد من الدراسات المحاسبية في هذا الصدد، يؤكد التطور الملموس في أنشطة المراجعة الداخلية التي انتقلت من مجرد فحص النشاط المالي إلى فحص النشاط التشغيلي، كما انتقلت من تقييم أداء إدارة النشاط إلى تقييم القيمة الاقتصادية للمؤسسة، بدلالة مدى فعالية قرارات الاستثمار والتمويل من ناحية ومدى القدرة في التعامل مع المخاطر المالية ومخاطر الأعمال من ناحية أخرى. وفي المقابل فقد بذلت محاولات جادة من قبل الجهات المهنية لتعظيم قيمة أنشطة المراجعة الداخلية وتطوير الدور التقليدي للمراجع الداخلي، لضمان تحقيق جودة مقبولة في مخرجات الفحص والتحليل والتقييم للممارسات الإدارية، وذلك في إطار مجموعة معايير مهنة المراجعة الداخلية التي أقرها مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا "IIA" سنة 1978، والتي تم تعديلها سنة 1993، والتي تدور حول الاستقلال والكفاءة المهنية ونطاق العمل وإدارة وظيفة المراجعة الداخلية⁽¹⁾.

وعلى الرغم من اتساع دائرة أنشطة المراجعة الداخلية وتطوير معايير ممارستها المهنية على النحو السابق، إلا أنّ العديد من المؤسسات قد تعرضت إلى التعثر والفشل المالي والتصفيّة والإفلاس، بفعل ضعف رقابة إدارة المؤسسات، التي تقوم بتوظيف أصول هذه المؤسسات في استخدامات تحقق مصالحها الذاتية، على حساب المساهمين والأقلية والعاملين والمعملاء والموردين واقتصاد الدولة ومصالح جمهور المجتمع بوجه عام، ولا شك أنّ هذه الفئات قد لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة في تنظيم وإدارة الأصول من منظور الرشد الاقتصادي، الأمر الذي يجعل مصالحهم في حالة من عدم التوازن، حال تدني الأداء المالي والتشغيلي لبرامج أنشطة ومشروعات تلك المؤسسات، نتيجة وجود إدارة غير رشيدة لمؤسساتهم.

(1) جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. إصدارات المراجعة والسلوك الأخلاقي: مراعاة عمل المراجعة الداخلية. الأردن، 2001، ص 358.

ولتجنب حدوث التعثر والفشل المالي والإفلاس للمؤسسات، ولتفعيل حوكمة الشركات الملزمة للمؤسسات التي تتداول أسهمها في البورصات، فقد قام معهد المراجعين الداخليين بأمريكا بإجراء تعديلات جوهرية على المعايير الدولية للممارسة المهنية في المراجعة الداخلية، في شهر ديسمبر 2003، وأصبحت قابلة للتنفيذ بدءاً من شهر جانفي 2004⁽¹⁾.

بهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد قواعد المراجعة الداخلية في إطار الحوكمة، من خلال توضيح دورها في تفعيل الحوكمة، وذلك انطلاقاً من دراستنا وعرضنا وتحليلنا بإيجاز لأهم التطورات التي لحقت بمهنة المراجعة الداخلية، من حيث المفهوم وميثاق العمل والمعايير.

أولاً: اتجاهات التطور في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية

حسب معهد المراجعين الداخليين فإن اتجاهات التطور في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، تكمن في تطور الإطار المفاهيمي، ميثاق أخلاقيات المهنة، ومعايير الممارسة المهنية لمهنة المراجعة الداخلية، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

1- تطور مفهوم المراجعة الداخلية:

وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين تعريفاً للمراجعة الداخلية أشارت فيه إلى أنها: "نشاط رقابي مستقل، موضوعي، تأكيد، ونشاط استشاري، مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على انجاز أهدافها، بواسطة تكوين مدخل منظّم ومنضبط Disciplined، لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة"⁽²⁾.

⁽¹⁾ فريد محرم فريد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁽²⁾ The Institute of Internal Auditors. "Definition of Internal Auditing". 2003[on ligne]. <Available at: www.theiia.org >, (Consulted: 14/04/2013).

ومن خلال التعريف السابق يمكن لمس التطور الحاصل في مفهوم المراجعة الداخلية، حيث اشتمل المفهوم الجديد على نوعين من الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية هما: *خدمات التأكيد الموضوعي، *والخدمات الاستشارية. أما وظيفة المراجعة الداخلية وفقاً للمفهوم القديم كانت تشمل على: *الفحص Review، *و التقييم Evaluation. بينما أهداف المفهوم القديم كانت تتمثل في منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والغش، مما أوجب حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت: *زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، *تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، *تقييم وتحسين فعالية الرقابة، *تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة. هذا وانطلاقاً من التعريف الحديث للمراجعة الداخلية المذكور أعلاه، استنتج العديد من الباحثين خصائص تميز هذا النوع من المراجعة والمتمثلة في:

- أ- **وظيفة تأكيدية:** حيث تطمئن الإدارة العليا، الإدارات الفرعية، مجلس الإدارة والمساهمين عند الضرورة، بأن المخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب⁽¹⁾.
- ب- **وظيفة مستقلة:** عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة، نتيجة تبعيتها إلى مجلس الإدارة داخل دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه⁽²⁾. حيث وفي هذا الإطار ذكر (عارف عبد الكريم، 2009)⁽³⁾ أن الاستقلال في المراجعة الداخلية يتعلق بمجال خدماتها وحريتها في الفحص وموقعها التنظيمي، الذي يسمح لها بالتدخل وإعداد التقارير دون ضغوط ايجابية أو سلبية من الإدارة، وتقديم التقارير

(1) خلف عبد الله الوردات. التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص44.

(2) Chapman. C, Anderson. U. "Implementing the Professional Practices Framework". The Institute of Internal Auditors. [on ligne]. <Available at: www.theiia.org>, (Consulted: 13/05/2014), p25.

(3) عارف عبد الله عبد الكريم. "تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات". المؤتمر العالمي الأول حول حوكمة الشركات_الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية_، 31 أكتوبر/1 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد، ص413.

للجنة المراجعة والمدير التنفيذي في المؤسسة.

ت- وظيفة استشارية: حيث تعمل على تزويد الإدارة العليا، الإدارات الفرعية، مجلس الإدارة والمساهمين عند الضرورة، بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث تطورت لإضافة قيمة فيما يخص الحوكمة، إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة⁽¹⁾.

ث- وظيفة موضوعية: وتعني أن يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله (الفحص وإعداد التقارير) دون تحيز إلى أي طرف قد تكون له مصلحة في نتائج عملية المراجعة، ودون وجود أي مصالح تتعارض مع تلك الموضوعية، أي أنه على المراجع الداخلي أن يمارس التجرد والحياد والعدالة في جمع وتقييم أدلة الإثبات، والتقرير عن نتائج الفحص، فالموضوعية تعتبر خاصية أساسية للمراجعة الداخلية، فهي تسمح للمراجع بأن يوفر كل من خدمات التأكيد والنشاط الاستشاري إلى مجلس الإدارة والأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة⁽²⁾.

إذاً وانطلاقاً مما سبق نرى أنّ المراجعة الداخلية شهدت تطوراً ملحوظاً في مفهومها، فبعد أن اقتصر نطاق عملها في بادئ الأمر فقط على الفحص والتقييم المحاسبي، للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، فقد توسع نطاق عملها في الوقت الحاضر وأصبحت تستخدم كأداة لفحص وتقييم شامل لأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى تدقيقها لإدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسة والجوانب المتعلقة بالحوكمة، بصفة تأكيدية، موضوعية، وباستقلالية، مع تقديمها للخدمات الاستشارية.

(1) مسعود صديقي، لخضر أوصيف. "المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2011، العدد 06، الجزائر: جامعة مسيلة، ص100.

(2) أمين السيد أحمد لطفي. مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص463.

2- تطور الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية:

استناداً إلى مفهوم المراجعة الداخلية الجديد وأهدافها، وضع معهد المدققين الداخليين ميثاقاً جديداً لأخلاقيات المهنة، وقد تضمن الميثاق أربعة مبادئ أخلاقية، والتي تعبر عن الشروط المهنية والأخلاقية ذات العلاقة بالمهنة والممارسة العملية للمراجعة الداخلية، واشتتت عشر قاعدة سلوكية تصف السلوك النموذجي المتوقع من المدققين الداخليين، وقسمت وفقاً للمبادئ الأربعة⁽¹⁾. حيث وفي هذا الإطار أشار كل من (Dana et Larrey, 2003) إلى أن وجود ميثاق أخلاقيات لمهنة المراجعة الداخلية يعد عاملاً أساسياً في دعم حوكمة الشركات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دوراً هاماً في عملية الحوكمة مثل لجنة المراجعة، المراجع الخارجي ومجلس الإدارة، وكذلك تضيف قيمة لهؤلاء الذين يخضعون للحوكمة مثل الإدارة العليا، والوحدات التنظيمية الموجودة في المؤسسة مثل الإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة العمليات، ومنه يأتي وضع الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية بشكله الحالي لتعزيز الثقافة الأخلاقية في هذه المهنة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ومن ثم دعم عملية الحوكمة⁽²⁾.

وانطلاقاً مما سبق يمكن التطرق إلى محتوى كل مبدأ من المبادئ الأخلاقية لمهنة المراجعة، متضمناً مجموعة من القواعد السلوكية الخاصة به، وذلك على النحو التالي:⁽³⁾

أ- المبدأ الأول: النزاهة: ويتضمن القواعد السلوكية التالية: *على المراجعين الداخليين أداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية، *على المراجعين الداخليين أن يحافظوا على القانون، ويتوقعون اكتشاف أية أفعال بواسطة القانون أو المهنة، *على المراجعين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير

(1) خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص110.

(2) مزياني نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص183.

(3) The Institute of Internal Auditors. "Code of Ethics of Internal Auditing". 2003[on ligne]. <Available at: www.theiia.org >, (Page Consultee:16/04/2013).

قانونية أو غير معروفة تكون معنية لمهنة المراجعة الداخلية أو المؤسسة التي يعملون بها،
* على المراجعين الداخليين أن يحترموا ويساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة
التي يعملون بها.

ب- المبدأ الثاني: الموضوعية: ويتضمن القواعد السلوكية التالية: * على المراجعين الداخليين أن لا
يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات، ربما تضعف أو من المفترض أن تضعف تقييم غير متحيز،
* على المراجعين الداخليين ألا يقبلوا أي شيء، ربما يضعف أو من المفترض أن يضعف حكمهم
المهني، * على المراجعين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم
بواجباتهم، والتي إن لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يراجعونها.

ت- المبدأ الثالث: السرية: ويتضمن القواعد السلوكية التالية: * على المراجعين الداخليين أن يكونوا
عقلاء، بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم، * على المراجعين
الداخليين أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي، أو بأي أسلوب لا يتفق مع القانون أو
يضر بالأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون فيها.

ث- المبدأ الرابع: الكفاءة المهنية: ويتضمن القواعد السلوكية التالية: * على المراجعين الداخليين
أن ينجزوا فقط الخدمات بالمعرفة والمهارة الضرورية والخبرة، * على المراجعين الداخليين أن ينجزوا
خدمات المراجعة الداخلية طبقاً لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، * على المراجعين
الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم.

3- تطور المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية:

يؤكد المهتمون بالآزمات المالية العالمية أن تطبيق حوكمة الشركات يعتبر الحل الأنسب
لمعالجة هذه الآزمات والوقاية منها مستقبلاً، وذلك بتفعيل دور أدوات الحوكمة، ومن ذلك تطوير

دور المراجعة الداخلية والوظائف التي تؤديها، ويتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الشركات، وهذا ما قام به معهد المدققين الداخليين "IIA" سنة 2003، حيث أصدر معايير حديثة لمواكبة المستجدات في بيئة الأعمال، وذلك في مجموعتين كما يأتي ذكره:⁽¹⁾

أ- **معايير الصفات:** وهي عبارة عن مجموعة (سلسلة الألف) مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين، التي تتناول سمات وخصائص الأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية. والمتمثلة في (التأهيل العلمي والعملية، الاستقلالية، الموضوعية، التدريب المستمر).

ب- **معايير الأداء:** وهي عبارة عن مجموعة (سلسلة الألفين) مكونة من سبعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين، والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية (الخدمات الاستشارية والخدمات التأكيدية)، بالإضافة إلى وصفها للمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة.

ثانياً: دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة

يرى العديد من الباحثين أنّ التطورات التي لحقت بمهنة المراجعة الداخلية من حيث المفهوم وميثاق العمل والمعايير، أحدثت تطوراً على مستوى عمل المراجعة الداخلية وكذا العوامل المحددة لجودة هذا العمل، وذلك بما يسمح بتحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات. لذلك سنوضح من خلال هذا الفرع الأدوار أو المهام التي تضطلع بها وظيفة المراجعة الداخلية بما يسمح بتفعيل الحوكمة، والمستنتجة من طرف العديد من الباحثين، وذلك على ضوء تطورات المراجعة الداخلية المشار إليها أعلاه بشيء من الإيجاز، وتتمثل هذه المهام في:

⁽¹⁾Institut Français de audit et Contrôle Interne (IFACI). "Normes Professionnelles de L'audit Interne". 2007[on ligne]. <Available at: www.ifaci.com >, (Page Consulte:16/12/2014).

يرى (Richard, Miellet, 2003) أنّ وظيفة المراجعة الداخلية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق جودة عملية الحوكمة، وذلك بالمساهمة في تطبيق قاعدة المساءلة في المؤسسة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وعليه، فإنّ المراجعة الداخلية تعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية، ومنع واكتشاف حالات العش والتزوير، وحتى تحقق هذه الوظيفة جودة الحوكمة، يجب أن تكون مستقلة وموضوعية، وتتّظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها⁽¹⁾.

ويذكر (أسامة السيد علي، 2008) أنّ المراجعة الداخلية تلعب دوراً فعالاً وأساسياً في تحقيق حوكمة جيدة، وذلك على اعتبار أنها تسهم في تحسين الأداء الرقابي في أي مؤسسة، من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة، وتوفير تأكيد بشأن كفاية وفعالية الإجراءات والأساليب الرقابية المستخدمة والالتزام بها⁽²⁾.

ويشير (حسين دحدوح، 2007) أن الجهود التي تبذلها المراجعة الداخلية تعتبر ركيزة أساسية يستفيد منها كل من له علاقة بالأداء الرقابي في المؤسسة، بما في ذلك لجنة المراجعة والإدارة، لذلك يتضح أن الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية، والذي من شأنه تفعيل الحوكمة، يتمحور فيمايلي:⁽³⁾

أ- تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المالية والتشغيلية؛

⁽¹⁾Richard. B, Miellet .D, op. cit, p 06.

⁽²⁾أسامة عبد المنعم السيد علي. أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2008، ص59.

⁽³⁾حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص274.

ب- تفحص إجراءات الرقابة الداخلية وتأكد من فاعليتها وجودتها وملاءمتها؛

ت- تقديم الخدمات الاستشارية في الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية، لتحسين فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة؛

ث- العمل على استخراج نقاط القوة والضعف* في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتقديم الحلول والاقتراحات لنقاط الضعف، والاهتمام بنقاط القوة والاستفادة منها؛

ج- دعم إدارة المؤسسة من أجل تحقيق أفضل استخدام للموارد الاقتصادية؛

ح- المساعدة في رفع كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج؛

خ- المساعدة على قيام جميع موظفي المؤسسة بواجباتهم بكل دقة وعناية.

كما يعتبر (حمادي، 2012) أن المراجع الداخلي يقع على عاتقه مسؤولية فحص الرقابة الداخلية في المؤسسة وخاصة الرقابة المرتبطة بالنواحي المالية، فهي تمثل مستوى أساسي من مستويات عمله الميداني، وفي فحصه يقوم المراجع بالتعرف على إجراءات الرقابة الداخلية، حتى يستطيع تكوين رأي عن مدى قوة أو ضعف الرقابة الداخلية، من خلال: معرفة واجبات أفراد المؤسسة ومسؤولياتهم وحدود اختصاصاتهم، معرفة أداء عمل كل فرد في المؤسسة، وعلاقة سلامة القوائم المالية بهذا الأداء، اكتشاف إمكانية حدوث الخطأ، ومدى إمكانية إخفائه وكشفه⁽¹⁾.

ويضيف (يرقي، عبد الصمد، 2010) أن وظيفة المراجعة الداخلية تقوم بإضافة قيمة للمؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها، من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية، وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، فوظيفة المراجعة الداخلية

** - نقطة القوة: تعبر عن وجود وتوفر الإجراء الرقابي مثلاً: الاستقلالية في أداء المهام.

- نقطة الضعف: تعبر عن عدم وجود الإجراء الرقابي في المؤسسة.

(1) حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 106.

قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو التدقيق المالي إلى التدقيق الإداري، ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر وتطبيق مدخل التدقيق على أساس المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة، على أنّ المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأنّ الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم⁽¹⁾.

كما يرى (D'silva, 2007) أن الأدوار التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية، والتي من شأنها ضمان التطبيق السليم والجيد للحوكمة، تتمثل في:⁽²⁾

أ- تحليل العمليات بالشكل الذي يتم من خلاله التعرف على المخاطر وإدارتها؛

ب- رقابة الضوابط على العمليات التشغيلية والعمليات الرئيسية؛

ت- التأكد من موثوقية وسلامة المعلومات الإدارية.

وأشار (Liu, 2005) إلى أنّ عمل المراجعة الداخلية بما يسمح بتحقيق فعالية الحوكمة، يمتد نطاقه إلى تقييم أكثر شمولاً للأداء الإداري⁽³⁾. وذلك من خلال التأكد من تقيد وظائف المؤسسة (شراء، إنتاج، بيع... الخ) بتنفيذ أهداف الأداء من خلال المحافظة على الموارد المتاحة واستغلالها بعقلانية، فمثلاً المراجع الداخلي يتأكد من أنّ وظيفة الإنتاج تسهر على تقديم منتجات بالجودة العالية والتكلفة المنخفضة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مثلاً التحقق من الاستخدام العقلاني

⁽¹⁾حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد. "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته في تطبيق حوكمة المؤسسات". المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر_الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، 12/11 أكتوبر 2010، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، ص89.

⁽²⁾D'silva Kenneth. "Internal Auditing's International Contribution to Governance". In T.J. Business Governance and Ethics. 2007, Vol.3, n° 2, p p 120_121.

⁽³⁾Liu. T. "The Case Analysis on Failures of Enterprise Internal Control in Mainland China". Journal of American Academy of Business, Cambridge. 2005, Vol.7, Issue 1, p92.

للموارد الأوليّة، وعدم تضييع الوقت من طرف العمّال⁽¹⁾.

كما يضيف (عطا الله وارد خليل، 2005) أنّ نشاط المراجعة الداخليّ يسهم في عمليّات حوكمة الشركات، بواسطة إسهامه في تقييم وتحسين عمليّة الحوكمة من خلال مايلي:⁽²⁾

أ- التحقق من وضع القيم والأهداف وتوصيلها؛

ب- مراقبة عملية إنجاز الأهداف؛

ت- التحقق من المساءلة؛

ث- التحقق من الحفاظ على القيم في المؤسسة.

وفي نفس الاتجاه السابق يذكر باحثين آخريّن أنّ دور المراجعة الداخليّة في علاقتها التفاعليّة مع كل من المراجعة الخارجيّة ولجان المراجعة، ومجلس الإدارة والإدارة العليا، يجعلها تسهم بصورة ايجابية في دعم وتفعيل حوكمة الشركات، ويمكن توضيح طبيعة هذا التفاعل الأخير من خلال مايلي:

أ- تأثير المراجعة الداخليّة على المراجعة الخارجيّة:

إنّ عمل المراجعة الداخليّة قد يؤثر على طبيعة، توقيت ومدى عمل المراجعة الخارجيّة السنويّة، وبالتالي على مستوى جودتها، ومن ثم تحقيق التطبيق الجيد للحوكمة، حيث يؤثر على الإجراءات التي ينفذها المراجع الخارجي بغرض فهمه لنظام الرقابة الداخليّة، إجراءات تقدير المخاطر، وإجراءات جمع أدلة الإثبات اللازمة للاختبارات التفصيليّة، وعند أداء مهام المراجعة الخارجيّة قد يعتمد المراجع الخارجي على أعمال أدتها وظيفة المراجعة الداخليّة مسبقاً، فعلى سبيل المثال قد

⁽¹⁾ حمّادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة الماليّة، مرجع سبق ذكره، ص108.

⁽²⁾ عطا الله وارد خليل. "الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنيّة في ظل الحاكميّة المؤسسيّة". المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 24-26 سبتمبر 2005، القاهرة، ص28.

يعتمد المراجع الخارجي لاستكمال بعض المهام التي تدخل في نطاق عمله على بعض أعمال المراجعة الداخلية، كأن يستعمل بعض المهام التي تدخل في تقييم نظام الرقابة الداخلي⁽¹⁾. حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن اعتماد المراجع الخارجي في عمله على عمل المراجع الداخلي، يتوقف على وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، ويتحلى موظفوها بالكفاءة، الموضوعية، الالتزام بقواعد وآداب المهنة، وتنفيذ جميع الأعمال الملقاة على عاتقهم، كل هذا يؤدي بالضرورة إلى تقليص حجم المهام والوقت اللازم لتنفيذ مهام المراجعة الخارجية، ومنه زيادة جودتها ومساهمتها في تحقيق فعالية الحوكمة.

ب- تأثير المراجعة الداخلية على لجنة المراجعة:

كما أن المراجعة الداخلية تقوم بتوفير آلية رقابية للجنة المراجعة، وهذا من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة وقيامها بمدّ لجنة المراجعة بالمعلومات الملائمة، وهذا فيما يخص إدارة المخاطر، كفاية نظام الرقابة الداخلي، مدى كفاية فعالية أنشطة المؤسسة وكل ما يدخل ضمن صلاحياتها⁽²⁾.

ت- تأثير المراجعة الداخلية على مجلس الإدارة والإدارة العليا:

على مدير المراجعة الداخلية أن يقدم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن الأهداف، صلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية، وكذا الانجازات المتعلقة بالخطّة الموضوعية، كما يجب أن يشمل التقرير مواقع المخاطر الهامة، مواضيع الرقابة بما فيها مخاطر الغش والأموال

(1) سمير كامل محمد عيسى. "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. يناير 2008، العدد 1، المجلد 45، مصر: جامعة الاسكندرية، ص 21.

(2) عيد بن حامد الشمري. "إطار مقترح للمراجعة الداخلية وأثرها على فاعلية حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جويلية 2012، ص 10.

الخاصة بالحوكمة وأية أمور تطلب من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا⁽¹⁾.

من خلال ماسبق، يمكن القول أنّ المراجعة الداخلية تعتبر أحد الدّعائم الأساسية لحوكمة شركات فعّالة، فهي تعتبر مورد هام لتعزيز باقي أطراف الحوكمة، حيث وفي هذا الإطار يعمل كل طرف من أطراف حوكمة الشركات في دعم غيره من الأطراف في علاقة تكاملية تنعكس على تدعيم الحوكمة، ومن ثمّ التطبيق الفعّال لحوكمة الشركات.

وفي ضوء كل ماسبق عرضه نستطيع القول أنّ وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، تعتبر من أحد الأطراف المساهمة في تحقيق جودة الحوكمة، حيث تقوم بإضافة قيمة للمؤسسة وللمساهمين، ولكل الأطراف الأخرى ذات المصالح، وذلك من خلال الوظائف التي أصبحت تضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات، والتي تشمل تقدير المخاطر، التحقق من فعالية الإجراءات الرقابية، التأكد من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وكذا تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات. غير أنّ المساهمة الفعّالة للمراجعة الداخلية في التطبيق الجيد لنظام حوكمة الشركات، يتطلب توفر الشرطين الأساسيين التاليين:

- **الاستقلالية:** خاصة فيما يتعلق بإعداد مخطّط المراجعة الذي يفترض أن يغطي مناطق الخطر الرئيسية، وعليه فإنّ ارتباط المراجعة الداخلية بلجنة المراجعة عامل مهم في نجاح مهام المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث وفي هذا الإطار تؤدي زيادة درجة استقلال المراجعين الداخليين إلى زيادة موضوعيتهم في أداء المهام الموكلة لهم.

- **المهنية:** وتعدّ مفتاح فعالية المراجعة الداخلية، حيث ينبغي أن تستند إلى المعايير المهنية المتعارف عليها، وإلى دليل أخلاقيات المهنة، وأن تستعمل الطرق والأدوات الملائمة وفق منهجية

⁽¹⁾عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص163.

صارمة، وهو ما يفسر اعتناء المؤسسات والحكومات والهيئات الرقابية والمهنية بتحديد الوضع الأمثل للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة، وضبط العلاقات بينها وبين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، وتحسين نوعية المراجعين الداخليين.

المبحث الثالث: قواعد الإفصاح و أصحاب المصالح

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى قواعد الإفصاح وقواعد أصحاب المصالح، والخاصة بالتطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: قواعد الإفصاح المحاسبي

لقد تزايدت أهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في عصرنا الحاضر، وذلك بعد تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال، وبعد أن أصبحت البيانات المحاسبية المنشورة مصدراً هاماً للمعلومات اللازمة والملائمة، والتي على أساسها يتخذ المتعاملون مع المؤسسة قراراتهم الصائبة والسليمة، وبهذا يعتبر الإفصاح من الوسائل الرقابية المتاحة للمساهمين، وباقي الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، حيث وفي هذا الإطار أيّة محاولة لبحث موضوع قواعد الإفصاح في إطار الحوكمة، لابد وأن تسعى إلى دراسة النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الإفصاح المحاسبي وأنواعه

يلعب الإفصاح عن المعلومات دوراً هاماً في صناعة القرار وتقييم الأداء والمعرفة بظروف المؤسسات، وتقييم مصداقيتها مع من تتعامل معهم، ومن هذا المنطلق لاقى موضوع الإفصاح اهتماماً كبيراً سواء من قبل الباحثين، أو من قبل المجاميع المهنية المختصة بوضع المعايير المحاسبية، أو حتى من قبل هيئات البورصة التي عمدت إلى إصدار تعليمات خاصة به، حيث وفي هذا الإطار أصبح الالتزام به من الشروط الأساسية اللازمة لإدراج المؤسسات للتداول. وللوقوف على موضوع قواعد الإفصاح في إطار الحوكمة جزئياً، ارتأينا في البداية التطرق إلى مفهوم وأنواع الإفصاح، وذلك على النحو التالي:

1- مفهوم الإفصاح المحاسبي:

تناول الكتاب والباحثين الإفصاح بمفاهيم مختلفة، فمنهم من عرفه (حلوة محمد، 1990) على أنه: "تقديم للمعلومات والبيانات إلى المستخدمين بشكل مضمون وصحيح وملائم، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، لذلك فهو يشمل المستخدمين الداخليين والخارجيين في آن واحد"⁽¹⁾. ويرى (الشيرازي، 1991) أن الإفصاح يعني: "شمول التقارير المالية جميع المعلومات اللازمة والضرورية، لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة وصحيحة عن الوحدة المحاسبية"⁽²⁾.

وفي نفس المنحى السابق بين (طه عبد الجابر، 1999) أن الإفصاح المحاسبي هو: "أن توضح وتكشف القوائم المالية جميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية عن المؤسسة، لكي تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة"⁽³⁾.

بينما عرّف (زبود، الرضا، لايقة، 2006) الإفصاح على أنه: "إظهار كافة المعلومات التي تؤثر في موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم والتقارير المحاسبية بلغة مفهومة للقارئ ودون أي لبس أو تضليل"⁽⁴⁾.

في حين عرّفه (مصطفى السعدني، 2007) على أنه: "عرض المعلومات المالية للمستثمرين والمساهمين والدائنين وغيرهم، بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في

(1) حلوة حنان رضوان محمد. نظرية المحاسبة. سوريا: منشورات جامعة حلب، 1990، ص212.

(2) الشيرازي عباس مهدي. نظرية المحاسبة. الطبعة الأولى. الكويت: مطبعة ذات السلاسل، 1991، ص330.

(3) طه عبد الجابر. "الإفصاح المحاسبي ودوره في تنشيط أسواق المال العربية". مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي. 1999، العدد9، مصر: جامعة الأزهر، ص268.

(4) الطيف زبود، عقبة الرضا، رولا لايقة. "الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (30)". مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية [على الخط]. 2006، العدد2، المجلد28، متاح على: <www.tishreen.shern.net>، (تاريخ الاطلاع: 2012/06/5)، ص202.

المستقبل، ومقدّرتها على سداد التزاماتها"⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه السابق عزّف (زغدار، سفير، 2010) الإفصاح على أنّه: "عملية إظهار المعلومات المالية** سواء كانت كمية أو وصفية في القوائم المالية، أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكّملة في الوقت المناسب، ممّا يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدمي القوائم المالية من الأطراف الخارجية، والتي ليس لها سلطة الاطلاع على الدفاتر والسجلات"⁽²⁾.

من خلال ماسبق يتضح لنا أن الإفصاح يركّز على موضوع توصيل المعلومات إلى المستفيدين منها، بهدف توضيح حقيقة الوضع المالي للمؤسسة دون تضليل، وبشكل يسمح بالاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الرشيدة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وكذلك الربط بين درجة الإفصاح وتخفيض حالة عدم التأكد لدى المستفيدين، من خلال نشر كل المعلومات الاقتصادية التي لها علاقة بالمؤسسة، سواء كانت معلومات كمية أو معلومات أخرى تساعد على اتخاذ قراراتهم.

⁽¹⁾ مصطفى حسن بسيوني السعدي. "مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات". المؤتمر الدولي حول مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، 5/4 ديسمبر 2007، الإمارات العربية المتحدة: جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات، ص 06.

****المعلومات المالية:** اللّازمة عن حقيقة المركز المالي والأداء المالي، والتغيرات في حقوق الملكية والتغيرات في التدفقات النقدية، وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم المالية الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المختلفة. حيث وفي هذا الإطار تختلف المعلومات المالية عن المعلومات غير المالية، التي تشير إلى كافة المعلومات التي يمكن صياغتها في صورة غير مالية سواء كانت كمية مثل: عدد العمّال، الحصّة التسويقية، إحصائيات التشغيل...الخ، أو وصفية مثل: مستوى المنافسة، الكفاءة الإدارية...الخ، كما وتحضى المعلومات غير المالية مثلها مثل المعلومات المالية باهتمام كبير من قبل صانعي القرار، وتتميز بأنّها لا تتعرض لتأثير التحريفات الناتجة عن بعض الإجراءات المحاسبية، كما أنّها أكثر سهولة وقابلة للفهم حتّى بواسطة غير المختصين في مجال المحاسبة، حيث وفي هذا الإطار للمعلومات المالية وغير المالية أهمية عظيمة في العديد من المجالات.

⁽²⁾ زغدار أحمد، سفير محمد. "خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IFRS/IAS)". مجلّة الباحث، 2010، العدد 7، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ص 84.

حيث وفي هذا الإطار أشار الباحثين إلى أنه من النادر ورود كلمة الإفصاح بمفردها بل غالباً ما تقترن بألفاظ أخرى، يعني الإفصاح هو إعلام متخذي القرارات بالمعلومات المهمة بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. ويختص الإفصاح بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم ذاتها أو في الأساليب المكملة الأخرى لتقديم المعلومات المالية. ويعد الإفصاح عموماً في إعداد التقارير المالية عن المعلومات الضرورية التي تكفل الأداء الأمثل لأسواق رأس المال الكفاء، مما يتعين الإفصاح عن المعلومات، إذا كان من شأن إغفالها تشويه مغزى ما تقدمه للمستفيدين والمستخدمين للتقارير المالية. كذلك عرض للمعلومات الهامة للطوائف المستفيدة كالمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في المستقبل وقدرتها على سداد التزاماتها. هذا وقد عكس الفكر المحاسبي والاقتصادي ضرورة وأهمية الإفصاح، من خلال توضيح الطريقة التي تتلاءم مع كمية المعلومات وأهميتها، حيث تقتضي متطلبات الإفصاح العامة ضرورة اشتغال التقارير المالية لمجموعة من القوائم المالية التي يتم إعدادها في ضوء مبادئ محاسبية متعارف عليها⁽¹⁾.

2- أنواع الإفصاح عن المعلومات المحاسبية:

ويتم تحديد أنواع الإفصاح المحاسبي وفقاً للمعايير المالية:

أ- وفقاً لأغراضه: يقسم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية إلى نوعين هما:⁽²⁾

(1) ماجد إسماعيل أبو حمام. أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009، ص 48.

(2) شيخي بلال. "متطلبات الإفصاح المحاسبي في ظل تطبيق معايير المحاسبة الدولية وأثره على تطوير المحتوى الإعلامي للقوائم المالية". مجلة دراسات اقتصادية. جويلية 2012، العدد 20، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ص 32_33.

– الإفصاح الحمائي: Protective Disclosure

ويقصد به توفير الحد الأدنى من المعلومات التي يجب توفيرها بقصد حماية المستثمرين العاديين غير الخبراء.

– الإفصاح التثقيفي أو الإعلامي: Informative Disclosure

ويقصد به توفير كامل المعلومات اللازمة للتحليل الاستثماري. Investment Analysis وفي بداية عهدها أولت هيئة أسواق المال الأمريكية (SEC) اهتماماً كبيراً نحو النوع الأول، وقد تجلّى ذلك في أحكام قانون الأوراق المالية لسنة 1933، لكن اهتمامها اتجه نحو النوع الثاني منذ بداية السبعينات، وذلك بعد تعاظم دور أسواق المال، حيث صدر عنها بيان خاص حول أهمية عرض كل من البيانات المالية المعدلة بالمستوى العام للأسعار، وكذلك التنبؤات بالأرباح، والتقارير المرحلية.

ب- ومن حيث الإلزامية: يمكن تقسيم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية أيضاً إلى نوعين هما: (1)

– الإفصاح الرسمي أو الإلزامي: Mandatory Disclosure

ويتمثل بالمعلومات التي تلزم الشركات بعرضها بموجب المعايير المحاسبية وقانون الشركات وقانون الأوراق المالية، أو بموجب تعليمات الإفصاح الصادرة عن هيئة البورصة، ويقابل هذا النوع من الإفصاح ما سبق الإشارة إليه وهو الإفصاح الحمائي. ويعتبر هذا الإفصاح الحد الأدنى في تحقيق الحماية للمستثمرين والمحافظة على سلامة السوق المالي، وفي حال لم تلتزم المؤسسات بهذا الإفصاح تفرض عليها عقوبات رادعة، ومن أمثلة الإفصاح الإلزامي: الإفصاح عن القوائم المالية بشكل دوري.

(1) سامي محمد الخرابشة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

– الإفصاح الاختياري أو الإضافي Voluntary or Additional Disclosure

ويتمثل بالمعلومات التي تبادر المؤسسات إلى نشرها طوعاً وبدون إلزام، وذلك سعياً منها لتحسين نوعية الإفصاح، ويقابل هذا النوع من الإفصاح النوع الثاني وهو الإفصاح التثقيفي أو الإعلامي، ومن أمثلة هذا النوع من الإفصاح: الإفصاح عن التنبؤات المالية المستقبلية، وربحية السهم. حيث وفي هذا الإطار الإفصاح الإضافي ليس مفيداً فقط لمستخدمي المعلومات المحاسبية بل للمؤسسة نفسها أيضاً، لأنه يحسن من صورتها لدى الغير خاصة في السوق المالي، مما ينعكس بصورة إيجابية على سعر أسهمها فيه، هذا على أساس بأن تبني المؤسسة لسياسة منتظمة ومستقرة في مجال الإفصاح وتوفير معلومات إضافية عن نشاطها الجاري والمستقبلي، سيخفض إلى حد كبير من آثار حالة عدم التأكد لدى الأطراف المهمة بنشاطها، ومن ثم سيخفض من مخاطر الاستثمار في أسهمها من ناحية تخفيض تقلباتها السعرية وزيادة سيولتها.

ثانياً: دور الإفصاح عن المعلومات في تفعيل مبادئ الحوكمة

يعتبر الإفصاح أداة للرقابة على المؤسسة وذلك بما يسهم في تحقيق حوكمة جيدة، بمعنى أن مخرجات الإفصاح المحاسبي يمكن أن تستخدم للرقابة على المؤسسة من داخلها أو من خارجها، وهذا ما يتيح إمكانية الرقابة لكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، بما يسمح من تقليل التعارض بين هذه الأطراف، وهذا ما تسعى الحوكمة إلى تحقيقه⁽¹⁾.

من هذا المنطلق يرى (Patel, Bwakira, 2002) أن أهمية الإفصاح تظهر من خلال دوره في حل مشكلتين أساسيتين، الأولى مشكلة عدم تماثل المعلومات، والثانية مشكلة الوكالة. حيث وفي هذا الإطار تكمن مشكلة عدم تماثل المعلومات حسب (Healy and Palepu, 2001)

(1) حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص117.

في أنّ إدارات المؤسسات لديها معلومات عن المؤسسة تفوق ما لدى المستثمرين، وهذه المشكلة يترتب عليها فشل السوق المالي، إذا ما استخدمت الإدارة ما لديها من معلومات في تضليل المستثمرين، ممّا يؤدي إلى إحجام أصحاب المدّخرات عن الاستثمار في الأوراق الماليّة. أما المشكلة الثانية فإنها تبدأ بعد اتّخاذ أصحاب المدّخرات قراراتهم بالاستثمار في الأوراق الماليّة التي تصدرها المؤسسات، فأصحاب المدّخرات لا يتخذون قراراتهم الاستثمارية بهدف تولي مناصب إداريّة في المؤسسات المصدرة للأوراق الماليّة، بل بهدف تحقيق عوائد استثماريّة على مدخراتهم، من هنا تبدأ خاصية انفصال الملكية عن الإدارة، وتبدأ مشكلة الوكالة في الظهور، وتتمثّل مشكلة الوكالة في أنّ المديرين يستخدمون ما لديهم من معلومات في تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب أصحاب رأس المال ويفصحون عن المعلومات بالقدر الذي يحقق مصالحهم، ومن ناحية أخرى فإنّ أصحاب رأس المال يرغبون في الإفصاح لتحقيق نوع من المساءلة المحاسبية على الأداء لتقرير الاستمرار في ملكيّة الأوراق الماليّة من عدمه، ويعتمد أصحاب رأس المال على المعلومات المحاسبية التي تقدمها الإدارة في تقييم الأداء، بهذا اعتبر الإفصاح المحاسبي من أهمّ آليات الحوكمة التي تتطلبها الهيئات النظامية مثل هيئة سوق المال، للحدّ من المشاكل الناشئة عن انفصال الملكية عن التسيير⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه السابق يذكر (مطر، 2003) إلى أنّه يؤدي غياب التحكّم المؤسسي في عالم الأعمال إلى بروز وتعاضم ظاهرة تضارب المصالح بين مجالس إدارة المؤسسات من جانب والمدراء التنفيذيين العاملين فيها من جانب آخر، وكذلك بين المؤسسة جميعها كوحدة من جهة والأطراف الأخرى ذات العلاقة من مساهمين ومستثمرين ومقرضين وغيرهم من جهة أخرى، من

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 117_118.

هنا فإنّ تعزيز وتفعيل التحكّم المؤسسي من خلال تفعيل دور الإفصاح المحاسبي يبقى من الآليات المناسبة، والتي لا غنى عنها لتقليص هذه الظاهرة إلى حدها الأدنى⁽¹⁾.

ويضيف (علي، شحاته، 2007) أطرافاً أخرى إلى المساهمين للحصول على المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، وهم أصحاب المصالح، بحيث يرى الباحثان ضرورة أن يتوافر لهاته الأطراف قدر كافي وملائم من الإفصاح المحاسبي الموثوق فيه، يساهم في تقليص المشاكل المترتبة عن عدم تماثل المعلومات، وتأثيرها على النتائج الواردة بالقوائم المالية والتقارير المنشورة عن المؤسسة، بما يساعد على تعظيم منفعة إدارة المؤسسة، وبما قد يضرّ بمصالح المساهمين وأصحاب المصلحة⁽²⁾.

نستنتج ممّا سبق أنّ الإفصاح يعدّ كأداة تسهّم في تحقيق جودة الحوكمة، وذلك من خلال ما يوفره من رقابة على المؤسسات المساهمة، للحدّ من ممارسات السلوك الانتهازي للإدارة، وبما يحقق فائدة أصحاب المصالح، من خلال الاعتماد عليه (الإفصاح) في اتخاذ القرارات التي تسمح لهم بتحقيق أهدافهم، حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنّ تحقيق الدور الرقابي للإفصاح بما يسهّم في تحقيق جودة الحوكمة يتوقف على توفير الإفصاح المحاسبي بخصائص وشروط معينة، نورد أهمها فيمايلي:

(1) محمد مطر. "دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكّم المؤسسي". المؤتمر العلمي المهني الخامس حول التحكّم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 25/24 أيلول 2003، الأردن: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، ص18.

(2) عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص16.

أ- مستوى الإفصاح المطلوب توفيره في البيانات المالية المنشورة: تعددت وجهات النظر حول مستوى الإفصاح المطلوب توفره في البيانات المحاسبية المنشورة، فقد ساد ردهاً من الزمن الرأي القائل بوجوب توفير المستوى المثالي للإفصاح Ideal Disclosure Level في تلك البيانات، ووفقاً لهذا المفهوم وحيث أنّ الإفادة من الإفصاح تتناسب طردياً مع مستوى أو كمية الإفصاح، لذا يرى أصحاب هذا الرأي بأنّ تعظيم الفائدة المحققة من الإفصاح يقتضي تعظيم مستوى الإفصاح، ممّا يؤدي إلى توفير الإفصاح الكامل Full Disclosure عن المعلومات، وممّا يؤدي بالتالي إلى أنّ كل طرف من الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية المنشورة سيجد ضالته في المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، لكن هذا المفهوم لم يعمر طويلاً في الفكر المحاسبي، وذلك عندما حل محله مفهوم مستوى الإفصاح الواقعي أو المتاح Reasonable or Available Level of Disclosure، والذي أدى بالتالي إلى استبدال مفهوم الإفصاح الكامل المشار إليه سابقاً بمفهوم الإفصاح الكافي أو المناسب Adequate Disclosure⁽¹⁾. وقد بنى مؤيدو هذا المفهوم الجديد للإفصاح موقفهم على ثلاث ركائز أساسية هي:⁽²⁾

_ أنّ المستوى المثالي من الإفصاح وإن كان بالإمكان تحديد شروط متطلباته من الناحية النظرية، إلا أنّ تحويل هذه المتطلبات إلى ممارسة عملية من الصعب تحقيقها؛

_ كما أنّ تحقيق المستوى المثالي من الإفصاح أيضاً سيعظم التكلفة الاقتصادية للمعلومات وبشكل يجعلها تتجاوز قيمة الفائدة المحققة منها؛

_ وبالإضافة إلى ما سبق فإنّ المبالغة في تعظيم مستوى الإفصاح سيغرق مستخدمي البيانات المحاسبية بكم من المعلومات، التي يمكن أن تؤدي إلى عجزهم عن فهمها خصوصاً

(1) محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 13_14.

(2) نفس المرجع السابق، ص 14.

بالنسبة لفئة المستخدمين العاديين من غير الخبراء .

وقد ترسّخ مفهوم الإفصاح الكافي أثر تبني ما يعرف بنموذج القوائم المالية متعدّد الأغراض Multi Purpose Financial Statements، ويقضي هذا النموذج بمراعاة الحرص عند إعداد البيانات المالية المنشورة، وسواء كان ذلك من حيث شكل العرض أو من حيث المضمون على توفير الحد الأدنى من الإفصاح، والذي يراعي الاحتياجات العامة من المعلومات بالنسبة لجميع المصالح العامة للجمهور Social Welfare، أما بالنسبة للاحتياجات الخاصة لتلك الأطراف فيمكن توفيرها عن طريق الإفصاح الإضافي أو الطوعي، والذي ينشر في جداول إضافية ملحقة بالبيانات المالية الأساسية⁽¹⁾.

ب- الأساليب والطرق المتبعة في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية: تترك البدائل المختلفة من أساليب وطرق عرض المعلومات في البيانات المالية المنشورة آثاراً مختلفة على مستخدمي هذه البيانات، ومن هنا يتطلب الإفصاح المناسب أن يتم عرض المعلومات المحاسبية بأساليب وطرق يسهل فهمها، كما ويتم أيضاً ترتيب وتنظيم تلك المعلومات في القوائم المالية بصورة منطقية تركّز على الأمور الجوهرية وفقاً لمبدأ الأهمية النسبية، وبشكل يمكن المستخدم المستهدف وخاصة المستثمر في الأوراق المالية من قراءتها ببسر وسهولة. وعلى هذا الأساس تلزم المعايير المحاسبية بالإفصاح عن المعلومات الهامة في صلب القوائم المالية، على أن يتم الإفصاح عن المعلومات الأخرى التي تقل أهمية خصوصاً ما يتعلق بالتفاصيل، إما في الملاحظات (الإيضاحات) المرفقة بتلك القوائم، أو في الجداول الملحقة بها، كما تقضي أيضاً بأنه وإذا ما تطلّب الأمر في بعض الأحيان أن يتم الإفصاح عن المعلومة الواحدة نفسها في أماكن متعدّدة من البيانات المالية، وذلك

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق+ نفس الصفحة.

إذا ما كانت على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمستخدم المستهدف⁽¹⁾.

ت- ومن العناصر الأخرى التي يتوجب مراعاتها بالنسبة للإفصاح نذكر مايلي:⁽²⁾

_ توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب: بمعنى يجب أن تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات والبيانات لمستخدميها في الوقت المناسب، وألا تصدرها بصورة متأخرة بشكل يجعلها ضئيلة الفائدة، وقد تصبح في مرحلة متأخرة عديمة الفائدة، كما وتقعد تأثيرها على القرار، ومثال ذلك: أن تقوم المؤسسة بنشر ميزانيتها بعد صدورها بفترة زمنية، حيث لا يمكن الاعتماد عليها في السوق المالي.

_ إتاحة الفرصة للمتعاملين مع المؤسسة للإطلاع على المعلومات والبيانات المتعلقة بها: بمعنى يجب على المؤسسة أن تتيح الفرصة لجميع الأطراف المتعاملة معها للإطلاع على البيانات والوثائق المتعلقة بها، وذلك من خلال التزام المؤسسة بعدم تجزئتها واقتصارها على جهة معينة، وتشمل تلك الأطراف مثلاً المساهمون والدائنون...الخ.

(1) شيخي بلال، مرجع سبق ذكره، ص36.

(2) بلعادي عمّار، جاوحدو رضا. " دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح". المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة _واقع، رهانات وآفاق_، 8/7 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص55.

ـ عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة بشكل دقيق وميسر ومفهوم: ينبغي على المؤسسة أن تعرض بياناتها والمعلومات المتعلقة بها بشكل ميسر وواضح ومفهوم لجميع المتعاملين معها، وباللغة العربية وغيرها من اللغات الأجنبية، وعلى موقع المؤسسة الإلكتروني**، ويجب ألا يكتنف تلك البيانات والمعلومات الغموض بشكل قد يضل أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة، ومثال ذلك: عرض المؤسسة لبياناتها المالية بصورة أرقام صماء تخلو من التوضيح لبنود ومفردات تلك البيانات.

وانطلاقاً مما سبق، ولكي يؤدي الإفصاح عن المعلومات دوره المشار إليه أعلاه، بما يسمح بتنفيذ تطبيق الحوكمة، لابد من مراعاة مجموعة من العناصر الأساسية، نذكرها باختصار كمايلي: *مراعاة توفير المستوى الكاف أو الواقعي أو المناسب من الإفصاح عن المعلومات، وذلك لمساعدة المتعاملين مع المؤسسة، فيما يخص تقييم كفاءة الإدارة، واتخاذ القرارات المستندة على المعلومات الكافية بشأن تقييم المؤسسة. *ومن العناصر الأخرى التي يتوجب مراعاتها بالنسبة للإفصاح كل من عرض المعلومات المحاسبية بأساليب وطرق يسهل فهمها، بالإضافة إلى عرض المعلومات إلى كل المتعاملين مع المؤسسة بدون استثناء. *إضافة إلى توقيت الإفصاح عن المعلومات، ثم المكان المناسب للإفصاح عنها، ذلك لأن المعلومة عندما توفر لمستخدميها في غير موعدها المناسب، أو تعرض له في مكان يصعب الوصول إليه هي بكل تأكيد لا فائدة منها.

**موقع المؤسسة الإلكتروني: يعتبر وجود موقع إلكتروني للمؤسسة أحد قنوات الاتصال والتواصل التي تمكن المؤسسة من تعزيز الإفصاح، وذلك من خلال عرض المعلومات والبيانات المالية وغير المالية الخاصة بالمؤسسة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها، بشكل سريع وفي وقت واحد ومتاح للجميع، مثل البيانات الخاصة بالأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، ورؤية المؤسسة وفلسفتها الإدارية، والمعلومات الخاصة بمجلس الإدارة والتفذية، هذا بالإضافة إلى أنه تطور استخدام الموقع الإلكتروني من قبل المؤسسات المساهمة، بحيث أصبح يتيح آليات تواصل مباشر مع المساهمين والمستثمرين والعملاء، من خلال التفاعل والتواصل مع المؤسسة من خلاله.

المطلب الثاني: قواعد أصحاب المصالح

تعتمد المؤسسات على أصحاب المصالح (عاملين، موردين،...الخ)، كي يقدموا لها سلسلة من المدخلات الأساسية مثل السلع والخدمات في شكل عمالة وأجزاء وتوريدات وفقاً للأسس المتوقعة، ويؤدي توقف توريد تلك السلع والخدمات إلى إلحاق الضرر بقدرة المؤسسة على العمل وبيع منتجاتها⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق يرى الباحثين أنه وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق مصلحتها في الأجل الطويل، والبقاء على قيد الحياة، علاوة على تحقيق الأرباح، القيام بالمحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح، وذلك من خلال السماح لهؤلاء المتعاملين مع المؤسسة بالقيام بدورهم في مباشرة حقوقهم وفق مقتضيات حوكمة الشركات. وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى قواعد أصحاب المصالح وفق إطار الحوكمة، من خلال التطرق إلى دورهم في تحقيق فعالية أو جودة حوكمة الشركات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف أصحاب المصالح وأنواعهم

ارتأينا قبل التطرق إلى دور أصحاب المصالح في تحقيق جودة الحوكمة، الإشارة في البداية إلى الإطار المفاهيمي لأصحاب المصالح، وذلك من خلال مايلي:

1- تعريف أصحاب المصالح:

يمكن تعريف أصحاب المصالح: " بأنهم الأشخاص أو المجموعات ذات المصالح التشريعية والمالية والفنية في نواحي مختلفة من أنشطة المؤسسة، والتي يتعين على المؤسسة أن تحافظ على علاقاتها بهم، لأن قراراتها قد تؤثر فيهم، وقد تتأثر المؤسسة بقراراتهم تجاهها"⁽²⁾.

⁽¹⁾ إبراهيم السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 663.

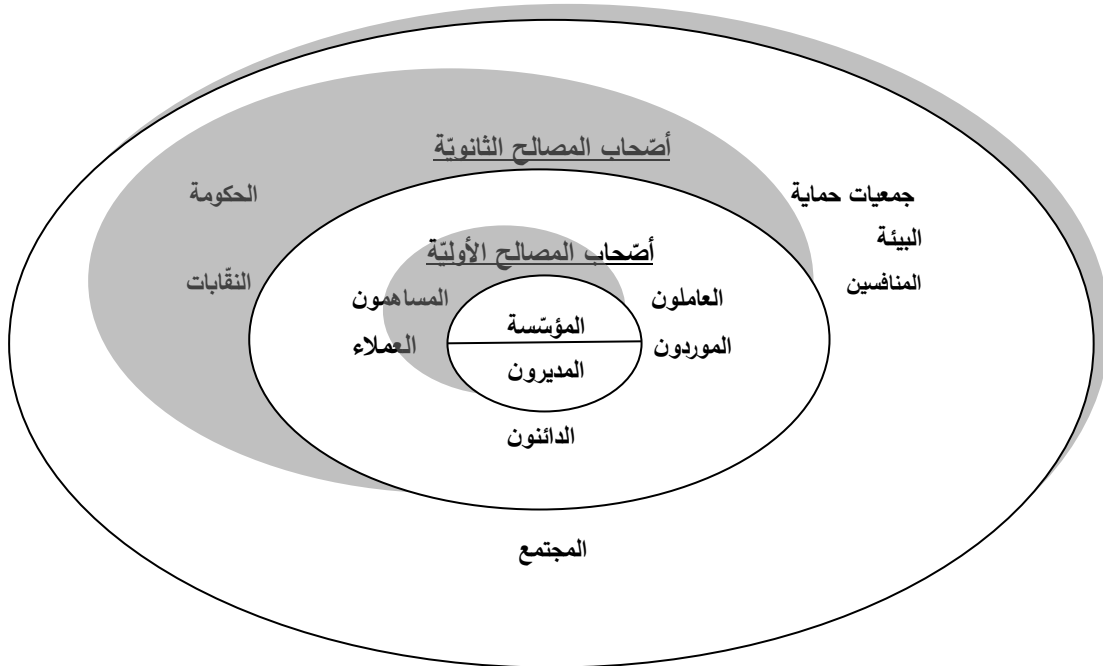
⁽²⁾ Tomas. D, Perston .L.E. "The Stockholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". The Academy of Management Review. 1995, Vol.20, n° 1, p p 65_91.

2- أنواع أصحاب المصالح:

يوضح الشكل رقم (05) أدناه الأنواع المختلفة من المجموعات التي تعبر عن أصحاب

المصالح في المؤسسة والمتمثلة في:⁽¹⁾

أ- أصحاب المصالح الأولية: ويطلق عليهم في بعض الأحيان أصحاب المصالح التعاقدية، الذين لديهم مصالح قوية في المؤسسة، كما ولديهم علاقات مباشرة تعاقدية محددة، وبينما يعتبر المساهم من أصحاب المصالح ذات الأهمية، فثمة مجموعات أخرى مهمة كذلك، فالعاملين بالمؤسسة لديهم مصالح قصيرة الأجل تتمثل في شكل رواتب وظروف العمل، ومصالح طويلة الأجل في شكل المعاشات والتأمين الصحي، وغالبا ما يكون لدى العاملين إتحاد عمال من شأنه إدارة العلاقة مع المؤسسة، كما أنّ للدائنين، والعملاء، والموردين مصالح تشريعية في المؤسسة.



الشكل رقم (05): أصحاب المصالح المختلفة بالمؤسسة

المصدر: فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص102.

⁽¹⁾Kenneth. A, Kim, Johon. R, Nofsinger, op. cit, p p148_149.

ب- أصحاب المصلحة الثانوية: أو أصحاب المصلحة المنتشرة، فيتأثرون بأفعال وقرارات المؤسسة، بيد أن علاقتهم التعاقدية بالمؤسسة محدودة، ومن الأمثلة على أصحاب المصلحة الثانوية، نجد منافسي المؤسسة وجمعيات حماية البيئة، وبالطبع فالمجتمعات المحلية والحكومات والمجتمع ككل، يمكن أن يتأثر بقرارات المؤسسة.

ثانياً: دور أصحاب المصالح في تفعيل مبادئ الحوكمة

لم تغفل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات حماية أصحاب المصالح ودورهم تحت مبدأ "دور أصحاب المصالح في الحوكمة"⁽¹⁾. حيث أشارت المبادئ إلى أنه "ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح، التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة مالياً"⁽²⁾. وبالتالي ومن هذا المنطلق تطرق العديد من الباحثين إلى دور أصحاب المصالح في مباشرة حقوقهم، بما يضمن تحقيق فعالية وجودة الحوكمة، وذلك من خلال سرد الحقوق التي نصت عليها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004. بحيث وفي هذا الإطار أشار (حبوش، 2007)⁽³⁾ إلى أنه ينبغي على المؤسسات أن تعترف بأن مساهمات أصحاب المصالح تشكل مورداً قيماً لبناء مؤسسة تنافسية ومربحة، ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للمؤسسة تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، ومن هذا المنطلق ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف

(1) أحمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(2) شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي. إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 378.

(3) محمد جميل حبوش، مرجع سبق ذكره، ص 42.

بأن مصالح المؤسسة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بدور أصحاب المصالح في ممارسة حقوقهم بما يضمن حماية مصالحهم، ومن ثم تحقيق جودة الحوكمة. ومن هذه الحقوق لأصحاب المصالح، ذكر الباحث حق احترام حقوق أصحاب المصالح التي يقرها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات المتبادلة.

كما ويعتبر (خضر، 2012) أنه يتطلب تحقيق حوكمة جيدة احترام حقوق أصحاب المصلحة، ومنها على سبيل المثال احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها. فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبنى الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد، وتتضمن هذه المزايا الصخمة للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية، إضافة إلى تنمية أسواق المال أكبر وأكثر⁽¹⁾.

كما يذكر (فريد ابراهيم، 2009) أن هنالك حقوق أخرى يضطلع بها أصحاب المصالح في المؤسسة، مما يؤدي إلى حماية مصالحهم، ومن ثم تحقيق الجودة في الحوكمة، والمتمثلة في:⁽²⁾
أ- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛

ب- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين؛
وكان من الطبيعي ألا تغفل المبادئ حقوق العاملين والنقابات تجاه المؤسسة ومجلس إدارتها في إطار واضح ومحدد في حياة المؤسسة أو عند تعسرها وانتهائها، حيث أشارت المبادئ إلى أنه:

(1) أحمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ت- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك الأفراد وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية للإدارة، وينبغي عدم انتقاص أو تجاهل حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك؛

ث- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء يتعامل مع حالات الإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

كما ويشير أيضاً (خضر، 2012) إلى أنه عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية تحقيق جودة الحوكمة، يجب السماح لهم بالرقابة على أداء المؤسسة، وذلك من خلال حصولهم على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم⁽¹⁾. وبالتالي وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن أصحاب المصالح يعتبرون كآليات رقابية على المؤسسة، ومن بينهم المقرضون المؤسسيين (البنوك)، الذين تحدث عنهم العديد من الباحثين في إطار علاقتهم الرقابية مع المؤسسة، ومن بين هؤلاء الباحثين نجد الباحث (Douglas, 1991)⁽²⁾ والذي أشار إلى أن البنوك ستقوم بمراقبة المؤسسات التي أقرضت الأموال لها، وفي بعض الأحيان تنشأ المؤسسة علاقة متطورة طويلة الأجل مع البنك، وربما تكون هذه العلاقة البنكية مفيدة بالنسبة للمؤسسة من ناحيتين على الأقل. الأولى: ربما تحصل المؤسسة على معدل فائدة متميز من البنك التي تتعامل معه. والثانية: ربما تشعر المؤسسة أنها تستطيع بسهولة أكثر إعادة التفاوض بصدد عقود الدين (عند الحاجة إلى ذلك) مع مقرض واحد (مثل: البنك) أفضل من إعادة التفاوض مع مجموعة مختلفة من المقرضين (كحامي السندات)، وعلى الرغم من ذلك، فإن الحصول على معدل فائدة متميز من البنوك يستلزم في أغلب الأحيان

(1) أحمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(2) Diamond Douglas. W. "Monitoring and Reputation: The Choise Between Bank Loans and Directly Placed Debt". Journal of Political Economy. 1991, Vol.99, n° 4, p p 698_721.

من المؤسسة أن تفصح للبنك عن معلومات خاصة بها.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ الطريقة التي تعمل بها المؤسسة والقرارات التي تتخذ من خلال الجمعية العامة أو مجلس الإدارة والإدارة العليا، قد يمتد تأثيرها إلى العديد من أصحاب المصالح، وهو ما أدى لوضع إطار يسمح لأصحاب المصالح بالرقابة الفعالة على أداء المؤسسة مع ضمان حقوقهم، وذلك لأجل حماية مصالحهم، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق جودة الحوكمة.

الخلاصة:

يقوم نظام الحوكمة الجيدة على مجموعة من المحددات، من بينها المحددات الداخلية التي تكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها، وهذه المحددات الداخلية والتي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل هي:

يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من المهام التي من شأنها تفعيل الحوكمة، ومن بين هذه المهام نجد أنه يمارس مهمة رقابية داخل المؤسسة، من خلال تقييم قرارات وأفعال مسير المؤسسة وطاقمه الإداري، وذلك بما يؤدي إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة خصوصاً المساهمين، لكن ممارسة هذا الدور بفعالية بما يسمح بتحقيق جودة الحوكمة، يتطلب توفر بعض الشروط كالاستقلالية الكافية لأعضائه، تحديد الحجم المناسب للمجلس.

من أهم اللجان المنبثقة عن المجلس نجد لجنة المراجعة، والتي لها دور في تفعيل الحوكمة من خلال المهام التي تضطلع بها، كمهمة فرض الرقابة داخل المؤسسة، في شكل متابعة وإشراف على عمليات التقرير المالي، عمليات المراجعة الداخلية والخارجية والتأكد من مصداقيتها...إلى غير ذلك من المزايا الجمّة التي تحققها للمؤسسات.

أيضاً في الإطار التطبيق الجيد للحوكمة، تقوم الإدارة العليا بمجموعة من المهام، لعل من أهمها الرقابة على الاستغلال الكفاء والفعال للموارد المتاحة للمؤسسة لأجل حماية حقوق أصحاب المصالح، حيث وفي هذا الإطار عمل الإدارة العليا بما يضمن تحقيق جودة الحوكمة، يتوقف على تميزها بمجموعة من الخصائص كالتأهيل العلمي والعملية، التدريب المهني المستمر...الخ.

أما فيما يخص المساهمين، ولأجل تحقيقهم حوكمة جيدة، يتمثل دورهم في مراقبة إدارة المؤسسة، وبما يسمح بتحقيق مصالحهم، وذلك على أساس ممارسة المساهمين لجملة من الحقوق،

من بينها الحصول على المعلومات، التصويت...الخ.

إنّ للمراجعة الداخلية جملة من المهام، وذلك بما يؤدي إلى تحقيق حوكمة جيّدة، كمهمة الرّقابة على المؤسسة من خلال، تقدير المخاطر، التحقق من فعالية الإجراءات الرّقابية، التأكّد من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ومن ثمّ فإنّ أدائها لمهامها يجب أن يتم من جانب فريق عمل يتّسم بمجموعة من الخصائص كالاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة المهنية.

كما وأنّ للإفصاح دور في تفعيل الحوكمة، والمتمثّل في دوره الرّقابي على المؤسسة، في شكل معلومات مختلفة تفصّل لأطراف من داخل وخارج المؤسسة، تحتاجها هذه الأطراف لفرض رقابة على المؤسسة من الدّاخل ومن الخارج، وهذا ما يؤدي إلى تقليل التعارض بين كلّ الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، حتّى يكون للإفصاح دور في تحقيق حوكمة جيّدة، لا بد وأن يتصّف الإفصاح بمجموعة من الخصائص الضرورية مثل الكفاية، الوقت...الخ.

ولأصحاب المصالح أيضاً دور في تفعيل الحوكمة والمتمثّل في الرّقابة على أداء المؤسسة، مع ضمان حقوقهم، بما يؤدي إلى حماية مصالحهم.

الفصل الثالث: أثر المحدثات التأخيلية للحكومة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: أثر المحددات الداخلية للحكومة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تطرفت دراسات عديدة كما تم الإشارة إليه سابقاً إلى أن تطبيق المحددات الداخلية لحكومة الشركات الخاصة بكل من (مجلس الإدارة_ الإدارة العليا_ المساهمين _ المراجعة الداخلية_ الإفصاح _ أصحاب المصالح) في المؤسسة الاقتصادية يضمن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، بما يؤدي إلى تحقيق المزايا المرجوة من وراء تطبيق هذا المفهوم الأخير والتي نذكر منها: إيجاد مؤسسة اقتصادية تدار بشكل جيد، وكذا تحسين أدائها المالي بما يكفل الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح عموماً والمساهمين خصوصاً. وعليه فقد قام العديد من الباحثين بتناول المحددات المذكورة أعلاه، محاولين دراسة أثر تطبيقها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وبناءً على ما سبق، ولأنّ دراستنا النظرية في بحثنا هذا نحتاج إلى تدعيمها، من خلال البحث في مجال طبيعة الأثر الذي يحدثه تطبيق المحددات الداخلية للحكومة على الأداء المالي، ساقنا هذا الاحتياج الأخير إلى طرح التساؤل التالي: كيف تؤثر المحددات الداخلية لجودة الحوكمة في المؤسسة على أدائها المالي؟

كإجابة قبلية على هذا التساؤل افترضنا أنه ينتج عن تطبيق المحددات الداخلية لجودة الحوكمة في المؤسسة أثر إيجابي على أدائها المالي.

ولدراسة الفرضية السابقة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول خصص لإجراء قراءة في المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وأهميته، أما المبحث الثاني خصص للتعرف على تقييم

الأداء الماليّ والجهات المستفيدة منه، وأهم مؤشرات قياسه، وفي الأخير خصّص المبحث الثّالث لدراسة أثر تطبيق المحدّدات الداخليّة للحوكمة على الأداء الماليّ للمؤسسة الاقتصاديّة، وذلك من خلال التطرق إلى دراسات العديد من الباحثين الاقتصاديّين في مجال طبيعة العلاقة الموجودة ما بين مفهوم الحوكمة والأداء الماليّ للمؤسسة الاقتصاديّة.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء المالي وأهميته

يحظى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، لأنّ الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، حيث وفي هذا الإطار ولأنّ تناول الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً في دراستنا هذه، سيتمّ التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء بشكل عام وكذا خصائصه وأنواعه، ومن ثمّ التعرف على مفهوم الأداء المالي والأهمية المرجوة منه.

المطلب الأول: تعريف الأداء، خصائصه وأنواعه

يحمل الأداء في طياته الكثير من المعاني والإحياءات، والتي تعبر في معظمها على النجاح والوصول إلى الأهداف، حيث أنّه لا يرتبط فقط بمجال واحد وإنما يشمل كافة المجالات، ويكاد يشكّل الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة، إلا أنّ المجال الاقتصادي وميدان إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية بشكل خاص تعنى بدراسة وتحليل جوانب الأداء، حيث وفي هذا الإطار يمثل الأداء أحد المفردات العلمية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات علوم التسيير والإدارة، حيث تناولته كافة الكتابات وبشكل غير مباشر باعتباره الهدف الذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رسالتها، حيث أنّ ارتباط الأداء بكافة عناصر المؤسسة بدءاً بالعنصر البشري إلى كل من وظائف وأنشطة المؤسسة، جعل تعدد التعاريف ومجالات تركيزها كثيرة، الأمر الذي انعكس على عدم قدرة الكتاب والمفكرين على تحديد تعريف شامل للأداء. ومن هذا المنطلق ولإلزام بجوانب مصطلح الأداء ارتأينا التطرق إلى العناصر التالية:

أولاً: تعريف الأداء

تعدّدت وجهات النظر حول مدلول الأداء، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو

عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أنّ "الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلفة الشكّل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"⁽¹⁾.

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فإنّه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنّه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنّه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة". ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier وآخرون معه أنّ: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإنّ كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله". وبناءً على ماسبق ذكر الباحث "مزهوده" أنّ أداء المورد البشري، وإن كان يمثل جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى، ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها⁽²⁾.

⁽¹⁾Abdellatif Khemakhem. *La Dynamique du Contrôle de Gestion*. 2^{ème} éd, Paris: Dunod édition, 1976, p 310.

⁽²⁾عبد المليك مزهوده. "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-". مجلة العلوم الإنسانية. نوفمبر 2001، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة، ص ص86_87.

أما من منطلق قيام الباحثين بربط الأداء بمدى اقتصاد المؤسسة في استخدام مواردها المتميزة بالنذرة النسبية أحياناً وأحياناً أخرى بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها، وبعبارة أخرى استخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة** والفعالية*** التي تحققها المؤسسة. حيث وفي هذا الإطار هناك

****الكفاءة:** هذه الأخيرة عرفت على أنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي إنتاج حجم معطى من المنتجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات.

نقلا عن:

_Malo, J.L. *L'essentiel du Contrôle de Gestion*. 2^{ème} éd, Paris: édition D'organisation, 1998, p11.

كما عرفت الكفاءة أيضاً بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (سلع وخدمات)". نقلا عن:

_عبد السلام أبو قحف. *أساسيات التنظيم والإدارة*. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2009، ص25.

وبالتالي وانطلاقاً من التعريف السابق للكفاءة، نقول أن المؤسسة تتمتع بكفاءة عالية "حينما تقوم باستثمار أموالها المتاحة في المجالات التي تحقق أكبر المردودات". نقلا عن:

_خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود. *نظرية المنظمة*. الطبعة الثانية. عمان_الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص330.

****الفعالية:** في حين يقصد بالفعالية: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها". نقلا عن:

_Brigitte Dariath, Christain Goujet. *Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance*. 3^{ème} éd, Paris: Dunod édition, 2007, p 03.

وتعرف كذلك على أنها: "مدى استعداد المؤسسة على البقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، والتي تشمل الأهداف الطويلة الأجل، الأهداف المتوسطة الأجل والأهداف القصيرة الأجل". نقلا عن:

_ناصر دادي عدون. *اقتصاد المؤسسة*. الطبعة الثانية. الجزائر: دار المحمدية العامة، سنة النشر غير مبينة، ص319.

مما سبق عرضه نستنتج أن مفهوم الفعالية يختلف عن مفهوم الكفاءة، من حيث أن الأخيرة تركز على العلاقة بين الاستخدام للموارد أي المدخلات ونتائج أي المخرجات، وبذلك فهي تعنى بمحاولة الاستخدام الأمثل للموارد من أجل الوصول إلى المنتج النهائي. أما الفعالية فهي ترتبط بتحقيق الأهداف، أي تعبر الفعالية عن قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، ولإشارة فإن هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية. وفي هذا الإطار تجدر الإشارة أيضاً إلى وجود ارتباط قوي بين كل من مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية، وذلك على الرغم من أن كليهما يركز على جانب مختلف عن الآخر، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وغاياتها إلا إذا اجتمع المفهومان معاً، إذ يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بكفاءة ولكنها لا تكون بالضرورة فعالة، فإذا اعتبرنا أن الفعالية هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر عامل مهم في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

بعض الباحثين من حصر الأداء في أحد بعديه، أي بمعنى جعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فحسب بعد الكفاءة من الباحثين من عرف الأداء على أنه: "العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"⁽¹⁾. ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"⁽²⁾.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الكفاءة فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الفعالية لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "النتائج المرغوبة والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"⁽³⁾. أو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽⁴⁾.

كما يوجد توجه آخر يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين الأخيرين معاً، حيث عرف بأنه: "محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشتمل مفهومين الفعالية: وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، والكفاءة: وهي تخفيض الموارد المستخدمة"⁽⁵⁾. وهناك من يرى أن الأداء هو: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽⁶⁾. وفي نفس الاتجاه السابق عرف أيضاً على أنه: "النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة

⁽¹⁾Brosquet. R. *Fondement de la Performance Humaine dans L'entreprise*, Paris: édition d'organisation, L'année d'édition non signalée, p11.

⁽²⁾عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص87.

⁽³⁾صلاح الدين عبد الهادي. "إدارة الجودة مدخل نحو أداء متميز". الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس 2005، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ص216.

⁽⁴⁾عبد المحسن توفيق محمد. *تقييم الأداء*. مصر: دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998، ص03.

⁽⁵⁾Claude Alazard, Salime Separi. *Contrôle de Gestion, Finance*, France: Dunod édition, 1998, p 11.

⁽⁶⁾العيداني إلياس. دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات _حالة فرع المضادات الحيوية انتيبايوتيكال المدينة_. رسالة ماجستير في علوم التسيير. فرع إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص46.

المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوءة وفاعلة، وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإنّ هناك من المؤلفين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية)، حيث يرى Angelier أنّ أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكّنها من مواجهة القوى التنافسية. ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أنّ الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن "قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية"⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح الأداء يمكن القول أنّ الاختلاف لا يكمن نتيجة عدم وضوح تعريفه بشكل أساسي، ولكن هذا الاختلاف ناتج عن اختلاف رؤية كل مفكر للأداء والزاوية التي يتناولها. فمنهم من يرى أنّ الأداء جملة التصرفات التي يقوم بها الفرد لأجل تحقيق النتائج المرغوبة. وباحثين آخرين عرفوا الأداء وفق مفهوم الكفاءة فاعتبروه قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قيمة مقابل تخفيض ما أمكن من التكاليف وهو ما يمثل نجاح للمؤسسة من وجهة نظرهم. فيما ربط آخرون الأداء بمفهوم الفعالية لوحدها فاعتبروه مدى تحقيق أهداف المؤسسة. بينما شمل باحثين آخرين في تعريفهم للأداء الكفاءة والفعالية معاً، واعتبروا أنّ نجاح المؤسسة يتضمن الاستغلال الكفء لمواردها وتحقيق أهدافها بفعالية. فيما ذهب باحثين آخرين إلى تعريف الأداء

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبة. تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الطبعة الأولى.

عمّان_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 27.

(2) عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 87_88.

استراتيجياً، أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات. وبالرغم من تعدد وجهات النظر حول إعطاء تعريف لمصطلح الأداء، إلا أنها تتفق أنّ مفهومه مرادف للنجاح، ومختلف هذه التعاريف هي في الأصل مكّملة لبعضها البعض، إذاً "الأداء يمثل نشاطاً شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدّدة وفقاً لما تتطلب نشاطاتها وعلى ضوء استراتيجياتها والأهداف طويلة الأمد"⁽¹⁾. إضافة إلى ما سبق ذكره أيضاً تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّه وبعد أن اتضح لنا أنّ مفهوم الأداء يشتمل في طياته على العديد من المفاهيم ومن أهمها اشتماله على مفهومي الكفاءة والفعالية معاً، وبالتالي يمكن إعطاء تعريف له بالاعتماد على هذين المفهومين المهمين وذلك على النحو التالي: "الأداء هو عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، أي بمعنى أنّ الأداء يترجم ظاهرياً الفعالية والكفاءة معاً، إلا أنّ الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشاده، وبما أنّ الأداء يشمل البعدين معاً (الكفاءة والفعالية) فإنّه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها".

ثانياً: خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الممارسين والباحثين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء، والتي توضح أكثر مفهوم الأداء، وتتمثل هذه

(1) العيداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص46.

الخصائص في النقاط التالية:⁽¹⁾

1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للمسير فيعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

2- الأداء مفهوم متطور:

إنّ مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أنّ المعايير التي يتحدّد الأداء على أساسها سواء أن كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدّدها البيئة الخارجية الدائمة التغير، فالعوامل التي تتحكّم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق _الانطلاق_ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنّه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى، لأنّ هذه التوليفات متعدّدة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإنّ التّحدي الأساسي لإدارة المؤسسة يتمثّل في إيجاد التّوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

⁽¹⁾بوقابة زينب. التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري للمصبرات" NCA_Rouiba". رسالة ماجستير في العلوم التجارية. فرع محاسبة وتدقيق، الجزائر: جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص 76_77.

3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذا يقترح القائمين بتقييم الأداء مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أنّ المعايير المالية وحدها غير كافية وغير كاملة للتعبير عن أداء المؤسسة، لذا على القائمين بتقييم الأداء أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إنّ الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما تسعى إدارة المؤسسة تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإنّ مكونات الأداء تتطلب تحكماً مستديماً، وبما أنّ مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المؤسسة أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5- التغذية العكسية:

يؤثر سلوك المؤسسة على سلوك أعضاء المؤسسة (المسؤولين)، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنّه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأهداف المسطرة.

ثالثاً: أنواع الأداء

إنّ تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع. ورغم هذه الصعوبة إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المعايير المناسبة وطبيعة الأداء.

1- حسب مصدر الأداء:

تتكون المؤسسة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية وتنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، ففي ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:⁽¹⁾

أ- **الأداء الظاهري:** يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء، ومن بين هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة، ظهور قوانين حكومية مغرية... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المؤسسة (الأداء الداخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها وإنشائها، لهذا يطلق عليه أداء ظاهري أو غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما مقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.

ب- **الأداء الذاتي:** يتمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها أعضاء الإدارة والمسؤولين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 83_84.

توليفة الأداءات التالية:

- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين ومنفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدّد بدرجة رئيسية مستويات الأداء كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد؛

- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة؛

- الأداء المالي:

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من الأداء المالي؛

- الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر كل من: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة؛

- الأداء التمويني:

يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب، ويعتبر معدل

تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التّمويني.

2- حسب الشمولية:

فحسب معيار الشمولية الذي قسّم الأهداف إلى كلفة وجزئية، يمكن من خلاله أيضاً تقسيم

الأداء إلى: (1)

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو... الخ.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التّموين، وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أنّ الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أنّ دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

3- أما حسب معيار الطبيعة:

الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de

(1) عبد الملك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 89.

Marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أنّ الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج". إذاً بناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء، يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتلبية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإنّ تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً. وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكبر من أن تحصى⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 89_90.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وأهميته

يعتبر الأداء المالي أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية، وأداة للحكم الموضوعي على كافة المؤسسات وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق الأهداف بفعالية من أرقام وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق خلال معايير معينة مثل (الربحية، السيولة، النشاط....الخ). ومن هذا المنطلق سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف المقدم للأداء المالي من طرف العديد من الباحثين، بالإضافة إلى توضيح أهميته.

أولاً: مفهوم الأداء المالي Financial Performance Concept

هناك العديد من الباحثين من تطرق إلى مصطلح الأداء المالي بالتعريف، حيث حدّد (Gladstone, 1988)⁽¹⁾ مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة، المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة". في حين ترى دراسة (منصور، شحّدة، 2003) أنّ الأداء المالي: "يمثل المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، حيث يركّز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات، حيث أنّه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم"⁽²⁾.

(1) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(2) طاهر منصور، حسين شحّدة. "إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2003، العدد 02، المجلد 30، الأردن، ص 296.

كما عرفته (يحياوي، 2007) على أنه: "عبارة عن بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية"⁽¹⁾. ويضيف (دودين، 2009) أن الأداء المالي: "يمثل المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم"⁽²⁾. ودائماً في إطار تعريف الأداء المالي أشار (بوسالم، 2012) أن الأداء المالي هو: "السمة التي تؤدي إلى زيادة الثقة في السوق بتعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار"⁽³⁾. كما عرّفه (عمر وآخرون، 2014) على أنه: "مدى النجاح المالي الذي تستطيع فيه المؤسسات أن تعظم ثروة ملاكها، وذلك من خلال الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثماراتهم"⁽⁴⁾. من خلال ما سبق نستطيع القول أن الأداء المالي يشير إلى النتائج والعوائد المترتبة عن أعمال المؤسسة، بما يؤدي إلى خلق القيمة لمساهميها ولباقي أصحاب المصلحة فيها.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة

⁽¹⁾إلهام يحياوي، بوحديد ليلي. "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية-حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب (NCA) بالروبية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2014، العدد 05، الجزائر، ص 64.

⁽²⁾أحمد يوسف دودين. "معوّقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية-". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 2009، العدد 02، المجلد 09، الأردن، ص 20.

⁽³⁾بوسالم أبو بكر. "دور الحوكمة المحاسبية في رفع الأداء المالي -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات في الجزائر-". المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل الأعمال الدولية، 2012، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 07.

⁽⁴⁾بلال فايز عمر، إسحاق محمود الشعار، نضال عمر زلوم. "أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2014، العدد 02، المجلد 41، الأردن: الجامعة الأردنية، ص 245.

والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين. وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتحصّل سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة⁽¹⁾.

حيث أنّ الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:⁽²⁾

أ- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم؛

ب- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات؛

ومنه فإنّ الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل، المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر، من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات.

(1) محمد محمود الخطيب. الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص ص46_47.

(2) نفس المرجع السابق، ص47.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:⁽¹⁾

- ❖ تقييم ربحية المؤسسة.
- ❖ تقييم سيولة المؤسسة.
- ❖ تقييم تطور نشاط المؤسسة.
- ❖ تقييم مديونية المؤسسة.
- ❖ تقييم تطور توزيعات المؤسسة.
- ❖ تقييم تطور حجم المؤسسة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادر المال واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.

ويذكر بعض الكتاب أن أهمية الأداء المالي تكمن في اعتباره الهدف الأهم للمؤسسة، وضمن هذا التوجه يعبر (Hunt & Morgan, 1995)⁽²⁾ عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعدّ هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 47_48.

⁽²⁾ Hunt. S, Morgan. R. "The Comparative Advantage Theory of Competition". Journal of Marketing. 1995, Vol.59, p06.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه، وأهم مؤشرات قياسه

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي وخطوات تقييمه، بالإضافة إلى التعرف على الجهات المستفيدة من هذا التقييم، ومن ثم التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء المالي.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي (المفهوم_الخطوات_الجهات المستفيدة منه)

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء المالي وكذا خطوات تقييمه، ومن ثم التطرق إلى الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء المالي، فإنه توجد أيضاً عدّة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء المالي، حيث وفي هذا الإطار نجد أنّ (الزبيدي، 2000)⁽¹⁾ ذكر بأنّ عملية تقييم الأداء المالي يقصد بها: "قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعدّ مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف".

كما يشير (جمعة، 2000) إلى أنّ تقييم الأداء المالي للمؤسسة يعني: "تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محدّدة مسبقاً"⁽²⁾.

(1) حمزة محمود الزبيدي. التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. عمان_الأردن: وحدة الورق للنشر والتوزيع، 2000، ص 81_82.

(2) سعيد فرحات جمعة. الأداء المالي لمنظمات الأعمال (والتحديات الراهنة). الطبعة الأولى. الرياض_السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2000، ص 37.

كما وذكرت (يحيوي، 2007) أنّ عملية تقييم الأداء المالي: "ذات أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنها تسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها، ثم تطوير النواحي الإيجابية وتقادي السلبية منها"⁽¹⁾.

في حين ذكرت دراسة (عبادي، حمودة، 2009) أنّ تقييم الأداء المالي يعرف بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط مع أهدافه المقررة، بقصد تبيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء، كما يقارن عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أنّ أداء النشاط قد تمّ بدرجة عالية من الكفاءة"⁽²⁾.

في حين عرّف (الشوارة، 2013) تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: "بأنه عملية مقارنة بين الانجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثمّ حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية"⁽³⁾.

ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى أنّ تقييم الأداء المالي هو "عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة على ضوء معايير محددة سلفاً، ومن ثمّ مقارنتها مع الأهداف المسطرة أو المرسومة سلفاً، ممّا يسمح بالحكم على مستوى الفعالية، وكذا معرفة الانحرافات إن وجدت وتحديد أسبابها ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها لضمان تحقيق أقصى فعالية ممكنة، إلى جانب

⁽¹⁾إلهام يحيوي. "الجودة كمدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين التوتة (باتنة)". مجلة النهضة، جويلية 2007، العدد 03، المجلد 08، ص 100.

⁽²⁾عبادي محمد، سليم حمودة. "فعالية استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء والفعالية في البنوك التجارية الجزائرية". الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 11/10 نوفمبر 2009، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 105.

⁽³⁾فيصل محمود الشوارة. مبادئ الإدارة المالية - إطار نظري ومحتوى عملي. الطبعة الأولى. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 342.

تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".

ثانياً: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:⁽¹⁾

1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أنّ من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛

2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

3- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات وبواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛

4- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

⁽¹⁾ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 51_52.

ثالثاً: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي، نذكر من بينها:⁽¹⁾

1- الإدارة:

من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصّة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية.

2- حملة الأسهم العادية:

وهم ينقسمون إلى ثلاث فئات:

أ- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم؛

ب- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال؛

ت- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

⁽¹⁾ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر). عمان_الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص ص 239_240.

3- حملة الأسهم الممتازة:

وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

4- حملة السندات:

مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

5- مانحي الائتمان والمصرفيون:

وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة، أي أنهم يتأكدون من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة.

6- المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم:

وهؤلاء جميعاً ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.

7- اتحادات التجارة:

وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

المطلب الثاني: أهم مؤشرات قياس الأداء المالي

مما سبق يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء المالي تنعكس في صورة مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير

يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق سنتطرق بشيء من التفصيل إلى إبراز أهم مؤشرات قياس الأداء المالي، ألا وهي مقاييس الربحية، وذلك من خلال مايلي:

أولاً: تعريف مؤشرات الربحية

مؤشرات الربحية هي بشكل عام تقيس ربحية المؤسسة، حيث وفي هذا الإطار ذكر (الخطيب، 2010)⁽¹⁾ إلى أن الربحية تعرف على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسن أداء المؤسسة المالي، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي. وأشار أيضاً إلى أنه من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في المؤسسات هي الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء المالي وتعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسات.

وفي نفس الاتجاه السابق أضافت دراسة (خنفر، المطارنة، 2006) أنه ومن خلال تحليل الربحية يمكن الإجابة على عدة تساؤلات منها: هل تحقق المؤسسة ربحاً كافياً؟ ماهي معدلات الربح المتحققة من مختلف الأنشطة؟ وهل استطاعت الإدارة تشغيل موجوداتها بكفاءة لتحقيق الأرباح؟⁽²⁾

وإن من أهداف المؤسسات المهمة ترتيب وتنظيم استخدامات الأموال بطريقة تمكن المالكين من الحصول على عائد مناسب على أموالهم لا يقل عن الأرباح التي تحققها المشاريع المماثلة من خلال خطوتين: *ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن المؤسسة من الحصول على حاجتها دون

(1) محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 59_60.

(2) مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة. تحليل القوائم المالية_مدخل نظري وتطبيقي. الطبعة الأولى.

عمان_الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 138_139

التعرض إلى مخاطر بالغة، *استثمار الأموال التي يحصل عليها في الأصول بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق عائد ملائم⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية تحقيق الربحية

إنّ تحقيق ربح ملائم أمر مهم جداً للمحافظة على القيمة السوقية لحملة أسهم المؤسسة أو زيادتها، حيث يميل المستثمر إلى التخلص من أسهم المؤسسات التي لا تحقق أرباحاً مقارنة بالمؤسسات المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع ونفس الظروف، ومنه تتخفّض قيمة أسهم المؤسسة في السوق المالية، فتكون المؤسسة قد فشلت في تحقيق هدف الربحية. حيث أنّ الزيادة بنسب الربحية يمكن أن يكون له أثر إيجابي على أسعار الأسهم، فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل ممّا يزيد من حركة التعامل مع الأسهم وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة عوائدها، أي أنّ تحقيق المؤسسة للربح المناسب يساعد على الحفاظ على أسعار أسهم هذه المؤسسة في الأسواق المالية وبالتالي تعظيم القيمة السوقية، وقد أشارت الكثير من الدراسات على أنّ العلاقة بين العوائد والأرباح علاقة طردية. فلو فرضنا أن إحدى المؤسسات لم تستطع تحقيق أرباح لعدة سنوات متتالية، أو أنّها حققت أرباح تقل في مستواها عن مستوى الأرباح الذي حققته المؤسسات الأخرى المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع وفي ظل نفس الظروف والمخاطر، أي أنّها حققت ربح غير ملائم، فإنّ حملة الأسهم لمثل هذه المؤسسات يميلون إلى التخلص من هذه الأسهم عن طريق بيعها ليستثمروا أموالهم في مشاريع تدّر عليهم ربحاً ملائماً، فعندما يعرض هؤلاء أسهمهم للبيع يزيد العرض على الطلب فتتخفّض قيمة الأسهم في السوق، لذلك من المهم جداً أن تحقق المؤسسة ربحاً ملائماً لتحافظ على أسعار أسهمها وقيمتها

(1) محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 60.

السوقية⁽¹⁾.

كما وأن قيمة الأرباح المتحققة بالنسبة للدائنين ذات أهمية عالية لأنها تمكّنهم من تقييم القدرة على سداد الديون المترتبة على المؤسسة، كما أن الربحية هي مؤشر لمعرفة أدائها المالي⁽²⁾. ومما لا شك فيه فإنه عدم تحقيق المؤسسة للأرباح يصبح الدائنون وحملة الأسهم في قلق حول مستقبل المؤسسة وحول استرداد أموالهم، لذلك فإن المالكين والدائنين وإدارة المؤسسة يكونون مهتمين بزيادة الأرباح كونها تحمي المؤسسة من خطر الإفلاس.

ثالثاً: نسب الربحية

هنالك عدة مؤشرات أو نسب مالية لقياس الربحية يطلق عليها نسب الربحية ومنها نذكر:

1- نسبة هامش الربح الصافي: ((Net Profit Margin (NPM))

تعكس هذه النسبة كفاءة الإدارة في استغلال موارد المؤسسة في تحقيق الأرباح من المبيعات، فإذا كانت النسبة منخفضة فذلك يدل على عدم مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ومن ثم يقل العائد المتوقع على حملة الأسهم، كما أن انخفاض النسبة يعني أيضاً عدم مقدرة المؤسسة على تحمل أي صعوبات مالية قد تمر بها، فإذا كان المؤشر مرتفع فإن ذلك يوضح مقدرة المؤسسة على مجابهة الصعوبات المتعلقة بنقص السيولة أو انخفاض المبيعات في المستقبل⁽³⁾.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 60_61.

⁽²⁾ Daniela. L.A, Brian. W.N. "Opportunity Costs and Non Scale Free Capabilities: Profit Maximization Corporate Scope and Profit Mangers". Strategic Mangement Journal. 2010, Vol.31, n° 7 , p 782.

⁽³⁾ مفلح عقل. مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. عمان_الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، سنة النشر غير مبينة، ص 220.

وتحسب هذه النسبة كمايلي: (1)

نسبة هامش الربح الصافي = الربح الصافي / صافي المبيعات

من خلال ماسبق نستطيع القول أنّ نسبة هامش الربح الصافي تحسب بقسمة الأرباح الصافية على صافي المبيعات، وتبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحقيق ربح من المبيعات، وتوضّح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات.

2- معدل العائد على الأصول: ((Return on Assets (ROA))

تعتبر هذه النسبة مؤشراً على نسبة القوة الايرادية للأصول المستثمرة في المؤسسة، أو يمكن القول أنّها تقيس مدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من كل مصادر التمويل الخارجية والداخلية لذا هي نسبة لقياس ربحية المؤسسة بشكل عام (2). وأشار (الصوفي، 2006) إلى أنّ هذه النسبة تقيس مقدار العائد الذي تحققه المؤسسة عند استخدامها مبلغاً معيناً من المال خلال فترة محدّدة، وهي بذلك تقيس القوة الايرادية للأصول، والهدف منها معرفة ما إذا كانت المؤسسة إستردّت الأموال التي استخدمتها عند ممارستها النشاط خلال نفس الفترة (3). كما وذكر (الخطيب، 2010) أنّ تحسن هذه النسبة يعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المؤسسات (4).

(1) أرشد فؤاد النّيمي، عدنان تايه النّيمي. التحليل والتخطيط المالي _ اتجاهات معاصرة. عمّان_الأردن: دار اليازوري العلميّة للنّشر والتّوزيع، 2008، ص100.

(2) محمّد مطر. الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني. الطبعة الثّالثة. عمّان_الأردن: دار وائل للنّشر والتّوزيع، 2010، ص46.

(3) فارس جميل الصّوفي. تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير المحاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمّان. رسالة دكتوراه في المحاسبة. السودان: جامعة السودان، كلية الدراسات العليا، 2006، ص ص87_88.

(4) محمّد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص62.

ويحسب هذا المعدل كمايلي: (1)

معدل العائد على الأصول=صافي الربح/إجمالي الأصول

من خلال ما سبق نستطيع القول أنّ نسبة العائد على الأصول تقيس قدرة الإدارة على تحقيق العائد على الأصول المتاحة للمؤسسة مهما كان مصدرها، وذلك من خلال قسمة صافي الربح على إجمالي الأصول أو الأموال المستثمرة، إذ تهدف هذه النسبة إلى بيان العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة وبين الأموال المستثمرة فيها سواء كانت هذه الأموال مقترضة أو مملوكة.

3- معدل العائد على حقوق المساهمين أو العائد على حقوق الملكية:

(Return on Equity(ROE))

تقيس هذه النسبة العائد المالي المحقق على استثمارات المساهمين، ولهذا فإنّها تعدّ مؤشراً على المدى الذي توصلت فيه الإدارة في استخدام هذه الاستثمارات بشكل مربح، كما تبين قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات كون العائد على الاستثمار محدداً أساسياً لقرارات المستثمرين، كما ويحظى هذا المعدل باهتمام حملة الأسهم باعتباره المكافأة التي يتأملها المالك جزاء استثمار أمواله (2). كما ذكرت (خلود العبدى) أنّ هذا المعدل الأخير يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة استغلال أموال المالكين (المساهمين)، أي مدى قدرة المؤسسات على توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين بهدف تعظيم ثروتهم (3). كذلك أشار (العامري، 2010) أنّ معدل العائد على حقوق الملكية هو المقياس النهائي للربحية ويمثّل مقياس الأداء الكلي

(1) حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سبق ذكره، ص270.

(2) مغاري عبد الرحمان، فكّير سامية. "مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية وأثر ذلك على كفاءة الأسواق المالية". مجلة دراسات اقتصادية. جويلية 2012، العدد 20، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ص52.

(3) خلود عاصم وناس العبدى، مرجع سبق ذكره، ص162.

للمؤسسة بما فيه التشغيلي والمالي، وحظي هذا المؤشر باهتمام كبير من قبل الإدارة المالية لكونه يقيس مدى تحقيق الهدف الذي تسعى إليه ألا وهو معدل العائد على الأموال المستثمرة من قبل المالكين والذي يعدّ المعيار لتعظيم ثروتهم⁽¹⁾. وأضاف (الخطيب، 2010) أنّ معدل العائد على حقوق الملكية يعبر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال أموال الملاك لتحقيق عائد مرض لهم⁽²⁾. ويحسب هذا المعدل كمايلي:⁽³⁾

معدل العائد على حقوق الملكية=صافي الربح/مج حقوق الملكية

من خلال ماسبق نستطيع القول أنّ معدل العائد على حقوق الملكية يسمى أيضاً بنسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية، إذ تبين هذه النسبة العائد الذي يجنيه المساهم جزاء استثمار أمواله، وتبين مدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لأموالهم.

4- معدل عائد السهم أو ربحية السهم: ((Earning Per Share(EPS))

يعتبر هذا المؤشر إحدى مؤشرات الربحية وهو يقيس كمية الأرباح التي يحصلها كل سهم من أسهم المؤسسة في نهاية الفترة المالية⁽⁴⁾. كما وذكر (زويته، 2014) أنّ النسبة الأخيرة تعبر عن نصيب السهم من الأرباح الصافية، وأنّ ارتفاع هذه النسبة يجعل المؤسسة جذابة لشركاء

⁽¹⁾ محمد العامري. الإدارة المالية المتقدمة. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص50.

⁽²⁾ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص62.

⁽³⁾ خلود عاصم وناس العبدى، مرجع سبق ذكره، ص162.

⁽⁴⁾ زياد رمضان. إدارة الأعمال المصرفية. عمان_الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997، ص46.

محتملين⁽¹⁾. ويعتبر عائد السهم الواحد أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للمؤسسات، فهو يلعب دوراً مهماً في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضرورياً للتنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها ومعدلات النمو المتوقع تحقيقها، بالإضافة إلى معرفة القيمة المستقبلية للسهم⁽²⁾. ويحسب عائد السهم الواحد كما يلي:⁽³⁾

معدل عائد السهم = صافي الربح / عدد الأسهم المكتتب بها

مما سبق نشير إل أن مقياس ربحية السهم الواحد يوفر مؤشراً لتحديد نصيب السهم الواحد من الأرباح، كما أنه يؤشر إلى النمو المحتمل في حقوق الملكية الذي بدوره ينعكس في الأسعار السوقية للأسهم لتحقيق الأرباح الرأسمالية، ولذلك تحاول الإدارة تعظيم ربحية السهم الواحد نظراً لانعكاساته الإيجابية على تعظيم ثروة المساهمين في الأجل الطويل.

(1) محمد صالح زويته. "دور حساب النتائج حسب الطبيعة وفق النظام المحاسبي المالي في قياس أداء المؤسسة". مجلة دراسات اقتصادية. أبريل 2014، العدد 23، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ص 126.

(2) مغاري عبد الرحمان، فكير سامية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3) محمد خان، هشام غرابية. الإدارة المالية. عمان_الأردن: مركز الكتب الأردني، 1995، ص 54.

المبحث الثالث: أثر تطبيق محدّدات الحوكمة الداخليّة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصاديّة

حظيت دراسة العلاقة الموجودة بين المحدّدات الداخليّة لحوكمة الشركات والأداء المالي باهتمام العديد من الباحثين في مجال الحوكمة. لذلك ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة طبيعة الأثر الذي يحدثه تطبيق المحدّدات الداخليّة للحكومة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصاديّة، والذي أشارت إليه (الأثر) العديد من الدراسات.

المطلب الأول: أثر قواعد (مجلس الإدارة_الإدارة العليا) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصاديّة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الدراسات التي تناولت نوع الأثر الذي ينتج نتيجة تطبيق قواعد كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وفق مقتضيات الحوكمة على الأداء المالي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أثر قواعد مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصاديّة

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين قواعد مجلس الإدارة كجزء من المحدّدات الداخليّة لحوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الاقتصاديّة، وتناولت هذه الدراسات العديد من الخصائص والصفات الواجب توفرها في مجلس الإدارة (باعتباره أداة للرقابة على الإدارة التنفيذيّة)، والتي من شأنها التأثير على أدائه، ومن ثمّ التأثير على الأداء المالي للمؤسسات مثل: ازدواجيّة دور العضو المنتدب (CEO)، نسبة الأعضاء المستقلين إلى إجمالي عدد أعضاء المجلس، حجم مجلس الإدارة. ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين

خصائص مجلس الإدارة المذكورة أعلاه والأداء المالي للمؤسسة، إضافة إلى دراسات أخرى ذكرت طبيعة تأثير مهام مجلس الإدارة على الأداء المالي، وهذا ما سيتم بحثه من خلال مايلي:

تطُرقت دراسات عديدة إلى العلاقة بين ازدواج مهام العضو المنتدب (رئيس مجلس الإدارة هو المدير العام للمؤسسة) والأداء المالي للمؤسسة، فمنها من توصلت إلى أنّ الجمع بين مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة له تأثير سلبي على الأداء المالي للمؤسسات، لأن الجمع بين هذين المنصبين من الممكن أن يؤدي إلى حدوث التلاعب واستغلال موارد المؤسسة وإمكاناتها للمصلحة الشخصية، كما أنّ القيام بالدورين معاً يعدّ أمراً صعباً يقلل من الدقة والكفاءة، كما أنّ الجمع بين مناصبي التشريع والتنفيذ يقلل من الشفافية والمصداقية، ومن هذه الدراسات نجد: دراسة (Judge, Naumova & Koutzevol, 2003)⁽¹⁾، ودراسة (Coleman & Biekpe, 2005)⁽²⁾، ودراسة (Chen, and others, 2005)⁽³⁾، ودراسة (El Sayed, 2007)⁽⁴⁾.

وفي نفس الاتجاه السابق توصلت دراسة (Sanda, et al, 2003) إلى أنّ فصل مهام المدير العام عن مهام رئيس مجلس الإدارة ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسات. كما وفي دراسة لعدد 347 مؤسسة مقيدة في بورصة كوالالمبور وجدت دراسة (Haniffa, et al, 2006) أنّ الأداء المالي للمؤسسات التي ينفصل فيها دور العضو المنتدب عن دور رئيس مجلس الإدارة أفضل من المؤسسات التي لا يتم فيها الفصل بين مهام

(1) Judge. W, Naumova. I, Koutzevol. N. " Corporate Governance and Firm Performance in Russia: an Empirical Study". Journal of World Business. 2003, Vol.38, p p 385_396.

(2) Coleman, Biekpe. "The Relationship Between Board Size, Board Composition, CEO Duality and Firm Performance: Experience From Ghana ".2005[on ligne].<Available at: www.essa.org.za >, (Consulted: 15/02/2013).

(3) Chen. Z, Cheung. T.Y.L, Stouraitis. A, Wong. A.W."Ownership Concentration, Firm Performance, and Dividend Policy in Hong Kong". Pacific - Basin Finance Journal. 2005, p p 431_449.

(4) El Sayed Khaled."Does CEO Duality Really Affect Corporate Performance". Corporate Governance: An International Review. 2007, Vol.15, Issue 6, p p 1203_1214.

العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة⁽¹⁾. وكذلك أضاف (Yermack, 1996) أنه إذا كان رئيس مجلس الإدارة هو نفسه الرئيس التنفيذي سيزيد ذلك من مشاكل الإدارة، كما أن قيمة المؤسسة وأدائها المالي يكونان أفضل عندما يكون الرئيس التنفيذي شخصاً آخر غير رئيس مجلس الإدارة في المؤسسات⁽²⁾. وعلى النقيض فإن دراسة (Coleman & Biekpe, 2006) توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ازدواجية دور العضو المنتدب والأداء المالي للمؤسسات. أما دراسة (Aik leng, 2004) و دراسة (Brickley, et al, 1997 ; Daily & Dalton, 1992) Cited by Coleman & Biekpe, 2006 فلم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين ازدواجية دور العضو المنتدب والأداء المالي للمؤسسات⁽³⁾.

وبالنسبة للعنصر الآخر المحدد لاستقلالية مجلس الإدارة وهو نسبة الأعضاء غير التنفيذيين (المستقلين) إلى إجمالي عدد أعضاء المجلس وأثر ذلك على الأداء المالي، نجد أن دراسة (Johon & Senbet, 1998)⁽⁴⁾ أفادت بوجود تأثير إيجابي لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس على الأداء المالي للمؤسسات. كما وأن دراسة (Dehaene, et al, 2001) والتي أجريت على 122 مؤسسة بلجيكية، فيما يخص العلاقة بين تشكيل مجلس الإدارة (عدد الأعضاء، ونسبة الأعضاء المستقلين، وازدواج مهام العضو المنتدب) والأداء المالي للمؤسسة المرتبط بالعائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، أكدت نتائجها على وجود علاقة

⁽¹⁾ مصطفى قطب جاب الله نصر. تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. رسالة ماجستير في الاقتصاد. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص 48.

⁽²⁾ Yermack. D. "Higher Market Valuation of Companies With A Small Board of Directors". Journal of Financial Economics. 1996, Vol.40, n° 2 , p p 185_221.

⁽³⁾ بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁽⁴⁾ Johon. Kose, Senbet. Lemma. "Corporate Governance and Board Effectiveness". Journal of Banking and Finance. 1998, Vol.22, Issue 4, p p 371_403.

معنوية موجبة بين نسبة الأعضاء المستقلين والعائد على حقوق الملكية (ROE)، بمعنى أنه كلما زادت نسبة الأعضاء المستقلين سوف يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المالي⁽¹⁾. وفي نفس المنحى السابق توصلت دراسة (Coleman & Biekpe, 2006) إلى أن زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس تؤدي إلى زيادة استقلال المجلس، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي، وأشارت أيضاً دراسة (You, et al, 1986 Cited by Aik leng, 2004) إلى وجود علاقة سالبة بين عدد الأعضاء الداخليين وعائد الأسهم، وبررت ذلك بأن المؤسسات التي تحتوي على عدد أكبر من الأعضاء المستقلين تكون ذات ربحية أكبر، حيث يكون وجودهم بمثابة قيود على العضو المنتدب، وأيدتها في ذلك دراسة (Denis & Sarin 1997 Cited by Aik leng, 2004)، عندما توصلت إلى أن زيادة عدد الأعضاء الخارجيين تؤدي إلى زيادة متوسط العائد على سعر السهم، ودراسة (Judge, Naoumova & Koutzevol, 2003) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين نسبة الأعضاء من داخل المؤسسة وأداء المؤسسات في روسيا. وفي المقابل هناك العديد من الباحثين ممن توصلت دراساتهم إلى نتائج على نقيض ما سبق، فدراسة (Agrawal & Knober, 1996) ودراسة (Coleman & Biekpe, 2005) توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومؤشر (Tobin's). ومن جهة أخرى فإن دراسة (Bhagal & Black, 2002 ; Chen, and others, 2005) توصلت إلى نتيجة مناقضة، حيث لم يحددوا أي علاقة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين وأداء المؤسسات⁽²⁾.

(1) مصطفى قطب جاب الله نصر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2) بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أما فيما يخص حجم مجلس الإدارة (من حيث عدد الأعضاء) وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين صغر حجم مجلس الإدارة وأداء المؤسسات (Sanda, et al, 2003)، وجود علاقة موجبة بين صغر حجم مجلس الإدارة والقيمة السوقية للمؤسسات (Yermack, 1996)، وجود علاقة سالبة بين كبر حجم المجلس وربحية المؤسسة (Eisenberg, et al, 1998 ; Hermalin & Weisbach, 2003) (Cited by Lefort & Urzua, 2007). وعلى النقيض توصلت دراسة (Coleman & Biekpe, 2005) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الزيادة في عدد أعضاء مجلس الإدارة وكل من الأداء المالي ومؤشر (Tobin's)، وأيدت هذه النتيجة دراسة أخرى لـ Coleman & Biekpe في سنة 2006 أشاروا فيها إلى علاقة معنوية موجبة بين زيادة عدد الأعضاء في المجلس ومعدل العائد على الأصول. أما دراسة (Aljifri & Moustafa, 2007) فلم تتوصل إلى وجود أي علاقة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة وأداء المؤسسات محل الدراسة⁽¹⁾. إضافة لما سبق ذكره يرى (ابراهيم، 2009) أن استقلالية مجلس الإدارة، صغر حجمه، تعد أهم الخصائص التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، والتي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بالأداء المالي للمؤسسة، وهي تعتبر أساساً لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء، مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قيمة الأسهم⁽²⁾.

(1) نفس المرجع السابق، ص 29.

(2) فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

وفي نفس الاتجاه السابق قام كل من (Ira & Macavoy, 2001) بدراسة ميدانية هدفت إلى تقديم دليل علمي حول مدى الارتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة كبيرة ولها وزنها من الناحية الإحصائية بين المؤسسات التي تتبع ممارسات جيدة للحكومة، والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة** مستقلة والأداء المالي الأفضل للمؤسسات، وهذا ما يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء المؤسسة ولحماية حقوق المستثمرين⁽¹⁾.

أما من ناحية مهام مجلس الإدارة وعلاقتها بالأداء المالي، يرى العديد من الباحثين أنّ الحوكمة الجيدة للمؤسسة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة على المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، يمكن لمجلس الإدارة الجيد أن يضمن الأداء المالي الجيد للمؤسسة. حيث وفي هذا الإطار إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وتركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفون في أداء الأعمال الموكلة لهم⁽²⁾.

مما سبق نستنتج أنّ الدراسات التي أجريت حول تأثير خصائص مجلس الإدارة مثل ازدواجية دور العضو المنتدب، تشكيلته (من حيث نسبة الأعضاء غير التنفيذيين إلى إجمالي عدد أعضاء

** مجالس إدارة نشطة: حيث أنّ وجود مجالس إدارة نشطة، هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة المؤسسة، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة، فإنّها تهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوّلى بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حتّ إدارة المؤسسة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل.

(1) أحمد سعيد قطب حسانين. "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة - دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. يناير 2009، العدد 01، المجلد 46، مصر: جامعة الاسكندرية، ص 10.

(2) فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 82_83.

المجلس)، حجمه (من حيث عدد الأعضاء) أثبتت وجود نتائج متضاربة، فالبعض منها استنتج أن عدم ازدواجية الدور للعضو المنتدب في المجلس، وكذا وجود نسبة من أعضائه من غير التنفيذيين، إضافة إلى صغر حجمه تؤثر بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة، بينما البعض الآخر منهم من توصل إلى عكس هذه النتائج الأخيرة، ومنهم من لم يجد أي علاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي. كما وأشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التزام مجلس الإدارة بمهمته الرقابية والإشرافية في المؤسسة وأدائها المالي.

ثانياً: أثر قواعد الإدارة العليا على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

فيما يخص علاقة قواعد الإدارة العليا (المهام والخصائص) وفق مقتضيات الحوكمة بالأداء المالي، نجد أن (عياش، 2014)⁽¹⁾ في دراسته التي هدفت إلى معرفة نوعية العلاقة الموجودة بين عناصر الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل الإدارة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية اليمنية، توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها، وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية التي تضعها الإدارة وكفاءة الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، حيث أن عناصر الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات تهدف بالدرجة الأساس لحماية الأصول** وموارد المؤسسة وتأمينها من أي مخاطر قد تتعرض لها، وأن عملها يتم وفق أسس وقواعد علمية تحكمها سياسات وإجراءات معينة مبنية على معلومات دقيقة وصادقة، سوف تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأنظمة في تلك المؤسسات.

(1) عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش. "دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي - دراسة ميدانية". مجلة جامعة الناصر. ديسمبر 2014، العدد 04، اليمن: مكتب البحوث والنشر بجامعة الناصر، ص 179.

** حماية الأصول: ويقصد بها حماية المؤسسة لأصولها وسجلاتها حماية فعلية، وهنا تنقسم الحماية إلى جزئين، حماية مادية وهي مثل السرقة والتلف، والحماية المحاسبية وترتبط بالتسجيلات للحركات الفعلية للأصول.

كما ترى دراسة (عبد الرحمن، 2014)⁽¹⁾ أنه يقع على عاتق إدارة المؤسسة تصميم نظام للرقابة الداخلية وتنفيذه، وذلك لتنظيم سير العمل وضمان حسن أداء العمليات وحماية الأصول، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة واستغلال إمكانياتها كافة أكفاً استغلال.

دائماً وفي إطار مهام الإدارة العليا وفق متطلبات الحوكمة وأثرها على الأداء المالي، أشارت دراسة (العامري، 2004) إلى أن قيام الإدارة العليا بإعداد القوائم والتقارير المالية يؤدي إلى توفير المعلومات المحاسبية التي تعتبر في الوقت المعاصر ثروة هامة، بمعنى أن توفير المعلومات المحاسبية الجاهزة والدقيقة والصحيحة في الوقت المناسب لمختلف مستويات اتخاذ القرارات يمكن أن يكون لها دور إيجابي في سلامة القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأرباح والنجاح لخطط التنمية المستقبلية وضمان استمرار وتطور المؤسسات⁽²⁾.

وفي نفس المنحى السابق نجد أن دراسة (السعيدة، 1996) التي هدفت إلى اختبار العلاقة ما بين المعلومات المحاسبية المعدة والمنشورة من طرف الإدارة في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية وحاجات مستخدمي المعلومات في السوق المالي لصنع القرارات الاستثمارية، وبناءً على بيانات 54 مؤسسة مساهمة عامة أردنية، دلت أهم نتائج الدراسة على أن المعلومات المحاسبية أعلاها تؤثر بشكل هام إحصائياً على مستوى الأسعار السوقية لأسهم تلك المؤسسات⁽³⁾.

(1) عبد الله سعيد عبد الرؤوف عبد الرحمن. دور الإفصاح والشفافية في تقوية أنظمة الرقابة الداخلية وأثرها على مستقبل التنمية بالدول النامية [على الخط]. متاح على: <www.almohas.com>، (تاريخ الاطلاع: 2015/07/05).

(2) يوسف محمود جربوع. "مجالات مساهمة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية في تحسين القرارات الإدارية للشركات المساهمة العامة في فلسطين - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين". مجلة العلوم الإنسانية. 2007، العدد 02، المجلد 15، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، ص 510.

(3) السعيدة منصور. "مقدرة المعلومات المحاسبية المنشورة في تفسير القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة المنارة. 1996، العدد 03، المجلد 01، الأردن، ص 30_31.

كما ذكرت دراسة (كلبونة وآخرون، 2011) أنّ عملية اتخاذ القرار باستخدام البيانات والمعلومات الدقيقة المعدة من طرف الإدارة قد أصبحت من أكثر أنشطة المؤسسة أهمية، وذلك للوصول إلى قرارات سليمة سواء كانت تشغيلية أو استثمارية أم تمويلية قصيرة أم طويلة الأجل، ممّا يكون من شأنه تحسين أدائها المالي وزيادة أرباحها⁽¹⁾.

وذكر (Lawrence, 1994)⁽²⁾ في دراسته أيضاً أنّ نظم المعلومات المحاسبية الموضوعة من طرف الإدارة، ودون أدنى شك تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وخاصة التنافسية منها، نظراً لما تقدمه من دقة في المخرجات وسرعة في تزويد الإدارات بمدخلات عملية اتخاذ القرارات، ممّا ينعكس بدوره على قدرة المؤسسة على خفض تكاليفها وزيادة أرباحها، وبالتالي الارتقاء بالأداء المالي في المؤسسة. وأيدتها في ذلك دراسة (موسى، 2013)⁽³⁾.

من جانب آخر ترى دراسة (بن ديب، شلال، 2008) أنّه يقع على عاتق الإدارة الإعداد الجيد لإستراتيجية إدارة المخاطر، الذي يمكّن الإدارة من معرفة المخاطر* وتحليلها باستخدام

(1) أحمد يوسف كلبونة، قاسم محمد زريقات، عمر علي زريقات، رأفت سلامة. "أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على الأداء المالي - دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية". مجلة العلوم الإنسانية. 2011، العدد 02، المجلد 19، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، ص 1448.

(2) Lawrence, A. "Researching the Costs of Information System". Journal of Management Information System. 1994, Vol.11, n° 2 , p40.

(3) فتحي رمضان موسى. "دور المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية الآلية - دراسة تطبيقية". المجلة الجامعة. 2013، العدد 15، المجلد 01، ليبيا، ص 206.

* المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، يمكن حصرها فيمايلي:

* المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الرسالة التجارية للمؤسسة، كتغير العميل المستهدف.

* المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة في العمليات اليومية: الائتمان/الاقتراض، والاحتيايل/التدليس/الاختلاس، وعدم الكفاءة.

* مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والخصوم/المطلوبات، والسيولة.

* المخاطر الخارجية: وعادة ما تكون خارج سيطرة المؤسسة، ولكن يجب عليها أن تعرفها وتتكيف معها: كمدى الاستقرار السياسي، والمنافسة، والدعاوى القضائية، ومتغيرات الاقتصاد الكلي...الخ.

الطرق المناسبة وكذا ترتيبها حسب الأولوية، ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل تلك المخاطر أو يقلل من آثارها، فهذه الإستراتيجية تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات بأقل مشاكل ممكنة، مما يؤدي إلى زيادة أرباحه. وفي نفس هذا المنحى الأخير ذكر الباحثان بطريقة أخرى أنّ نجاح إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة سينعكس إيجاباً على أدائها المالي، ثم سينعكس إيجاباً على أداء الاقتصاد الوطني ككل⁽¹⁾.

ولأداء هذه المهمة الأخيرة للإدارة بطريقة جيدة وغيرها من المهام المذكورة أعلاه، بما يؤدي إلى تحقيق كفاءة الأداء المالي، ذكرت دراسة (الهنيني، 2004)⁽²⁾ أنّه وحتى تقوم الإدارة العليا بمسؤولياتها بطريقة صحيحة، لا بد من مراعاة الآداب والسلوك المهني، كما ولا بد من أن يتميز أعضاؤها بالكفاءة المطلوبة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نرى بأنّ اضطّلاع الإدارة العليا بوضع خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب، والتي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى مهمة إعداد القوائم المالية والتقارير المالية الموفرة للمعلومات المحاسبية، والتي تعتبر الركن الأساسي الذي يتم استخدامه عند اتخاذ القرارات سواء من طرف المديرين أو المستثمرين، وكذا مهمة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاطات المؤسسة، وحيث وأنّ القيام بهذه المهام بفعالية مرهون بتميز فريق الإدارة العليا بالكفاءة المطلوبة وكذا الالتزام بالآداب وأخلاقيات المهنة، بالتالي كل ماسبق ذكره يؤدي إلى رفع الأداء المالي للمؤسسة وضمان إستمراريتها.

(1) عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي. "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر". الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 26/25 نوفمبر 2008، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، ص 05.

(2) إيمان الهنيني، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الثاني: أثر قواعد (المساهمين_المراجعة الداخلية) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

سنتناول من خلال هذا المطلب طبيعة الأثر الذي يحدثه تطبيق قواعد المساهمين وقواعد المراجعة الداخلية وفق مقتضيات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: أثر قواعد المساهمين على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

إنّ فعالية المساهمين بمختلف أنواعهم (مساهمين أفراد، كبار المساهمين التنفيذيين، المساهمين المؤسسين)، التي تستطيع أن تلعب دوراً هاماً في تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات، تتمثل في اضطلاعهم بجملة من الحقوق حدّدها إطار الحوكمة، والتي تمّ التطرق إليها سابقاً في ثنايا هذا البحث. ومن هذا المنطلق أشارت العديد من الدراسات إلى طبيعة الأثر الذي تحدثه فعالية كل نوع من المساهمين المذكورين أعلاه على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

1- أثر فعالية المساهمين الأفراد على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

المستثمر الفرد هو الذي يمتلك عدد بسيط من الأسهم وبإمكانه حضور اجتماعات الجمعية العامة التي تعدها المؤسسة كل سنة، وتقديم العروض للتصويت عليها أثناء هذه الاجتماعات، وكذا التصويت على عروض أخرى مطروحة أثناء هذه الاجتماعات، هذا وقد قامت الـ SEC الأمريكية بإرساء قاعدة تسمح للمساهمين بتقديم العروض للتصويت عليها، حيث يستطيع كل من يمتلك أكثر من 2000 دولار أو أكثر من 1% من أسهم المؤسسة بصورة مستمرة لمدة سنة واحدة على الأقل تقديم عرضاً لدراسته والتصويت عليه أثناء اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، ويتعين على المؤسسات بحث وفحص العروض قبل انعقاد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين،

حيث يتم تقديم ما يقرب من ألف عرض للمساهمين كل سنة⁽¹⁾. حيث وفي هذا الإطار عروض المساهمين المتصلة بالحوكمة، ممكن أن تتعلق بسحب الثقة من مجلس الإدارة وتكوين مجلس إدارة جديد، أو عروض تخاطب قضايا متعلقة بإصلاحات من شأنها التصدي لعمليات الاستحواذ والاندماج، حيث أن مرور هذه العروض وغيرها، أو حتى جذبها لانتباه المديرين، سيكون له بالطبع إمكانية تأثير ايجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

2- أثر فعالية كبار المساهمين التنفيذيين على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

يستطيع مديرو المؤسسات أن يصبحوا أحد كبار المساهمين بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال يمتلك Bill Gates أكثر من 10% من أسهم مؤسسة Microsoft، الأمر الذي يفسر لماذا يبدو Gates أن له مصلحة قوية في نمو مؤسسة ميكروسفت ونجاحها المالي، ويستفيد مساهمي الأقلية لمؤسسة ميكروسفت من المصلحة المشتركة التي يتمتع بها Gates بشكل مباشر، حيث يعمل Gates على رفع قيمة أسهم مؤسسة Microsoft، وذلك بصفته من جهة رئيس المديرين التنفيذيين ومسؤول بصورة مباشرة عن إدارة المؤسسة وكذا الإشراف والمراقبة على مستوى أداء زملائه من المديرين التنفيذيين، ومن جهة أخرى ترتبط ثروته بالمؤسسة بشكل واضح، حيث يحد هذا الدور الثنائي من المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح⁽²⁾. ومن هذا المنطلق أشارت العديد من الدراسات إلى أن وجود كبار المساهمين التنفيذيين في هيكل الملكية متسمين بالإيجابية، وذلك من خلال مساهمتهم في زيادة الكفاءة الإدارية، يكون لديهم قدرة أكبر من المستثمرين المشتتين في القيام بمراقبة إيجابية على أداء المديرين، والاستثمار في المعلومات، وتقليل

⁽¹⁾Elizabeth Boros. "Minority Shareholders Remedies". The Modern Law Review. 1996, Vol.59, n° 6 , p p 925_928.

⁽²⁾فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص106.

الصراعات بين الملاك والمديرين، وفصل المديرين إذا تم التأكد من عدم بذلهم الجهد الكافي لتعظيم ثروة الملاك بما فيهم مساهمي الأقلية وهذا ليس بالأمر الغريب، حيث أنهم يملكون الحافز وكذا السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا آليات مراقبة مؤثرة. وعلى هذا الأساس أشارت أغلب الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة ما بين دور كبار المساهمين التنفيذيين والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، إلى وجود تأثير إيجابي لملكية المديرين التنفيذيين الداخليين على الأداء المالي للمؤسسة مثل دراسة (Lehmann & Weigand, 2000)⁽¹⁾. كما وأن دراسة (Dharwadkar, et al, 2000) أيدتها في ذلك⁽²⁾.

3- أثر فعالية المساهمين المؤسسين على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

يملك المساهمين المؤسسين القدرة على التأثير الواضح على سلوك المؤسسة، حيث كشفت دراسة (Stuart, Starks, 2000)⁽³⁾ أن العروض المقدمة من قبل المساهمين المؤسسين لديها فرص أكبر من تلك المقدمة من قبل المساهمين الأفراد. حيث أصبح المساهمين المؤسسين لحسن الحظ، ولا سيما صناديق المعاشات العامة، أكثر إيجابية في مراقبة المؤسسات، وأحد أسباب إيجابيتهم المتزايدة هي ارتفاع معدل ملكيتهم التي تنسم بالمجازفة، بمعنى أن المستثمرين المؤسسين هم كبار المساهمين. وفي نفس المنحى السابق أشار (Patibandla, 2006)⁽⁴⁾ إلى أن المستثمرين المؤسسين يكون لديهم قدرة أكبر من المستثمرين المشتتين في القيام بعمليات الرقابة وضبط أداء المديرين. ومن هذا المنطلق أشارت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لدور المساهمين المؤسسين على الأداء المالي للمؤسسة، ومن هذه

(1)Lehmann. E, Weigand. J. "Does The Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany". European Finance Review. 2000, p p 157_195.

(2)بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3)Stuart. G, Starks. I, op. cit, p 300.

(4)Patibandla. M. "Equity Pattern, Corporate Governance and Performance: A Study of India's Corporate Sector". Journal of Economic Behavior & Organization. 2006, Vol.59, p p 29_44.

الدراسات نجد أن دراسة (Aik leng, 2004) توصلت إلى أن زيادة مشاركة المستثمرين من المؤسسات يؤدي إلى زيادة الدور الرقابي وزيادة فرصة تحسين الأداء المالي للمؤسسة، أيدتها في ذلك دراسة (Zeitun & Tian, 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تركّز الملكية بواسطة المستثمرين المؤسسيين والأداء المالي، وكذلك دراسة (Chen, chen & Chung, 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الزيادة في نسبة تركّز الملكية بواسطة المستثمرين المؤسسيين والأداء المالي للمؤسسات⁽¹⁾.

مما سبق يتضح لنا أن الدراسات التي أجريت حول تأثير فعالية المساهمين بمختلف أنواعهم على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، اتفقت على وجود علاقة ايجابية بينهما، وذلك مع اختلاف درجة تأثير فعاليتهم على الأداء بسبب اختلاف المميزات التي يضطلعون بها. أي بمعنى أن هذه الدراسات مجتمعة أكدت نتائجها أن ممارسة المساهمين سواء أكانوا أفراداً أو كبار مساهمين تنفيذيين أو مساهمين مؤسسيين، لحقوقهم كمالكين لأسهم المؤسسة وفق متطلبات الحوكمة، تؤدي إلى فرض الرقابة على المؤسسة، ومن ثمّ تحسين أدائها المالي وزيادة قيمتها.

ثانياً: أثر قواعد المراجعة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

في إطار العلاقة بين قواعد المراجعة الداخلية وفق متطلبات الحوكمة (مهام وخصائص) وعلاقتها بالأداء المالي، نجد أن دراسة (المّدل، 2007)⁽²⁾ والتي أجريت على 36 مؤسسة فلسطينية لأجل تحقيق الهدف المتمثل في توضيح دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط وتحسين الأداء المالي والإداري بالمؤسسات العامة الفلسطينية، تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها من طرف

⁽¹⁾ بهاء الدين سمير علّام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁽²⁾ يوسف سعيد يوسف المدّل. دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007، ص ص 20_25.

هذه الدراسة في أنّ وحدات التدقيق الداخلي في المؤسسات المساهمة العامة تقوم بدور جيد في ضبط وتحسين الأداء المالي والإداري والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في: *تقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية بصورة جيدة، *قياس الكفاءة والفعالية في الأداء التشغيلي والفني، بالإضافة إلى الشق المالي والرقابي، *تقييم ودعم إدارة المخاطر** من خلال اقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة، مع ضرورة تزود المدقق الداخلي بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على تحديد ومراقبة وقياس ودعم إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة. كما ذكرت هذه الدراسة أيضاً أنّه توجد هنالك علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلالية والموضوعية لوحدة التدقيق الداخلي وبين قدرتها على ضبط وتحسين الأداء المالي والإداري بالمؤسسات المساهمة العامة.

كذلك أشار نفس الباحث السابق في دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود وفعالية لجنة التدقيق في متابعة وتقييم عمل التدقيق الداخلي وقدره المدقق الداخلي على ضبط وتحسين الأداء المالي والإداري. كما وذكرت أيضاً أنّ تبني وحدات التدقيق الداخلي في المؤسسات المساهمة لمعايير أداء واضحة** للتدقيق الداخلي، سوف يؤثر ذلك بالإيجاب على ضبط وتحسين الأداء لهذه الوحدات، ومن ثمّ ضبط وتحسين الأداء المالي والإداري بالمؤسسات

****عملية تقييم ودعم إدارة المخاطر:** تشمل عملية تحديد وإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة لتزويد تأكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية.

****تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي من خلال:**

*ضرورة الانتقال بالتدقيق الداخلي من تدقيق مالي روتيني إلى تدقيق العمليات وسائر أنشطة المؤسسة، ممّا يعود بالفائدة على المؤسسة ويحسن الأداء.

*ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية.

*ضرورة عقد الدورات التدريبية للمدققين الداخليين بهدف إكسابهم المعرفة الكافية بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين.

*ضرورة تحديد الواجبات المهنية لإدارة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية بدقة، وذلك من خلال نظام مكتوب وموثّق.

المساهمة العامة⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه السابق ترى دراسة (جربوع، الحلو، 2004) أنّ وظيفة التدقيق الداخلي تستطيع أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر (Risk Management) والحماية منها وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها، وكذلك قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفاعلية وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المشروعات الاقتصادية، ممّا يعزز فرص هذه المشروعات في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمشروعات والصمود في وجه المنافسة العالمية⁽²⁾.

أما دراسة (بكري، 2005) والتي هدفت إلى إيضاح أهمية المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية والعمل على تحسينه وتطويره بهدف تحقيق الرقابة الاقتصادية، وكذلك تطوير أهداف المراجعة الداخلية بما يخدم الإدارة ويحقق مصلحة المؤسسة ككل، وهدفت أيضاً إلى تحديد الشروط والوسائل والأساليب التي من خلالها تستطيع المراجعة الداخلية تفعيل الرقابة الاقتصادية وتحسينها وتطويرها بهدف تحقيق هدف المؤسسة الأساسي وهو الحصول على أكبر قدر من القيمة الاقتصادية. فقد استخدم الباحث في الأسلوب النظري المنهج الاستقرائي والاستنباطي الذي يعتمد على الوصف والتحليل، كما قام باستخدام المقابلات الشخصية والنقاش مع عدد من المهتمين والممارسين والأكاديميين في مجال المراجعة الداخلية في عدة جامعات مصرية. وقد استنتجت الدراسة أنّ التعثر والفشل المالي الذي عانت منه العديد من المؤسسات في

الولايات المتحدة وماليزيا واندونيسيا سببه ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وخصوصاً الرقابة على

⁽¹⁾ نفس الرجوع السابق، ص 28.

⁽²⁾ يوسف جربوع، الحلو. "دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين". مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. 2004، العدد 08، العراق، ص 02.

إدارة المخاطر الكامنة فيها، وأنّ تلافي هذا الفشل والتعثر يمكن باستخدام أنظمة رقابة داخلية محسّنة ودعمها بوظيفة المراجعة الداخلية، وتزويد هذه الوظيفة بكادر مهني متخصص ومدرّب، واستخدام أسلوب المراجعة المستمرة الذي يحقق كل من جودة الأداء المالي وجودة المنتج ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها ومسؤولياتها وتحقيق أهداف المؤسسة، كما استنتج (بكري) أنّ التطور في مهام وأهداف المراجعة الداخلية أدى إلى مراجعة العمليات والنتائج الفعلية والمحتملة، وتحقيق هدف الرقابة الاقتصادية الذي يشكل جوهر هدف المؤسسة، وهو الحصول على أكبر قدر من الربح الصافي⁽¹⁾.

كما ترى دراسة باحثين آخرين أنّ التدقيق الداخلي أصبح يضطلع بمسؤولية واسعة تجاه المؤسسة وتجاه حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى قيام التدقيق الداخلي بدور تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسة ويسهم إسهاماً كبيراً في توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وخارجها، ممّا يؤدي بدوره إلى الاستخدام الفعّال للموارد التنظيمية النادرة للمؤسسة، وأهم سمّات تطور التدقيق الداخلي هي ظهور تقويم وتحسين عمليات حوكمة الشركات كأحد أهدافه، إذ أصبح التدقيق الداخلي جزءاً متمم وضروري في هيكل حوكمة الشركات من خلال دوره في التقويم والتحقّق والمساءلة وإضفاء الثقة على عمليات الإدارة والتقارير المالية، فضلاً عن إسهامه من خلال حوكمة الشركات في المحافظة على أموال المؤسسة وحسن استثمارها، في سبيل زيادة قيمة المؤسسة من خلال رفع القيمة السوقية لأسهمها في أسواق الأوراق المالية، وكل ذلك يصب في حماية حقوق حملة الأسهم وبخاصة صغارهم، وهذا بحد

(1) بكري على حجاج. "دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال". المجلة العلمية لكلية التجارة. 2005، العدد 30، مصر: جامعة الأزهر، ص 29_30.

ذاته يمثل جلّ أهداف حوكمة الشركات⁽¹⁾.

كما وذكر الباحثان (أبو حجر، رويحه) أنّ المراجعة الداخلية تسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وإضافة قيمة لها، من خلال الوظائف التي أصبحت تضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات، والتي تشمل توفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها، وتقويم نظام الرقابة الداخلية، وتقويم إدارة المخاطر، وتقويم التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات⁽²⁾.

وفي نفس الاتجاه السابق ذكرت دراسة (نجم، 2013) أنّ وظيفة التدقيق الداخلي تلعب دوراً مهماً في توجيه عمليات المؤسسات نحو النجاح، إضافة إلى أنّها تعتبر أساساً حيويّاً لضمان الأداء المالي الجيد للمؤسسات الاقتصادية، حيث تساعد في فحص النشاطات المالية وتقييمها، الإدارية والتشغيلية، وتزويد أفراد الإدارة على كل المستويات بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتهم. وعليه يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الإدارة وترشيد قراراتها بإعطاء تأكيدات مستقلة وموضوعية، إضافة إلى النشاط الاستشاري، الذي يهدف إلى زيادة وتحسين قيمة العمليات، من خلال المراجعة المستقلة وتقييم فعالية العمليات والضبط وتزويد الإدارة بالتحليل الموضوعي والاقتراحات البناءة. إنّ الأساس الذي تعتمد عليه خدمات التدقيق هو الضمان الذي توفره لسلامة العمليات، وذلك عن طريق التدقيق والمراجعة الهادفة إلى تقييم فعالية إدارة المخاطر والضوابط، بالإضافة إلى سلامة

(1)صفاء أحمد العاني، محمّد عبد الله العزاوي. تطور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات وأثره في زيادة قيمة المنشأة[على الخط]. متاح على: <www.raheems.info>، (تاريخ الاطلاع: 2015/05/28).

(2)سامح رفعت أبو حجر، ايمان أحمد محمّد رويحه. دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر[على الخط]. متاح على: <www.kantkji.com>، (تاريخ الاطلاع: 2015/08/02).

وجودة التنظيم الإداري والداخلي⁽¹⁾.

بناءً على ما تقدم، نجد أنّ الدراسات السابقة ذكرت أنّ وظيفة المراجعة الداخلية تحقق تقدم كبير في الأداء المالي للمؤسسات وربحياتها وإضافة قيمة لها، من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، والمشاركة في تقييم وإدارة المخاطر ودعم الحوكمة، وتقليل حالات التلاعب والغش وتحسين كفاءة وفعالية العمل، وإمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات والأفكار والاقتراحات لكي تساعد على اتخاذ القرارات الهامة والمناسبة، غير أنّ المراجعة الداخلية بحاجة لمقومات أداء فعالة تسهم في تحسين مستوى الأداء المالي ومن ثمّ زيادة القدرة التنافسية، ومن بين هذه المقومات نذكر: استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، توفير الموارد الكافية لقسم المراجعة الداخلية مع ضمان التدريب المستمر.

⁽¹⁾ بان توفيق نجم. "الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي - دراسة استطلاعية في عينة من المصارف والشركات العراقية". مجلة الاقتصادي الخليجي. 2013، العدد 24، العراق: جامعة البصرة، ص 09_08.

المطلب الثالث: أثر قواعد (الإفصاح_أصحاب المصالح) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

في هذا الطلب سنتطرق إلى طبيعة الأثر الذي ينتج عن تطبيق القواعد الخاصة بالإفصاح وأصحاب المصالح وفق متطلبات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة.

أولاً: أثر قواعد الإفصاح على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

في إطار علاقة الإفصاح بالأداء المالي، توصلت العديد من الدراسات مثل: دراسات كل من (Klapper, Love, 2003)⁽¹⁾، (أبو العطا، 2003)⁽²⁾، (Kim, Black, Jang, 2006)⁽³⁾، (Abdo & Fisher, 2007)⁽⁴⁾، (Ntim, et al, 2012)⁽⁵⁾، إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الإفصاح على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث بررت هذه الدراسات علاقة التأثير الأخيرة، على أساس أن المؤسسة التي تضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية الخاصة بها، من شأنها خلق جو من الثقة بين المتعاملين معها، وكذا تمكين المستثمرين من اتخاذ القرار الاستثماري المناسب في المؤسسة المعنية وفق أسس سليمة بعيدة عن الشائعات والمضاربات، بما ينعكس على إعطاء المؤسسة قدرة أكبر في الحصول على التمويل الخارجي اللازم، وبالتالي خفض تكلفة رأس المال، ومن ثم تحقيق أداء مالي أفضل.

وفي نفس المنحى السابق أشارت دراسة (يحيوي، بوسلمة، 2012) إلى أن الإفصاح يعمل

⁽¹⁾Klapper. L.F, Love. L. "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets". Journal of Corporate Finance. 2003, p 1_26.

⁽²⁾أبو العطا نرمين، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁽³⁾Kim. W, Black. B.S, Jange. H. "Does Corporate Governance Predict Firm's Market Values? Evidence From Korea". Published in Journal of Law, Economic and Organization. 2006, Vol.22, n° 2 , p40.

⁽⁴⁾Abdo. A, Fisher. G. "The Impact of Reported Corporate Governance Disclosure on the Financial Performance of Companies Listed on the JSE". Investment Analystes Journal. 2007, n° 66, p p 43_56.

⁽⁵⁾Ntim. C, Opong. K, Danbolt. J. "The Relative Value Relevance of Shareholder Versus Stakeholder Corporate Governance Disclosure Policy Reforms in South Africa". Corporate Governance: An International Review.2012[on ligne], Vol.20,n°1,<Available at: www.ssrn.com>, (Consulted: 09/04/2013), p p 84_105.

على تخفيض عدم تماثل المعلومات "Information Asymmetry" بين الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجية، إلى جانب خفض تكلفة التمويل، ومن ثم تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وكذا قدرتها على المنافسة على المدى الطويل⁽¹⁾.

دائماً وفي إطار العلاقة بين الإفصاح والأداء المالي للمؤسسة، أضاف (النجار، 2013) أن الالتزام بسياسة الوضوح والشفافية في إظهار جميع المعلومات المحاسبية والحقائق المالية الهامة عن المؤسسات من شأنها جذب المستثمرين، مما يؤدي إلى زيادة الدخول لأسواق رأس المال، انخفاض تكلفة التمويل، تحسين الأداء المالي للمؤسسة ورفع قيمتها السوقية، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة⁽²⁾.

كما وذكرت دراسة (حسانين، 2009) أن تحقيق الإفصاح الدقيق للمعلومات الواردة في القوائم المالية، وانسياب هذه المعلومات لكافة الأطراف في الوقت المناسب وبشكل متساوي، بما يؤدي إلى تحقيق العدالة في الأسواق وترشيد أحكام المستثمرين في اتخاذ قراراتهم، وبالتالي تحقيق مكاسب للمؤسسة من خلال تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين أدائها المالي⁽³⁾.

أما دراسة (Standard & Poor's, 2001) عن ممارسات الإفصاح والشفافية في أكبر 300 مؤسسة وأكثرها تداولاً في 30 دولة ناشئة، فقد أكدت النتائج أن أكثر المؤسسات إفصاح

⁽¹⁾نعيمه يحيوي، حكيمة بوسلمة. "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات". المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 07/06 ماي 2012، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة، ص20.

⁽²⁾جميل حسن النجار. "مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين -دراسة اختبارية-". مجلة العلوم الإنسانية. 2013، العدد 01، المجلد 15، فلسطين: جامعة الأزهر بغزة، ص ص313_314.

⁽³⁾أحمد سعيد قطب حسانين، مرجع سبق ذكره، ص53.

وشفافية تحظى بأعلى قيمة سوقية، في حين أنّ أقل المؤسسات إفصاح وشفافية تحظى بأقل قيمة سوقية. وقد قدمت دراسة (Verrecchia, 2001) مراجعة نظرية شاملة للأدبيات التي تناولت علاقة الإفصاح بالقضايا المثارة خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، وهو يرى أنّ هناك علاقة بين درجة الشفافية وكل من كفاءة وفاعلية عمليات السوق، وذلك لأنّ الشفافية تقلّل من عدم تماثل المعلومات بين الداخليين والخارجيين، وبالتالي تخفّض من تكلفة رأس المال وتجذب استثمارات أكثر وترفع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة⁽¹⁾.

كما حاول كل من (Ponnu & Ramthandin, 2008) دراسة العلاقة بين الإفصاح والأداء المالي مقاساً ب معدل العائد على حقوق المساهمين ROE وسعر السهم، وذلك من خلال إجراء دراسة على عينة متكوّنة من 100 مؤسسة مدرّجة لدى بورصة ماليزيا لعام 2006، وكان من النتائج المتوصّل إليها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح ضمن حوكمة الشركات و ROE⁽²⁾.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّه عكس الدّراسات السابقة التي أكّدت العلاقة الإيجابية ما بين الإفصاح والأداء المالي، نجد أنّ (Labelle, 2005) عندما قام بدراسة على المؤسسات الكندية لإختبار العلاقة بين جودة الإفصاح من ناحية وبين أداء المؤسسة مقاساً بالعائد على رأس المال المستثمر (ROI) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، لم تتوصّل دراسته إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لتلك العلاقة⁽³⁾.

(1) مصطفى قطب جاب الله نصر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) Ponnu, Cyril, Ramthandin. Sarimah. "Governance and Performance: Publicly Listed Company in Malaysia". Journal of Business Systems, Governance and Ethics. 2008, Vol.3, n° 1 , p p 35_53.

(3) Labelle. Real. "The Statement of Corporate Governance Practice (SCGP): a Voluntary Disclosure and Corporate Governance Perspective". Corporate Governance: An International Review. 2005, Vol.13, Issue 2, p p 188_196.

مما سبق نستنتج أنه من بين الدراسات التي تم عرضها حول علاقة الإفصاح بالأداء المالي، اتفقت على وجود علاقة ايجابية بينهما، بينما نجد أن دراسة أخرى أثبتت عدم وجود علاقة معنوية بين الإفصاح المحاسبي والأداء المالي.

ثانياً: أثر قواعد أصحاب المصالح على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

أشارت أغلب الدراسات التي أجريت حول علاقة التزام المؤسسات بتأدية حقوق أصحاب المصالح (موظفين، موردين، زبائن، المجتمع المحلي، المستثمرين...) وأدائها المالي إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بينهما. حيث وفي هذا الإطار ذكر (السيد أحمد، 2010) أن المؤسسات التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح وتوجه اهتمامها نحوهم، وتضمنهم معها في جلسات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، وتحمي حقوقهم في المؤسسة بما يضمن مصالحهم، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائها المالي وتعظيم أرباحها⁽¹⁾. حيث وفي هذا الإطار السابق أضاف نفس الباحث الأخير أنه يمكن للعلاقات السليمة بين المؤسسات وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فمثلاً العاملون الذين يتلقون أجوراً جيدة ويتمتعون بوظائف ثابتة أو عقود مستقرة، سيكون لديهم المال والحافز لشراء منتجات المؤسسة، ومن ثم يعملون على زيادة قيمة المؤسسة وأرباحها. وكذلك فإن معاملة المؤسسة لأصحاب المصالح الآخرين والالتزام بحقوقهم مثل الموردين تؤثر بالإيجاب على أدائها المالي، حيث أن المؤسسة التي تحل بعقدها مع أحد الموردين أو تدفع أسعار غير عادلة لن تضر المورد وحده فحسب، بل أنها تدمر سمعتها ذاتها باعتبارها شريك عمل أمين يمكن الاعتماد عليه وسيرفض الموردون الآخرون القيام بالعمل معها، ومن ثم يتهدد توريد بعض المدخلات الأساسية، فضلاً عن هذا فإن المؤسسات التي تتحول عن

(1) إبراهيم السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 664.

التعامل مع الموردّين على أساس اعتبارات التكلفة فقط، قد تجد أنّ المنتج النهائي لها قد أصبح أقل جودة وأدنى مستوى، ممّا قد يهدّد مبيعاتها وسمعتها. وهناك طرق أخرى يمكن بها للمؤسسات أن تحسّن أدائها وتزيد من أرباحها في الوقت نفسه الذي تلتزم فيه بحقوق أصحاب المصالح، فالمؤسسة التي توفر البنية الأساسية والتعليم وبرامج التدريب تقدم موارد مفيدة للمجتمع، ومن ثمّ سيكون هناك حافز لدى المواطنين المحليّين، وواضعي السياسات بدورهم لردّ الجميل عن طريق توفير مناخ ملائم للعمل من ناحية القوانين واللوائح، وهو ما يمكن أن يخفّض إلى حدّ كبير من تكاليف تشغيل المؤسسة ويعمل على تعزيز قدرتها التنافسيّة وعلى زيادة أرباحها. والخلاصة أن التّوجه نحو الاهتمام بتأدية حقوق أصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يمضيان معاً في الاتّجاه نفسه، والاستراتيجيّات الناجحة للمؤسسات إنما تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة، وكما أشارت خبيرة الاستثمارات الماليّة باتريشيا أ. سمول Patricia A. Small: "إنّ العناية والأرباح يمضيان معاً متلازمين مع نمو الإنتاجيّة"، ويمكن أن نقول ذلك بطريقة أخرى وهي أنّ العناية والأرباح يتلازمان مع الاستخدام الحكيم لرأس المال"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 663_665.

إضافة إلى ما سبق ذكره، نجد أنّ باحثين آخرين عبروا عن العلاقة الموجودة ما بين التزام المؤسسة الاقتصادية بتأدية حقوق أصحاب المصالح والأداء المالي لها، من خلال حديثهم عن العلاقة الموجودة ما بين إفصاح المؤسسة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية** الخاصة بها في تقاريرها السنوية وأدائها المالي، بحيث وفي هذا الصدد نجد أنّ الدراسة التي أجرتها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية لسنة 2012 تحت عنوان "الملاح الرئيسية لحوكمة الشركات

****إفصاح المؤسسة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية:** عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنّها: "تمثل التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية". حيث وفي هذا الإطار إفصاح المؤسسة ليس محصوراً لأجل المحافظة على مصالح المساهمين فقط، بل يمتد هذا الإفصاح أيضاً ليشمل مصالح المجتمع، وذلك من خلال:

***الإفصاح عن معلومات الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية:** وتتمثل في الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف الموظفين بشكل عام، كإجراءات الاستقطاب والتعيين، وبرامج التدريب المتاحة للموظفين، والتسهيلات المقدمة لتعليمهم، ومستويات الرواتب والأجور، وخطط الحوافز المعنوية للموظفين، وتقديم التأمين الصحي المجاني، وتقديم وسائل الأمن الصناعي، وإتباع سياسات تحقق الرضا الوظيفي.

***الإفصاح عن معلومات الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البيئية:** وتتضمن هذه المجموعة المظاهر البيئية للنشاط الإنتاجي للمؤسسة، بحيث تتم الرقابة على التلوث أثناء التنفيذ، والحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المؤسسة لنشاطاتها التي تؤثر على البيئة، بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة والمحافظة على الموارد الطبيعية.

***الإفصاح عن معلومات الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع:** يتضمن نطاق هذه المجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق منافع للمجتمع المحلي أو المجتمع عموماً، مثل الإسهام في الرعاية الصحية وبرامج الحد من الأمراض والأوبئة، وإفصاح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، وإقامة حضانة لأطفال المنطقة، ودعم الجمعيات الخيرية. ويلاحظ أنّ غالبية الأنشطة تنسّم بالاختيارية والالتزام الطوعي من قبل المؤسسة، ممّا يعزز من استمرارية المؤسسة وتواصلها مع المجتمع المحلي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

***الإفصاح عن معلومات الأنشطة الخاصة بالارتقاء بالمنتجات والخدمات:** يتضمن نطاق هذه المجموعة الأنشطة المرتبطة بالعلاقات مع الزبائن، من حيث تحقيق رضاهم عن المنتج أو الخدمة، وتتضمن هذه الأنشطة المظاهر النوعية للمنتجات مثل صلاحيتها للاستخدام وتقديم المنافع المرجوة منها، وكذلك أثرها على تلوث البيئة، إضافة إلى تحقيقها لرضا المستهلك، كما أنّ هنالك أنشطة أخرى متعلقة بالصدق في الإعلان عن المنتج أو الخدمة، وانخفاض المخاطر المرتبطة بهم.

نقلا عن:

بلال فايز عمر، إسحاق محمود الشعار، نضال عمر زلوم، مرجع سبق ذكره، ص 343_344.

المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، ترى أنّ الإفصاح عن السياسات والأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسة المساهمة، يعكس رغبة هذه المؤسسة وثقافتها في التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه، والذي هو بالضرورة ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة، من خلال تعزيز نظرة المجتمع الإيجابية تجاه المؤسسة وبالتالي جاذبيتها للمستثمرين، ويساهم أيضاً في إيصال رسالة المؤسسة في انحيازها إلى قضايا المجتمع الذي تعمل به ومساهمتها في معالجة هذه القضايا، وأنّ المؤسسة لا تسعى فقط إلى تحقيق الأرباح وتعظيم ثروة ملاكها، إلا أنّه وفي المقابل فإنّ الإفصاح عن مسؤولية المؤسسة الاجتماعية ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة المالي، من خلال الاستفادة من هذه الأنشطة في عمليات التسويق لمنتجاتها والخدمات التي تقدمها، إضافة إلى المنافع الضريبية التي تحصل عليها المؤسسات نتيجة لقيامها بالأنشطة المجتمعية، وبالتالي يجب العمل على حثّ المؤسسات على المساهمة المجتمعية، وذلك بتعزيز ثقافة أنّ المؤسسة هي مسؤولة تجاه هذا المجتمع الذي تعمل به، وأنّ ذلك يعود بالنفع الكبير عليها على المدى الطويل إضافة إلى المنافع الاقتصادية إن جاز التعبير التي تحصل عليها المؤسسة⁽¹⁾.

كما أشارت دراسة (Shane and Spicer, 1983) إلى أنّ المؤسسات من الممكن أن تحقق أرباحاً من خلال الاستثمار في الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال إنتاجية الموظفين المحسنة وتخفيض التكاليف أيضاً، كما أنّ المؤسسات التي تستثمر في الأنشطة الاجتماعية تتجنب الضرائب الحكومية، من خلال إعفاء المبالغ المنفقة في الأنشطة الاجتماعية من الضريبة، وتخفض التعرّض إلى المخاطر وتعمل على التوسع في منتجاتها⁽²⁾.

(1) هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، مرجع سبق ذكره، ص 39_40.

(2) Shane. P.B, Spicer. B.H. "Market Response To Environmental Information Produced Outside The Firm". Accounting Review. 1983, Vol.58, n° 3, p p 521_ 538.

كما أنّ كل من (Pava and Krausz, 1996)⁽¹⁾، (Orlitzky, and Others, 2003)⁽²⁾ وجدت دراستهم أنّ العلاقة بين الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي علاقة إيجابية. كما ترى كذلك دراسات كل من (Bennet, 2000)، (Valas, 2005) أنّ توجه المؤسسات نحو تركيز جزء مهم من أنشطتها وعملياتها تجاه مسؤوليتها الاجتماعية من المتوقع أن يكون له أثر إيجابي هام على أدائها المالي ونتائج أعمالها السنوية، وذلك بسبب الثقة التي سوف تكتسبها من العملاء. وقد توصّلت دراسة (Raman, et al, 2012) والتي طبقت على 100 مؤسسة من المؤسسات المالية إلى أنّ زيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لتلك المؤسسات. كما وأجرى الباحثان (Mwangi & Jerotich, 2013) دراسة على المؤسسات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية ضمن القطاع الصناعي وقطاع الخدمات خلال الفترة (2007_2011)، وقد تمّ تطبيق أسلوب تحليل المضمون من خلال تطوير مقياس لقياس المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية ومعدل العائد على الأصول⁽³⁾.

⁽¹⁾pava. M.L, Krausz. J. "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost". Journal of Business Ethics. 1996, Vol.15, n° 3 ,p p 321_357.

⁽²⁾Orlitzky. M, Schmidt. FL, Rynes .Sl. "Corporate Social and Financial Performance". A meta-Analysis Organization Studies. 2003, Vol.24, n° 3 ,p p 403_441.

⁽³⁾جميل حسن النجار. المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي _دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين_[على الخط]. متاح على: <www.dspase.up.edu.ps>، (تاريخ الاطلاع: 2016/08/06).

وفي نفس الاتجاه السابق قامت دراسة (عمر وآخرون، 2014)⁽¹⁾ باختبار أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي في المؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 58 مؤسسة خلال الفترة الواقعة ما بين (2005_2009)، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من بينها أنّ الإفصاح عن الاستثمار في الأنشطة الخاصة بالارتقاء بالمنتجات تؤثر إيجابياً في العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين، وذلك لأن الاستثمار بهذه الأنشطة يعزز من سمعتها لدى المستهلك، حيث تعطي فكرة على حرص المؤسسات على إرضاء عملائها بتحسين جودة المنتجات، وهذا يعكس حرص المؤسسات على استخدام خطوط إنتاج ذات كفاءة تشغيلية عالية ويقلل من استخدام المؤسسات لخطوط إنتاجية معيبة، وفي المقابل فإن المستهلكين يقومون بالإقبال على هذا النوع من المؤسسات مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لها. من ناحية أخرى فإن حرص المؤسسات على تحسين نوعية المنتجات هو فرصتها لتعزيز مكانتها السوقية لدى المستهلك، وحصول المؤسسات على شهادات الجودة مثل الآيزو 9000 وغيرها والإعلان عن ذلك، يهدف بالدرجة الأولى إلى زرع الثقة لدى المستهلك بأن جودة المنتجات هي أولوية لدى المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة مالياً وتعزيز حصتها السوقية أيضاً.

(1) بلال فايز عمر، إسحاق محمود الشعار، نضال عمر زلوم، مرجع سبق ذكره، ص 253.

يتضح من خلال الدّراسات السّابقة أنّ التّزام المؤسّسة بتأدية حقوق أصحاب المصالح ينعكس بالإيجاب على الأداء الماليّ لها، بحيث مثلاً يتحسن الأداء الماليّ للمؤسّسة من خلال تأدية الخدّات إلى العملاء بالشّكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت المؤسّسة على علاقات جيّدة مع الموردّين وعلى سمعة جيّدة بالنسبة لالتزاماتها القانونيّة، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرّين من خلال القوائم الماليّة والابتعاد عن التّضليل وتقديم الإفصّاحات اللازمة في الوقت المناسب.

الخلاصة:

في هذا الفصل بعد أن قمنا بإجراء قراءة في الخلفية النظرية للأداء المالي من حيث المفاهيم المتعلقة به وأهميته، تقيّم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه وأهم مؤشرات قياسه، تمّ بعد ذلك عرض ومناقشة أهم نقطة في هذا الفصل ألا وهي أثر تطبيق قواعد (مجلس الإدارة _ الإدارة العليا _ المساهمين _ المراجعة الداخلية _ الإفصاح _ أصحاب المصالح) وفق متطلبات الحوكمة على الأداء المالي، وذلك من خلال دراسات العديد من الباحثين.

حيث وفي هذا الإطار السابق توصلت معظم الدراسات إلى أنّ ممارسة مجلس الإدارة لعملية الإشراف والرقابة على المديرين والموائمة بين مصالحهم ومصالح الملاك، وكذا وجود مجلس إدارة يتميز بوجود نسبة مهمة من أعضائه من غير التنفيذيين، إضافة إلى صغر حجمه، ومراعاة الفصل بين مناصبي رئاسة المجلس والمدير العام، لضمان عدم السيطرة على المعلومات المتاحة والتفرد في اتخاذ القرار، بالتالي كل ما سبق ذكره من شأنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. في حين نجد أنّ دراسات أخرى ذكرت أنّ تميز مجلس الإدارة بعكس الخصائص المذكورة أعلاه تؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، كما وأنّ دراسات أخرى لم تجد أي علاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي.

كما أشارت دراسات أخرى إلى أنّ قيام الإدارة العليا بوضع إجراءات وأساليب تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى مهمة إعداد القوائم المالية والتقارير المالية الموقرة للمعلومات المحاسبية المستخدمة في اتخاذ القرارات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذا مهمة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاطات المؤسسة، وحيث وأنّ القيام بهذه

المهام بفعالية مرهون بتميز فريق الإدارة العليا بالكفاءة المطلوبة وكذا الالتزام بالآداب وأخلاقيات المهنة، بالتالي كل ماسبق ذكره يؤدي إلى رفع الأداء المالي للمؤسسة.

أما بالنسبة للدراسات التي أجريت حول تأثير فعالية المساهمين بمختلف أنواعهم (المساهمين الأفراد، كبار المساهمين التنفيذيين، المساهمين المؤسسيين) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، اتفقت على وجود علاقة ايجابية بينهما، بمعنى أن ممارسة المساهمين المذكورين أعلاه لحقوقهم كمالكين لأسهم المؤسسة وفق متطلبات الحوكمة، تؤدي إلى فرض الرقابة على المؤسسة، ومن ثم تحسين أدائها المالي وزيادة قيمتها.

كما وضحت دراسات أخرى أن وظيفة المراجعة الداخلية تحقق تقدم كبير في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية والمشاركة في تقييم وإدارة المخاطر ودعم الحوكمة، وتقليل حالات التلاعب والغش وتحسين كفاءة وفعالية العمل، وإمداد الإدارة بالمعلومات والاقتراحات لكي تساعد على اتخاذ القرارات الهامة والمناسبة، غير أن المراجعة الداخلية بحاجة لمقومات أداء فعالة تسهم في تحسين مستوى الأداء المالي، ومن بين هذه المقومات نذكر: استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، التدريب المهني المستمر... الخ.

أما فيما يخص علاقة الإفصاح بالأداء المالي، اتفقت أغلب الدراسات في هذا المجال على وجود علاقة ايجابية بينهما. كما وتوصلت دراسات أخرى إلى أن التزام المؤسسة بتأدية حقوق أصحاب المصالح ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي لها، بحيث مثلاً يتحسن الأداء المالي للمؤسسة من خلال تأدية الخدمات إلى العملاء بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت المؤسسة على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية... الخ.

**الفصل الرابع: المحدثات
الدّاخلية للحكومة في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية وأثرها
على الأداء المالي**

الفصل الرابع: المحدّات الداخليّة للحكومة في المؤسسة الاقتصادية الجزائريّة و أثرها على الأداء المالي

تمهيد:

لم تكن قضية الحكومة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر، إلا أنّ التغيرات والظروف التي شهدتها الاقتصاد الوطني، بداية بمنح الاستقلالية للمؤسسات العمومية في سنة 1988، وانعكاس ذلك على طريقة تسييرها، هذا بالإضافة إلى الإصلاحات التي فرضها صندوق النقد الدولي والتي نتج عنها التحوّل إلى نمط اقتصاد السوق، وما سابر ذلك من خصوصية للمؤسسات، وبروز المؤسسات الخاصة التي أخذت عدّة أشكال... الخ، دفعت بالجزائر كغيرها من الدول إلى الاهتمام بحكومة الشركات، والتي تعتبر ضرورية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وإقامة علاقات جيّدة مع أصحاب المصالح (عمال، مساهمين... الخ) وإشراكهم في عملية الرقابة... إضافة إلى مزايا أخرى توفرها الحكومة.

بهذا يأتي هذا الفصل لدراسة موضوع واقع الحكومة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور محدّاتها الداخليّة، ومن ثمّ التطرق إلى طبيعة الأثر الذي تحدثه هذه المحدّات الأخيرة على الأداء المالي، من خلال ثلاثة مباحث، أولهما للتعرف على واقع الحكومة في الجزائر، أما المبحث الثاني فيصف واقع المحدّات الداخليّة للحكومة والأداء المالي، والمبحث الثالث يهتم بتقدير واختبار علاقة المحدّات الداخليّة للحكومة بالأداء المالي.

المبحث الأول: واقع الحوكمة في الجزائر

في الجزائر ظهر مضمون الحوكمة وما تتطلبه في المؤسسة منذ الاستقلال، سواء من حيث أساليب الرقابة على المؤسسة أو علاقة هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصلحة، لكن مصطلح الحوكمة لم يعرف إلا بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية⁽¹⁾. وبهذا وللتعرف على واقع الحوكمة في الجزائر، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مبادئ الحوكمة في الجزائر وذلك من خلال مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى دراسة ميثاق الحوكمة في المطلب الثاني ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في الجزائر

كما رأينا سابقاً من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نجد: حقوق المساهمين، معاملة المساهمين، حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. لذا سيتم تحديد مضمون هذه المبادئ في الجزائر، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك على النحو التالي:

أولاً: مبدأ حقوق المساهمين

خلال فترة التسيير الاشتراكي (1962- 1988) والتي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، كانت الدولة هي المالك الوحيد لأسهم المؤسسات الجزائرية، وكان لها الحق في تعيين مدير كممثل لها، يسهر على حماية أملاك الدولة ضد أي استعمال غير عقلاني وغير

⁽¹⁾ حمّادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

منطقي من طرف العمال⁽¹⁾. وخلال الفترة (1988-2009) أين تمّ في بدايتها منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، نجد أن القانون التجاري الجزائري تضمن مختلف حقوق المساهمين، بداية من حق المشاركة في الجمعية العامة العادية وغير العادية، كما يحق لهم تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ أو عدّة محافظي حسابات من أجل السهر على مصداقية الوثائق المحاسبية للمؤسسة، كما أنّ حماية مصالح المساهمين والأطراف المشاركة تتمّ مهما كان الشكّل القانوني للمؤسسة المعنية⁽²⁾. بالإضافة إلى حقوق أخرى والمتمثلة في:⁽³⁾

1- نقل ملكية الأسهم:

لا توجد قيود على نقل ملكية الأسهم، فالشريك أو بالأحرى المساهم في شركة المساهمة يتنازل عمّا يملكه من أسهم في رأسمال الشركة بكل سهولة، في أي وقت ودون الحصول على موافقة بقية المساهمين (المادة 715 من القانون التجاري الجزائري).

2- الحقوق الملازمة للمساهمين:

لصاحب السهم حقوق ملازمة له وهي: حق التصويت في الجمعيات العامة، والحق في نصيب من أرباح الشركة، وحق اقتسام موجودات الشركة عند حلها، وحق رفع دعوى البطلان على القرارات الصادرة من الجمعية العامة ومجلس الإدارة المخالفة للقانون الأساسي للشركة، ويجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات التالية والمتضمنة في وثيقة أو

(1) نفس المرجع السابق، ص129.

(2) نفس المرجع السابق، ص133.

(3) عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحكومة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص180_181.

أكثر:

أ- أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العامين وألقابهم ومواطنهم، أو عند الاقتضاء بيان الشركات الأخرى التي يمارس فيها هؤلاء الأشخاص أعمال التسيير؛

ب- نص مشاريع القرارات التي قدمها مجلس الإدارة أو مجلس المديرين؛

ت- عند الاقتضاء نص مشروع القرارات التي قدمها المساهمون وبيان أسبابها؛

ث- تقرير مجلس الإدارة أو مجلس المديرين الذي يقدم إلى الجمعية؛

ج- وإذا تضمن جدول الأعمال تسمية القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة أو أعضاء مجلس المديرين أو عزلهم، فيتم ذكر جميع المعلومات المتعلقة بهم؛

ح- أما إذا كان الأمر يتعلق بالجمعية العادية، فيجب أن يذكر جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية، والتقرير الخاص بحفاظي الحسابات المبين لنتائج الشركة خلال كل سنة مالية من السنوات الخمسة الأخيرة، كل سنة مالية مقفلة منذ إنشاء الشركة أو دمج شركة أخرى في هذه الشركة إذا كان عددها يقل عن خمسة.

إذا كان الأمر يتعلق بالجمعية غير العادية تقرير محافظي الحسابات الذي يقدم إلى الجمعية عند الاقتضاء (المادة 678 من القانون التجاري الجزائري).

ثانيا: مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم

تشير المعاملة العادلة للمساهمين إلى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وكذلك إلى حقهم في الدفاع عن انتهاك حقوقهم القانونية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة

المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين. إضافة إلى حق التصويت الذي هو الآخر من الحقوق الأساسية للمساهم ولا يجوز حرمانه منه، والأصل أن لكل مساهم عدد من الأصوات في الجمعية العامة، ويكون حق التصويت المرتبط بأسهم رأس المال أو الانتفاع متناسباً مع حصة رأس المال التي تتوب عنها، وهذه القاعدة تعدّ تطبيقاً لمبدأ المساواة بين المساهمين، كما وثبتت قرارات الجمعية العامة بأغلبية الأصوات المعبر عنها، ولا تؤخذ الأوراق البيضاء بعين الاعتبار إذا أجريت العملية عن طريق الاقتراع (المواد 602، 603 من القانون التجاري الجزائري)⁽¹⁾.

ثالثاً: مبدأ حقوق أصحاب المصالح

أيضاً وخلال فترة التسيير الاشتراكي (1962_1988) والتي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نجد أن بعض القوانين شجعت على الاتصال بين المؤسسة وأصحاب مصالحها في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يرى: "...بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب، فإن له الحق أيضاً في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها"، فالتسيير الاشتراكي لا يميز بين العمال والمديرين. كما سمحت بعض القوانين بمشاركة أصحاب المصالح في تسيير المؤسسة أو الرقابة عليها لتحسين مستويات الأداء للمؤسسة، فمثلاً نجد قانون المالية لعام 1970، أجبر الشركات الوطنية على تركيز جميع حساباتها ومعاملاتها البنكية في بنك واحد، هذا ما يمنح البنوك مهمة ودور في مراقبة الشركات، وهو ما يسمح لها بمتابعة الوضعية

(1) نفس المرجع السابق، ص 181_182.

المالية لها، ويربطها بالتخطيط المالي ارتباطاً وثيقاً، أي أنّ البنك يصبح وسيلة تخطيط بواسطة القروض ومراقبة العمليات المالية للشركة، وهذا ما يعتبر الوسيلة الأنجع والفعالة لتأطير الإنتاج من أجل الوصول إلى الفعالية⁽¹⁾. أما خلال الفترة (1988_2009) أين تم فيها منح الاستقلالية للمؤسسة العمومية الجزائرية، نجد أنّ حقوق وواجبات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة تمّ تحديدها في العديد من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجبائي، قانون العمل... الخ، كما يوجد مجموعة من الإجراءات كالأمر رقم 04-01 المرتبط بتسيير، تنظيم وخصوصية المؤسسات العمومية، التي تحمي حقوق الأطراف الأخرى (الموردين، الإداريين، العمال...) والمشاركة في المؤسسة⁽²⁾.

رابعاً: مبدأ الإفصاح والشفافية

أيضاً وخلال فترة التسيير الاشتراكي كانت المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في إعداد الوثائق المطالبة بها (الوثائق المحاسبية الأساسية كالميزانية، وثنائ خاصة بالإنتاج والتمويل)، وذلك لأنها لم تملك نظام معلوماتي فعال، ولهذا وضعت وزارة المالية مخططاً محاسبياً للدراسة يملأ الفراغ الذي تركه المخطط المحاسبي الفرنسي (PCG)، وهو ما سمي بالمخطط المحاسبي الوطني (PCN) لسنة 1975.

وخلال العقدَيْن الماضيين شهدت الجزائر عدّة تحولات، منها التوجه نحو اقتصاد السوق، وما نتج عنه انفتاح وحرية انتقال للأموال، والتي توجت بتفعيل السوق المالي وظهور بورصة القيم

(1) حمّادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص129.

(2) عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص182.

المتداولة⁽¹⁾. كل هذه التحولات وغيرها حتمت على الجزائر في سنة 2007 إصدار النظام المحاسبي المالي بموجب القانون 07-11 المؤرخ في 2007/11/25 وبدأ في تطبيقه في سنة 2010، والذي يسمح الاعتماد عليه في تقديم معلومات محاسبية ومالية دقيقة وذات نوعية وتقدم صورة واضحة وعادلة عن الوضعية المالية للمؤسسة، كما وتساعد بصفة خاصة المستثمرين على اتخاذ القرارات الرئيسية، وحتى يتحقق ذلك تقدم هذه المعلومات في شكل قوائم مالية تستجيب بشكل أو بآخر للمعايير المحاسبية الدولية، باعتبار أن القوائم المالية السابقة كانت موجهة لتلبية احتياجات مصالح الضرائب من جهة، وتلبية احتياجات المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

مما سبق نستنتج أن الجزائر اقتنعت بضرورة تبني فلسفة الحوكمة ودعمها بوجود (SCF)، والذي كان وراءه مجموعة من الأسباب منها:⁽²⁾

أ- تلافي بعض النقائص والتغرات التي خلفها النظام القديم (PCN) الذي يتلاءم والاقتصاد الاشتراكي ولا يتناسب مع الاقتصاد الحديث؛

ب- ضمان الحصول على معلومات مالية ومحاسبية صحيحة تمكن من التقييم الصحيح؛

ت- محاولة جلب المستثمر الأجنبي، من خلال تدويل الإجراءات والمعاملات المالية والمحاسبية، لوقيته من مشاكل اختلاف النظم المحاسبية، سواء من حيث الإجراءات أو من حيث إعداد القوائم المالية، مما يسهل أولاً قراءة المعطيات المالية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية وثانياً ضمان عدم

⁽¹⁾أحسين عثمانى، سعاد شعابنية. "النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر". ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 7/6 ماي 2012، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، ص7.

⁽²⁾حاج قويدر قورين. "الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي". الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع ورهانات وآفاق، 8/7 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص15.

تغيّر واختلاف القواعد المحاسبية والمالية المعمول بها في الجزائر مع القواعد المعمول بها في بلده الأم؛

ث- الإعلان بشكل واضح عن المبادئ والقواعد التي تواجه التسجيل المحاسبي للمعاملات، تقييمها وإعداد القوائم المالية، الأمر الذي سيسمح بالتقليل من أخطار التلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد، وتسهيل مراجعة الحسابات، وبالتالي تقديم معلومات مالية ومحاسبية دقيقة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية، مما يسهل تحقيق الشفافية؛

ج- التمكين من إعداد معلومات دقيقة تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يحقق الشفافية في تقديم المعلومات، التي تعتبر من المدخلات الأساسية للمستثمرين المحليين والأجانب من أجل اتخاذ قرارات الاستثمار.

خامسا: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كان يضم المجلس العديد من مدراء الوزارة ويترأسه الوزير المعني بالقطاع، وهو مراقب من طرف لجنة مراقبة متكونة من ثمانية أعضاء، أربعة منهم ممثلين للدولة، وعضو من البنك المركزي، وعضو من الصندوق الجزائري للتنمية، وعضوان من العمال، وبالنسبة لمهامه فهو يمثل الجهة الفاعلة في التخطيط وفي العمليات الإدارية الإستراتيجية، ابتداءً من برامج الاستثمار، توسيع النشاطات، نظام المستخدمين، الهيكل الإداري وغيرها⁽¹⁾. أما وبعد منح الاستقلالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية اعتبر المجلس السلطة العليا فيها، فهو يدير المؤسسة، يعرف السياسة الصناعية والتجارية والمالية على المدى القصير والمفكر الرئيسي، والمسيطر في التحليل الاستراتيجي، والواضع للخطط العامة والسياسات، من أجل

(1) حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ضمان السير الجيد للمؤسسة واستمرار حياتها، بالإضافة إلى المهام التالية: *يعتبر حلقة الربط بين الجمعية العامة للمساهمين من جهة التي تعتبر ذات أسهم والتي لها سلطة الملكية، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى في صورة مديرها الذي يتمتع بسلطة التسيير، *التعريف بالسياسة الصناعية والتجارية والمالية على المدى القصير، *وضع الإستراتيجية المتوسطة الأجل للشركة، *مراقبة النتائج وتعيين أو إقالة الرئيس المكلف بالإدارة، *تحديد الآفاق المتوسطة الأجل للمؤسسة، وكذا تطويرها وتهيئة المحيط لها. وبهذا انتقل دور مجلس الإدارة من أداة للتخطيط في فترة التسيير الاشتراكي، إلى أداة لتسيير المؤسسة ومراقبة أدائها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ومصالح بقية الأطراف وعلى رأسهم المساهمين، ومنه المساهمة في تطبيق الحوكمة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من خلفية ظهور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية وكذا أهم أجزائه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: خلفية ظهور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

في شهر جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول - الحكم الراشد للمؤسسات-، وقد شكّل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص ص134_135.

عملية تتخذ⁽¹⁾. وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع، ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بدعمها للمشروع، بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إداراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وكذا تسخير الدعم المادي لها، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة. وفي 11 مارس 2009 عقد مؤتمر وطني، أعلنت كل من جمعية (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، وقد قدم تعريف للحوكمة على أنها: "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية

(1) عمر علي عبد الصمد. "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر". مجلة الباحث.

2013، العدد 12، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 39.

المؤسسة بواسطة: *تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة** في المؤسسة، *تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"(1).

ثانيا: أهم أجزاء ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

يتضمن الميثاق جزئين هامين هما:(2)

1- الجزء الأول:

يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضرورياً في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

****الأطراف الفاعلة:** في المؤسسة تنقسم إلى قسمين أطراف داخلية و أخرى خارجية، فبالنسبة للقسم الأول فقد حصرهم الميثاق في ثلاثة أطراف: مالكي المؤسسة، الإداريين المعيّنين من طرف الملاك والمسيرين. أما بالنسبة للقسم الثاني فهو يشمل كل الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة كالسلطات العمومية، البنوك والهيئات المالية الأخرى، الموردّين، الزبائن، العمّال، المنافسين، وهي على اتصال دائم معهم. بالنسبة للأطراف الداخلية الثلاثة، يتصرف كل واحد منهم في حدود إطار هيئة التسيير الخاصة به، طبقاً للأحكام القانونية والتنظيمية التي تحكم المؤسسة، وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية. فالجمعية العامة تضم المالكين المساهمين أو أصحاب الحصص، ويقع على عاتقها واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح بضمان الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين. أما مجلس الإدارة فيضم الإداريين الذين تعيّنهم الجمعية العامة للمساهمين، ومن صلاحياته قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها. وبالنسبة للمديرية العامة (الفريق التنفيذي) فيختارها مجلس الإدارة، وتقوم بإعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة، ومن ثمّ تنفيذها. أما بالنسبة للأطراف الخارجية فقد اقترح ميثاق الحكم الراشد مجموعة من التوصيات لتحسين علاقة المؤسسة مع هذه الأطراف، فالنسبة للعلاقة مع الزبائن مثلاً، ينظر إليهم الميثاق على أنهم يعتبرون أول الأطراف التي لا بدّ على المؤسسة أن تحسّن علاقتها بهم، وعليه فلا بدّ من إرضائهم وكسب ولائهم. نقلاً عن: حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 137_138.

(1) عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

(2) ابن ثابت علّال. "دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات". مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي. 2011، العدد 10، الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، ص 79.

2- الجزء الثّاني:

بينما يتطرق الجزء الثّاني إلى المقاييس الأساسيّة التي ينبغي عليها الحُكم الراشد للمؤسّسات، وعرض بعض معايير الحوكمة والمتمثّلة في: *العدل: عن طريق توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة (الأطراف الشريكة)، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة. *الشفافيّة: إذ ينبغي أن تكون تلك الحقوق والواجبات وكذا المسؤوليّات واضحة وجليّة للجميع. *المسؤوليّة: إذ تعتبر مسؤوليّة كل طرف محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة. *التبعية: كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

مما سبق نستنتج أنّ مبادئ الحوكمة في الجزائر اختلفت من فترة لأخرى حسب الظروف والمتغيّرات التي ميزت كل فترة، كما وأنّه برزت الحاجة إلى إصدار ميثاق الحُكم الراشد (الحوكمة) للمؤسّسات الجزائريّة ابتداءً من سنة 2009 لضمان التسيير الجيّد للمؤسّسة والرقابة عليها. كما ويمكن القول أنّ القانون الجزائري وبالرغم من تلبّيته لعدد من المتطلّبات الأساسيّة للحوكمة وفق ما جاءت به مبادئ منظّمة التعاون الاقتصاديّ والنّميّة، إلّا أنّه هنالك بعض النقائص، إذ لا بد من تعديل القانون التجاريّ وتحديثه وفق متطلّبات الحوكمة ووضع قسم خاص بالمحدّدات الداخليّة والخارجيّة للحوكمة لمختلف أشكال المؤسّسات يتضمّن مثلاً: توزيع المسؤوليّات بين مجلس الإدارة والإدارة النّفيديّة، تفعيل الإفصاح المتعلق بعلاقة إدارة المؤسّسات مع أصحاب المصالح، تحديد

خصائص ومسؤوليات قسم المراجعة الداخلية... الخ.

المبحث الثاني: وصف واقع المحددات الداخلية للحكومة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بعد التطرق إلى واقع الحكومة في الجزائر، تأتي مرحلة قياس مستوى تطبيق الحكومة الداخلية في عينة تتكون من مؤسسة جزائرية واحدة (مجمع صيدال)^{***}، كما سيتم التطرق إلى واقع الأداء المالي في هذه المؤسسة من خلال قياسه على أساس ثلاث مؤشرات مالية مختارة.

^{**}المراجعة الداخلية: تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية حديثة الممارسة في الجزائر، حيث نصت المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 الذي ينص على أنه: "يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها". نقلا عن: _ الجمهورية الجزائرية. قانون رقم 01/88. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02، المؤرخة في 12/01/1988، المادة 40.

كما تنص المادة 40 من القانون 01/91 على أن: "المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ". نقلا عن: _ الجمهورية الجزائرية. قانون رقم 01/91. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20، المؤرخة في 27/04/1991، المادة 40. وانطلاقاً مما سبق ذكر (حمادي، 2010) أن الدور الرقابي للمراجعة الداخلية يتلخص في مراقبة الأعمال والمهمات وتوزيع العمل على جميع أعضاء المؤسسة، أي المراقبة الداخلية الدائمة لكل مراحل العملية الإنتاجية، على أن يتم تحسين أداء هذه الأداة الرقابية الداخلية باستمرار. نقلا عن: حمادي نبيل، أثر تطبيق الحكومة على جودة المراجعة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

^{***}مجمع صيدال: تعتبر هذه المؤسسة ثاني المؤسسات التي دخلت إلى بورصة الجزائر، حيث كان ذلك بتاريخ 17 جويلية 1999 بطرح أسهمها للاكتتاب العام، ويعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الكبرى في الجزائر، والرائدة في الإنتاج الصيدلاني، الشيء الذي أكسب المجمع ميزات تنافسية عدة، ولقد مر المجمع مثله مثل العديد من المؤسسات العمومية، بمراحل عدة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، هذه المراحل جاءت تلبية لمتطلبات جملة الإصلاحات التي قامت بها الدولة في ذلك الوقت. نقلا عن: محمد زرقون. "العرض العمومي في البورصة وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر_". مجلة الباحث. 2013، العدد 12، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ص 109.

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المطلب سيتم وصف واقع المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائرية، ولأجل تحقيق ذلك لابدّ من تحديد منهجية للدراسة فيما يخصّ مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى متغيّرات الدراسة وأدواتها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

لأجل تحقيق هدف البحث والمتمثّل في تحديد طبيعة تأثير المحدّدات الداخليّة للحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائرية، اتجهت الدراسة إلى التعامل مع مجتمع المؤسسات الاقتصاديّة العموميّة الجزائرية (شركات المساهمة)، والتي بها مجلس إدارة ووظيفة المراجعة الداخليّة، وهذا لجمع بيانات حول مدى تطبيق المحدّدات الداخليّة للحوكمة في واحدة من هذه المؤسسات، والمتمثّلة (المحدّدات) في: (قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة التّنفيذيّة العليا، القواعد المحدّدة لحقوق المساهمين، قواعد المراجعة الداخليّة، قواعد الإفصاح، القواعد المحدّدة لحقوق أصحاب المصالح)، بالإضافة إلى جمع البيانات الماليّة الخاصّة بهذه المؤسسة الأخيرة، والتي تسمح بقياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات الماليّة.

2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة الأصلي تمثّلت في المؤسسة العموميّة الاقتصاديّة الجزائرية (مجمع صيدال للأدوية)، والتي توافرت عنها بيانات ماليّة كميّة كاملة في فترة الدراسة وهي فترة ست سنوات، تبدأ من سنة 2010 وتنتهي في سنة 2015. كما وتم توزيع الاستبيان الخاص

بالدراسة على كل من (*فرع انتيبوتيكال بالمدينة، المديرية العامة لمجمع صيدال بالجزائر العاصمة) كممثلين لمجمع صيدال. وقد تمّ توزيع 140 نسخة من الاستبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 120 نسخة، وتمّ استبعاد 10 نسخ لعدم استكمالها، حيث جرى تحليل 110 نسخة من الاستبيان.

ثانيا: متغيّرات الدراسة وأدواتها

1- متغيّرات الدراسة:

الهدف من جمع بيانات حول مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية العليا، المساهمين، المراجعة الداخليّة، الإفصاح، أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصاديّة محل الدراسة، هو تقديم وصف إحصائي لواقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائرية، بالإضافة إلى استعمال هذه البيانات لصياغة نماذج إحصائية تفسر العلاقة بين الأداء المالي والمحدّدات الداخليّة للحوكمة. وكمدخل لصياغة النماذج الإحصائية، تعتبر المحدّدات الداخليّة للحوكمة المذكورة أعلاه كمتغيّرات مستقلة، أما المتغير التابع لها فهو الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، الذي قيس من خلال ثلاث مؤشرات ماليّة، اعتمدت عليها العديد من دراسات التراث الأدبي لحوكمة الشركات لأجل قياس الأداء المالي والمتمثّلة في: نسبة هامش الربح الصافي، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية.

2- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على القوائم الماليّة الخاصّة بالمؤسسة محل الدراسة والمنشورة عبر كل من الموقع الالكتروني لبورصة الجزائر، والموقع الالكتروني للمؤسسة محل الدراسة، كأداة معلومات حول الأداء المالي، أي اعتمد على هذه القوائم الأخيرة في قياس المتغير التابع والمتمثّل في الأداء

المالي. كما وتمّ تصميم استبيان كأداة أساسيّة للمعلومات فيما يتعلق بالمحدّدات الداخليّة للحوكمة، حيث تمّ إعداده بالاعتماد على مبادئ منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 وميثاق الحكم الراشد للمؤسّسات الجزائريّة، إضافة إلى بعض الدّراسات السابقة، وتمّ عرضه في صورته الأولى على مجموعة من المختصّين الأكاديميّين من أساتذة الجامعة، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقّق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغويّة والعلميّة لعبارات الاستبيان، وفي ضوء آراء السادة المحكّمين تمّ إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدّراسة. بعد ذلك تمّ توزيعه (الاستبيان) على عيّنة الدّراسة، وتضمن الاستبيان 45 سؤالاً توزع على قسمين رئيسيّين: الأول شمل البيانات الشخصية للمستجوبين تضمنت ثلاثة أسئلة، أما القسم الثاني فضم ست محاور شملت 42 سؤالاً لقياس مستوى تطبيق المحدّدات الداخليّة للحوكمة. بحيث تضمنت الأسئلة إجابات محدّدة بـ "نعم" أو "لا" أو "محايد"، هذا ما أدى بنا إلى الاعتماد في هذه الدّراسة على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس مستوى تطبيق الحوكمة من خلال قياس محدّداتها الداخليّة، حيث وفي هذا الإطار تمّ التحليل على أساس هذا المقياس بناء على قيم المتوسط الحسابي.

كما أنّه ولعرض وتحليل بيانات الدّراسة تمّ استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم

الاجتماعيّة SPSS بهدف:

- استخراج التكرارات والنسب المئويّة لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس بعض مقاييس التّزعة المركزيّة مثل: المتوسطات الحسابيّة لتحديد مدى تبني المؤسّسة عيّنة البحث للمحدّدات الداخليّة للحوكمة، وقياس الانحراف المعياري (من مقاييس التشتت) للتأكّد من موضوعيّة المتوسطات الحسابيّة للمحدّدات الداخليّة للحوكمة؛

_ تقدير نماذج انحدار خطية بسيطة ومتعددة، والتي يتم استخدامها لفحص التأثير على المتغير التابع (الأداء المالي) من قبل متغير واحد مستقل أو من قبل عدة متغيرات مستقلة في وقت واحد؛

_ اختبار (T_Test) لاختبار مدى معنوية معالم النماذج، عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)؛

_ معامل التحديد ($R\text{-deux}$) لتحديد مدى جدية المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي، واستنتاج وجود متغيرات عشوائية أخرى لها تأثير على الأداء المالي أم لا.

_ اختبار (F_Test) لاختبار مدى القبول الكلي لنماذج الانحدار المقدر، عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$). كما تم تقدير معامل (Alpha Croubach) ** لإختبار صدق محاور الأداء، كما يوضح الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم 01_ : اختبار صدق محاور الاستبيان

محاور الاستبيان(المحددات الداخلية للحوكمة)	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور 1: قواعد مجلس الإدارة	06	0.683
المحور 2: قواعد الإدارة العليا	07	0.570
المحور 3: القواعد المحددة لحقوق المساهمين	07	0.520
المحور 4: قواعد إدارة المراجعة الداخلية	07	0.762
المحور 5: القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح	08	0.522
المحور 6: القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الزبائن...)	07	0.642

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)، ص 337.

**معامل (Alpha Croubach): يستخدم لاختبار أو قياس صدق الاستبيان، أي لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبيان في مقدرتها على إعطاء نفس النتائج، لو تم توزيع الاستبيان أكثر من مرة على أفراد عينة أخرى من نفس المجتمع، تحت نفس الظروف والشروط.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المتمثلة في (قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، القواعد المحددة لحقوق المساهمين، قواعد إدارة المراجعة الداخلية، القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح، القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح، بلغ على الترتيب (0.683، 0.570، 0.520، 0.762، 0.522، 0.642) وهي نسب أكبر من النسبة 0.5، والتي تعتبر نسب مقبولة إحصائياً حتى تكون أداة جمع البيانات صادقة وحتى يمكن تعميم النتائج.

المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة

بعدما تطرقنا إلى منهجية الدراسة التطبيقية، سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى وصف خصائص الفئة المستهدفة في الاستبيان، وكذا وصف المحددات الداخلية للحوكمة (المتغير المستقل)، وذلك من خلال تفريغ بيانات الاستبيان في جداول إحصائية، تحتوي على: التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. بالإضافة إلى ما سبق ذكره سيتم من خلال هذا المطلب أيضاً وصف الأداء المالي (المتغير التابع) للمؤسسة عينة البحث، من خلال احتساب مجموعة من المؤشرات المالية الممثلة له.

أولاً: وصف خصائص الفئة المستهدفة

عند استعراض النتائج الخاصة بمواصفات الأفراد المجيبين على الاستبيان، يمكن تصنيفها

على النحو التالي:

1- الجنس:

توزع بين المبحوثين (ذكر _ أنثى) كما هو مبين في الجدول رقم (02):

الجدول رقم 02_ : توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	72	65.5%
إناث	38	34.5%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (03)، ص338.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أنّ غالبية المشاركين في الاستبيان من فئة الذكور بنسبة

(65.5%)، في حين أنّ نسبة الإناث بلغت (34.5%).

2- الفئات العمرية: توزعت بين المبحوثين كما هو مبين في الجدول رقم(03):

الجدول رقم 03_ : توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
(20 _ 30) سنة	24	21.8%
(31 _ 40) سنة	56	50.9%
أكثر من 40 سنة	30	27.3%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (03)، ص338.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ أقل نسبة (21.8%) من المجموع الكلي لأفراد العينة

عمرهم ما بين (20 _ 30) سنة، في حين أنّ الفئة العمرية التي تقع ما بين (31_40) سنة

استحوذت على النسبة العليا من العدد الكلي للمستجوبين (50.9%)، ويليهما في ذلك فئة (أكثر من

40 سنة) بنسبة (27.3%).

3- الخبرات العملية:

توزعت بين المبحوثين كما هو مبين في الجدول رقم(04):

الجدول رقم 04_ : توزيع المستجوبين في عيّنة الدّراسة حسب متغير الخبرات العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	3.6%
(5 _ 10) سنة	20	18.2%
(11 _ 15) سنة	54	49.1%
أكثر من 15 سنة	32	29.1%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (03)، ص338.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أنّ أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العيّنة تبعاً لمتغير الخبرة العملية بلغت (49.1%) لفئة الخبرة (11 _ 15) سنة، تليها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (29.1%)، ومن ثمّ فئة (5 _ 10) سنة بنسبة (18.2%)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.6%) لفئة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

ثانياً: وصف المحدّدات الداخليّة للحوكمة: سيتم من خلال هذا الفرع التطرق إلى الوصف الإحصائي للمحدّدات الداخليّة للحوكمة، وذلك على النحو التالي:

1- وصف قواعد مجلس الإدارة: بلغت عبارات هذه القواعد ست عبارات، والجدول رقم (05)

أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 05_ : وصف قواعد مجلس الإدارة (المحور 1)

العبرة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1_ يوجد فصل واضح بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام؛	2	1.8	93	84.5	15	13.6	1.88	0.37	لا

لا	0.45	1.89	16.4	18	78.2	86	5.5	6	2_ يتشكل غالبية أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين عن الإدارة؛
نعم	0.65	2.70	10.9	12	8.2	9	80.9	89	3_ يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة؛
لا	0.63	1.72	38.2	42	51.8	57	10	11	4_ يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحميله للمسؤوليات؛
لا	0.33	1.87	12.7	14	87.3	96	—	—	5_ يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة كلجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة.. الخ
نعم	0.49	2.75	2.7	3	20	22	77.3	85	6_ يطلع أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكافية والمناسبة حتى يقوموا بعملهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (04)، ص339.

يظهر الجدول رقم (05) أعلاه مايلي:

_ يتضح من الإجابات أنه لا يوجد هنالك فصل بين وظيفة رئاسة المجلس ووظيفة رئاسة الإدارة

العليا، وهي من احد المتطلبات التي أكد عليها قانون Sarbanes Oxley act، وكانت الإجابة

ب "لا" بنسبة (84.5%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي

بلغ (1.88) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.37). مما يعني أنّ المؤسسة عيّنة البحث تعاني من وجود تركّز للسلطات في يد شخص واحد وهو رئيس مجلس الإدارة - الذي يشغل منصب المدير العام في نفس الوقت- وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على أداء المجلس لوظيفته الرقابية، ويؤدي أيضا إلى صعوبة إثبات مجلس الإدارة لفشل الإدارة العليا.

_ ومن خلال نتائج العبارة (02) يتضح أنّه لا يتشكل غالبية أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين عن الإدارة، إذ جاءت الإجابات بـ "لا" بنسبة (78.2%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.89) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.45).

_ وأكدت الإجابات على أنّ مجلس الإدارة يقوم بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (80.9%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.70) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.65).

_ وتوصلا مع دور مجلس الإدارة في مراقبة أداء الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحميله للمسؤوليات بالمؤسسة، جاءت معظم الإجابات بـ "لا" بنسبة (51.8%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.72) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63).

_ وأجمعت معظم الإجابات على أنّ مجلس الإدارة لا يقوم بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة، فهي غير متوفرة، على اعتبار أنّ المجلس يقوم بمهام هذه اللجان التي من المفروض أنّ تتفرع عنه، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (87.3%)، وبمتوسط

حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.87) يتجه نحو الإجابة ب "لا"،
وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.33).

_ واتفقت الإجابات بنسبة (77.3%) على أن مجلس الإدارة يطلع على كل معلومة كافية
ومناسبة لعمله، وكان المتوسط الحسابي عن هذه العبارة محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات
ليكارت الثلاثي بلغ (2.75) يتجه نحو الإجابة ب "نعم"، وبانحراف معياري بلغ (0.49).

2- وصف قواعد الإدارة التنفيذية العليا: بلغت عبارات هذه القواعد سبع عبارات، والجدول

رقم (06) أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 06_ وصف قواعد الإدارة التنفيذية العليا (المحور 2)

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%			
1_ يتوافر لدى المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية قدر كاف من التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة؛	35	31.8	50	45.5	25	22.7	2.09	0.73	لا
2_ يستفيد المديرون من تدريب مهني مستمر؛	42	38.2	59	53.6	9	8.2	2.30	0.61	لا
3_ تقوم الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة؛	110	100	—	—	—	—	3	0.00	نعم
4_ من مهام الإدارة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة؛	59	53.6	14	12.7	37	33.6	2.54	0.91	نعم

نعم	0.72	2.64	14.5	16	7.3	8	78.2	86	5_ تقوم الإدارة بإعداد القوائم المالية المعبرة عن عدالة المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها؛
نعم	0.78	2.52	18.2	20	11.8	13	70	77	6_ الإدارة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة؛
لا	0.72	2.09	21.8	24	47.3	52	30.9	34	7_ تقوم الإدارة بتوفير الوسائل والإمكانات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (05)، ص 341.

من الجدول السابق نلاحظ مايلي:

_ تبين من خلال الإجابات أنّ المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية لا يمتلكون قدر كاف من

التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة

(45.5%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.09)

يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري قدرته قيمته (0.73).

_ وجاءت الإجابات متشابهة مع العبارة السابقة عندما تبين أنّ المديرين لا يستفيدون من تدريب

مهني مستمر، حيث كانت الإجابة ب "لا" بنسبة (53.6%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة

الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.30) يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري بلغت

قيمته (0.61).

_ يتضح من الإجابات أعلاه أنّ الإدارة تقوم بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف

الإستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة، إذ اتفقت الإجابات بنسبة (100%)، وبمتوسط

حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (3.00) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري قدرته قيمته (0.00).

— وأجمعت الإجابات على أنّ الإدارة تقوم بتحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة، إذ جاءت الإجابات بـ "نعم" بنسبة (53.6%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.54) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري قدر بـ (0.91).

— وكذلك تقوم الإدارة بإعداد القوائم المالية المعبرة عن عدالة المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها، إذ كانت الإجابات بـ "نعم" بنسبة (78.2%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.64) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.72).

— كما وأكدت الإجابات أنّ الإدارة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة، إذ جاءت الإجابات بـ "نعم" بنسبة (70%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.52) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.78).

— ومن خلال نتائج العبارة رقم (06) يتضح أنّ عينة البحث اتفقت بنسبة (47.3%) على أنّ الإدارة لا تقوم بتوفير الوسائل والإمكانيات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله، وكان المتوسط الحسابي عن هذه العبارة محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.09) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.72).

3- وصف القواعد المحددة لحقوق المساهمين: بلغت عبارات القواعد المحددة لحقوق

المساهمين سبع عبارات، والجدول رقم (07) أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 07_ : وصف القواعد المحددة لحقوق المساهمين (المحور 3)

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التردد	%	التردد	%	التردد	%			
1_ يستطيع كل المساهمين الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛	97	88.2	—	—	13	11.8	2.76	0.64	نعم
2_ تكفل المؤسسة لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع؛	60	54.5	21	19.1	29	26.4	2.40	0.85	نعم
3_ يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم؛	56	50.9	21	19.1	33	30	2.34	0.87	نعم
4_ يسمح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت؛	13	11.8	62	56.4	35	31.8	1.80	0.63	لا
5_ يملك كل المساهمين حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛	10	9.1	70	63.6	30	27.3	1.82	0.57	لا
6_ يشارك كل المساهمين في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛	11	10	72	65.5	27	24.5	1.85	0.57	لا

7_ يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنويا.	6	5.5	80	72.7	24	21.8	1.84	0.49	لا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (06)، ص343.

يتبن من خلال الجدول رقم (07) أعلاه مايلي:

_ يتضح من الإجابات أنه يستطيع كل المساهمين الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة، وكانت الإجابة بـ "نعم" بنسبة (88.2%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.76) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.64).

_ يتضح من الإجابات أنه تكفل المؤسسة لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع، وكانت الإجابة بـ "نعم" بنسبة (54.5%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.40) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85).

_ وقد جاءت الإجابات متشابهة مع العبارة السابقة، عندما تبين أن كل مساهمي المؤسسة يتمتعون بحق حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم، إذ اتفقت الإجابات إلى حد ما بنسبة (50.9%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.34) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.87).

_ وأكدت الإجابات أنه لا يسمح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (56.4%)، وبمتوسط حسابي

محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.80) يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري قدرته قيمته (0.63). حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمساهمين التصويت إما من خلال الحضور الشخصي، أو من خلال أسلوب التصويت بالتوكيل.

_ دائما في إطار القواعد المحددة لحقوق المساهمين، نجد أنه لا يملك كل المساهمين حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، إذ جاءت الإجابات ب "لا" بنسبة (63.6%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.82) يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري قدرته قيمته (0.57).

_ كما وافقت الإجابات بنسبة (65.5%) على أنه لا يشارك كل المساهمين في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، وكان المتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.85) يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.57).

_ وتبين من خلال الإجابات أنه لا يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنويا، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (72.7%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.84) يتجه نحو الإجابة ب "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.49).

4- وصف قواعد إدارة المراجعة الداخلية: بلغت عبارات قواعد المراجعة الداخلية سبع

عبارات، والجدول رقم (08) أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 08_ وصف قواعد إدارة المراجعة الداخلية (المحور 4)

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التردد	%	التردد	%	التردد	%			
1_ تتبع إدارة المراجعة الداخلية رئيس مجلس الإدارة تنظيمياً؛	6	5.5	86	78.2	18	16.4	1.89	0.45	لا
2_ تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه؛	78	70.9	24	21.8	8	7.3	2.64	0.61	نعم
3_ تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية؛	84	76.4	12	10.9	14	12.7	2.64	0.70	نعم
4_ تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في تقييم عمل إدارة المخاطر؛	32	29.1	56	50.9	22	20	2.09	0.69	لا
5_ تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم خدمات استشارية للمؤسسة؛	75	68.2	14	12.7	21	19.1	2.49	0.79	نعم
6_ تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة؛	15	13.6	54	49.1	41	37.3	1.76	0.67	لا

7_ تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.	10	9.1	67	60.9	33	30	1.79	0.59	لا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (07)، ص345.

تشير أرقام الجدول رقم (08) أعلاه إلى مايلي:

_ يتضح من الإجابات أنّ إدارة المراجعة الداخلية للمؤسسة عيّنة البحث لا تتبع رئيس مجلس الإدارة تنظيمياً، حيث جاءت الإجابات بـ "لا" بنسبة (78.2%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.89) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.45). حيث تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ إدارة المراجعة الداخلية مرتبطة بالمدير العام.

_ والوظيفة التي دخلت ضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات هي وظيفة إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه، جاءت الإجابات بـ "نعم" بنسبة (70.9%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.64) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61).

_ وأجمعت الإجابات بنسبة (76.4%) على أنّ إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة تقوم بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.64) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.70).

_ ومن خلال نتائج العبارة رقم (04) يتضح لنا أنّ إدارة المراجعة الداخلية لا تقوم بأهم دور لها من منظور حوكمة الشركات وهو تقييم عمل إدارة المخاطر، حيث وفي هذا الإطار جاءت

الإجابات بـ "لا" بنسبة (50.9%)، وبمتوسط حسابي محتوئ ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.09) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري قدرت قيمته (0.69).
_ كما وأجمعت الإجابات على أنّ إدارة المراجعة الداخلية تقوم بتقديم خدمات استشارية للمؤسسة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (68.2%)، وبمتوسط حسابي محتوئ ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.49) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.79).

_ وتبين من خلال الإجابات أنّ إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة لا تقوم بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة، حيث وفي هذا الإطار جاءت الإجابات بـ "لا" بنسبة (49.1%)، وبمتوسط حسابي محتوئ ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.76) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.67).

_ يظهر لنا توجه الأغلبية من المستجوبين نحو الإجابة بـ "لا" بنسبة (60.9%) فيما يخص قيام إدارة المراجعة الداخلية بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة، وبمتوسط حسابي محتوئ ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.79) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.56).

5- وصف القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح: بلغت عبارات القواعد المحددة لما يتعلق

بالإفصاح ثمانية عبارات، والجدول رقم (09) أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 09_ : وصف القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح (المحور 5)

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1_ تراعي المؤسسة عرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد؛	73	66.4	22	20	15	13.6	2.53	0.72	نعم
2_ تقوم المؤسسة بالنشر الالكتروني للمعلومات؛	97	88.2	_	_	13	11.8	2.76	0.64	نعم
3_ يتم الإفصاح عن القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة؛	92	83.6	5	4.5	13	11.8	2.72	0.66	نعم
4_ يتم الإفصاح عن توزيع ملكية الأسهم؛	90	81.8	8	7.3	12	10.9	2.71	0.65	نعم
5_ يتم الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الزبائن، المستهلكين، المجتمع المحلي؛	98	89.1	_	_	12	10.9	2.78	0.62	نعم
6_ يتم الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛	3	2.7	92	83.6	15	13.6	1.89	0.39	لا
7_ يتم الإفصاح عن معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة؛	13	11.8	66	60	31	28.2	1.84	0.61	لا
8_ يتم الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة.	8	7.3	90	81.8	12	10.9	1.96	0.42	لا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (08)، ص 347.

تشير أرقام الجدول رقم (09) أعلاه مايلي:

_ يظهر لنا توجه الأغلبية من المستجوبين نحو الإجابة بـ "نعم" بنسبة (66.4%) فيما يخص قيام المؤسسة بعرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.53) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.72).

_ كما أجمعت معظم الإجابات على أنّ المؤسسة تقوم بالنشر الالكتروني للمعلومات، حيث وفي هذا الإطار جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (88.2%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.76) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.64).

_ بالنسبة للعبارة رقم (03) نلاحظ اتفاق المستجوبين في عينة البحث بنسبة (83.6%) على أنّه يتمّ الإفصاح عن القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة، وكان المتوسط الحسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.72) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.66).

_ وأجمعت الإجابات في عينة البحث على أنّه يتمّ الإفصاح عن توزيع ملكية الأسهم، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (81.8%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.71) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري قدرت قيمته (0.65).

_ وأكدت إجابات عينة البحث ونسبة (89.1%) على أنّه هنالك إفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الزبائن، المستهلكين، المجتمع المحلي، وكان المتوسط الحسابي

محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.78) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.62).

ـ وأجمعت إجابات عينة البحث على أنّ عملية الإفصاح لا تشمل تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (83.6%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.89) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وانحراف معياري قدرت قيمته (0.39).

ـ وكذلك لا يتم الإفصاح عن معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، إذ كانت الإجابات بـ "لا" بنسبة (60%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.84) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وانحراف معياري قدرت قيمته (0.61).

ـ وبالتتابع مع العمليات التي لا يتم الإفصاح عنها، لا يتم أيضا الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (81.8%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.96) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وانحراف معياري قدرت قيمته (0.42).

6- وصف القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح: (العمال، الدائنين، الزبائن،

المستهلكين، المستثمرين، المجتمع المحلي...)

بلغت عبارات القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح سبع عبارات، والجدول رقم (10) أدناه يلخص نتائج وصف هذه القواعد:

الجدول رقم 10_ : وصف القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح (المحور 6)

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1_ يتحصل أصحاب المصالح على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب؛	60	54.5	28	25.5	22	20	2.35	0.79	نعم
2_ تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء؛	—	—	100	90.9	10	9.1	1.91	0.28	لا
3_ تقدم المؤسسة برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة؛	4	3.6	94	85.5	12	10.9	1.93	0.37	لا
4_ يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة؛	10	9.1	69	62.7	31	28.2	1.81	0.58	لا
5_ يقع على عاتق المؤسسة التزامات اتجاه المجتمع المحلي، كما وتشارك في دعم القضايا البيئية؛	70	63.6	11	10	29	26.4	2.37	0.87	نعم
6_ توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة؛	5	4.5	79	71.8	26	23.6	1.81	0.49	لا

7_ تتضمن التقارير السنوية	–	–	103	93.6	7	6.4	1.94	0.24	لا
إشارة إلى وجود دليل لقواعد									
الحوكمة التي تلتزم بها									
المؤسسة.									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (09)، ص 349.

تشير أرقام الجدول رقم (10) إلى مايلي:

_ يتضح من الإجابات أنه يتحصل أصحاب المصالح على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب، وكانت الإجابة بـ "نعم" بنسبة (54.5%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.35) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.79).

_ كما ويتضح من الإجابات أيضا أن المؤسسة لا تحرص على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء، حيث وفي هذا الإطار جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (90.9%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.91) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.28).

_ وقد جاءت الإجابات متشابهة مع العبارة السابقة، عندما تبين أن المؤسسة لا تقدم برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة، إذ اتفقت الإجابات بنسبة (85.5%)، وبمتوسط حسابي محتوي ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.93) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.37).

_ وأكدت الإجابات بنسبة (62.7%) على أنه لا يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال

والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة، وكان المتوسط الحسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.81) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.58).

ومن خلال نتائج العبارة (05) يتضح أنه يقع على عاتق المؤسسة التزامات اتجاه المجتمع المحلي، كما وتشارك في دعم القضايا البيئية، إذ جاءت الإجابات بـ "نعم" بنسبة (63.6%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (2.37) يتجه نحو الإجابة بـ "نعم"، وبانحراف معياري قدرت قيمته (0.87).

وأكدت الإجابات على أنه لا توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع الاتجاه بنسبة (71.8%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.81) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.49).

وتبين من خلال الإجابات أن التقارير السنوية لا تتضمن إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها المؤسسة، إذ جاءت الإجابات متفقة مع هذا الاتجاه بنسبة (93.6%)، وبمتوسط حسابي محتوى ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي بلغ (1.94) يتجه نحو الإجابة بـ "لا"، وبانحراف معياري قدرت قيمته (0.24).

ثالثا: وصف الأداء المالي للمؤسسة عينة البحث

سنقوم من خلال هذا الفرع بوصف الأداء المالي للمؤسسة عينة الدراسة (مجمع صيدال)، وذلك من خلال وصف الثلاث مؤشرات مالية المستخدمة في قياسه والمتمثلة في: (نسبة هامش

الربح الصافي، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية). والجدير بالذكر في هذا الإطار إلى أنّ اختيار هذه المجموعة الأخيرة من النسب المالية لقياس الأداء المالي في دراستنا هذه، يستند إلى عدد من المحاور الأساسية وهي:

* اختيار المؤشرات المالية الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات المرتبطة بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وحوكمة الشركات؛

* اختيار النسب المالية التي تتوافر بياناتها المالية بعكس بعض المقاييس المالية الأخرى؛

* وأيضاً أشارت الدراسات السابقة إلى أهميتها النسبية كمقاييس للأداء المالي.

إذاً وبناءً على ماسبق يلخص الجدول رقم 11_ أدناه مؤشرات الأداء المالي (المتغير التابع) في دراستنا، والتي تم احتسابها بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة عينة البحث والمنشورة على الموقع الإلكتروني لبورصة الجزائر لسنوات (2010، 2011، 2012)، وأيضاً تلك القوائم المنشورة على الموقع الإلكتروني لمؤسسة صيدال لسنوات (2013، 2014، 2015).

الجدول رقم 11_ : وصف مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة عينة البحث

المؤشر المالي الأول	السنوات	النسب السنوية	المؤشر المالي الثاني	السنوات	النسب السنوية	المؤشر المالي الثالث	السنوات	النسب السنوية
نسبة هامش الربح الصافي NPM (الربح الصافي/صافي المبيعات)	2010	%8.81	معدل العائد على الأصول ROA (صافي الربح/إجمالي الأصول)	2010	%3.90	معدل العائد على حقوق الملكية ROE (صافي الربح/حقوق الملكية)	2010	%10.32
	2011	%15.26		2011	%7.55		2011	%17.56
	2012	%14.14		2012	%6.55		2012	%15.38
	2013	%23.19		2013	%8.83		2013	%18.87
	2014	%15.10		2014	%4.68		2014	%9.17
	2015	%11.46		2015	%3.28		2015	%5.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

_ بورصة الجزائر. المنشورات المالية لمجمع صيدال للسنوات (2010، 2011، 2012) [على الخط]. متاح على: www.sgbv.dz <، (تاريخ الاطلاع: 2016/06/29).

_ مجمع صيدال للأدوية. المنشورات المالية لمجمع صيدال للسنوات (2013، 2014، 2015) [على الخط]. متاح على: www.saidalgroupe.dz <، (تاريخ الاطلاع: 2016/07/17).

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه، والذي من خلاله يمكن وصف الأداء المالي للمؤسسة

محل الدراسة، نلاحظ مايلي:

_ بالنسبة لنسبة هامش الربح الصافي (NPM) نلاحظ أنّها بدأت بنسبة ضعيفة سنة 2010 حيث قدّرت بـ (%8.81)، ثم تزايدت بشكل ملحوظ في سنة 2011 حيث بلغت (%15.26)، لتتخفّف بشكل ضئيل سنة 2012 إلى ما نسبته (%14.14)، ثم عاودت الارتفاع من جديد سنة 2013 إلى ما نسبته (%23.19) وهي السنة التي حقق فيها مجمع صيدال للأدوية أحسن نسبة هامش ربح صافي مقارنة بالسنوات الأخرى محل الدراسة، إلا أنّها تراجعت بنسبة كبيرة سنة 2014 حيث قدّرت بـ (%15.10)، ومن ثمّ تواصل الانخفاض في السنة الموالية (2015) إلى ما نسبته (%11.46).

_ بالنسبة لمعدل العائد على الأصول (ROA) فقد بدأ أيضا بمعدل ضعيف بلغ (3.90%) سنة 2010، ثم تراوحت نسبته بين الزيادة والانخفاض خلال الفترة (2011_2013) لكن بفارق صغير، أي بمعنى ارتفعت قيمته سنة 2011 بالمقارنة مع سنة 2010 لتبلغ (7.55%)، ثم انخفض سنة 2012 بالمقارنة مع سنة 2011 إلى ما قيمته (6.55%)، ليرتفع سنة 2013 إلى ما نسبته (8.83%) وهي السنة التي سجل فيها مجمع صيدال أحسن معدل عائد على الأصول بالمقارنة مع السنوات الأخرى محل الدراسة، ثم سجل انخفاضا بفارق كبير سنة 2014 بالمقارنة مع سنة 2013 حيث بلغ (4.68%)، لينخفض من جديد سنة 2015 إلى القيمة (3.28%).

_ أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE) نجد أنّ قيمته كانت متواضعة سنة 2010 حيث قدّرت بـ (10.32%)، ثم تزايد بشكل ملحوظ سنة 2011 ليسجل ما قيمته (17.56%)، ثم انخفض بفارق بسيط سنة 2012 حيث بلغت قيمته (15.38%)، ومن ثم سجل ارتفاعا سنة 2013 لتصبح قيمته (18.87%) وهو أحسن معدل لحقوق الملكية بلغته مؤسسة صيدال بالمقارنة مع السنوات الأخرى، إلا أنّه تراجع من جديد سنة 2014 بنسبة كبيرة حيث بلغت قيمته (9.17%)، ليواصل الانخفاض سنة 2015 إلى ما قيمته (5.92%).

إذاً وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول أنّ مجمع صيدال للأدوية، كان أداؤه المالي غير مستقر خلال الفترة محل الدراسة، وذلك بالنظر إلى الارتفاع والانخفاض في قيم المؤشرات المالية أعلاه من سنة إلى أخرى، كما نلاحظ أنّ سنة 2013 هي السنة التي سجلت فيها هذه المؤسسة الأخيرة مؤشرات مالية حسنة بالمقارنة مع السنوات الأخرى.

المبحث الثالث: تقدير واختبار علاقة المحدّدات الداخليّة للحوكمة بالأداء المالي في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة

بعد قياس مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسّسة الاقتصاديّة عيّنة البحث، من خلال قياس ووصف المحدّدات الداخليّة للحوكمة، بالإضافة إلى وصف واقع الأداء المالي في العيّنة محل البحث أيضاً، وذلك من خلال ثلاث مؤشرات ماليّة مختارة: نسبة هامش الربح الصافي NPM، معدل العائد على الأصول ROA، معدل العائد على حقوق الملكية ROE. سيتمّ في الجزء الموالي دراسة العلاقة بين المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي، وذلك من خلال تقدير واختبار مجموعة من النماذج الإحصائيّة، وهذا ما سيتمّ توضيحه فيمايلي:

المطلب الأوّل: نماذج الأداء المالي - (المحدّدات الداخليّة للحوكمة، قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا)

لاختبار الفرضيات الفرعيّة الأولى والثّانية والثّالثة للفرضية الأساسيّة الرّابعة والمتمثّلة هذه الفرضيات على الترتيب في: *توفر كل المحدّدات الداخليّة للحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، *توفر كل قواعد مجلس الإدارة وفق متطلبات الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي، * توفر كل قواعد الإدارة العليا وفق متطلبات الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، سيتمّ التطرق إلى مايلي:

أولاً: نماذج الأداء المالي - المحدّدات الداخليّة للحوكمة

لاختبار الفرضية الفرعيّة الأولى للفرضية الأساسيّة الرّابعة حول وجود تأثير إيجابي لتوفر كل المحدّدات الداخليّة للحوكمة على الأداء المالي، سيتمّ تقدير نماذج الدّراسة، ومن ثمّ اختبار مدى

قبولها وصلاحيّتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (12) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - المحدّدات الداخليّة للحكومة).

الجدول رقم 12_: تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - المحددات الداخلية للحوكمة)

النموذج الثالث:							النموذج الثاني:							النموذج الأول:							
ROE= $\mathcal{F}$ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆)							ROA= $\mathcal{F}$ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆)							NPM= $\mathcal{F}$ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆)							
α_6	α_5	α_4	α_3	α_2	α_1	C ₀	α_6	α_5	α_4	α_3	α_2	α_1	C ₀	α_6	α_5	α_4	α_3	α_2	α_1	C ₀	
-0.110	-0.981	-0.036	1.161	0.188	-0.938	16.191	-0.221	-0.635	0.300	0.365	0.319	-0.376	6.981	-1.257	-1.966	2.187	-0.195	1.599	-0.020	14.661	قيمة المعطمة
-0.086	-0.805	-0.034	0.914	0.163	-0.775	2.372	-0.367	-1.114	0.602	0.614	0.591	-0.663	2.185	-0.833	-1.373	1.745	-0.131	1.179	-0.014	1.829	قيمة اختبار T
0.932	0.423	0.973	0.363	0.871	0.440	0.020	0.714	0.268	0.549	0.540	0.556	0.509	0.031	0.407	0.173	0.084	0.896	0.241	0.989	0.070	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.020							0.021							0.043							معامل التحديد R-deux
0.911							0.893							0.590							الخطأ المرافق لاختبار F Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (10)، ص351.

من الجدول أعلاه يمكن صياغة النماذج المقدرة للعلاقة ما بين المحددات الداخلية للحكومة والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين المحددات الداخلية للحكومة ومؤشر الأداء المالي

NPM يأخذ الصيغة التالية:

$$NPM = C_0 + \alpha_1 * M_1 + \alpha_2 * M_2 + \alpha_3 * M_3 + \alpha_4 * M_4 + \alpha_5 * M_5 + \alpha_6 * M_6$$

$$NPM = 14.661 - 0.020 * M_1 + 1.599 * M_2 - 0.195 * M_3 + 2.187 * M_4 - 1.966 * M_5 - 1.257 * M_6$$

حيث أن:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت (Constante) ويأخذ القيمة: 14.661؛

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5, \alpha_6$: تمثل معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وتأخذ

القيم التالية على الترتيب: (-0.020)، (1.599)، (-0.195)، (2.187)، (-1.966)، (-1.257)؛

(M₁، M₂، M₃، M₄، M₅، M₆): متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: قواعد مجلس

الإدارة M₁، قواعد الإدارة العليا M₂، قواعد المساهمين M₃، قواعد المراجعة الداخلية

M₄، قواعد الإفصاح M₅، قواعد أصحاب المصالح M₆.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين المحددات الداخلية للحكومة ومؤشر الأداء المالي

ROA يأخذ الصيغة التالية:

$$ROA = C_0 + \alpha_1 * M_1 + \alpha_2 * M_2 + \alpha_3 * M_3 + \alpha_4 * M_4 + \alpha_5 * M_5 + \alpha_6 * M_6$$

$$ROA = 6.981 - 0.376 * M_1 + 0.319 * M_2 + 0.365 * M_3 + 0.300 * M_4 - 0.635 * M_5 - 0.221 * M_6$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 6.981؛

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5, \alpha_6$: تمثل معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وتأخذ القيم

التالية على الترتيب: (- 0.376)، (0.319)، (0.365)، (0.300)، (- 0.635)، (- 0.221)؛

(M₁، M₂، M₃، M₄، M₅، M₆): متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: قواعد مجلس

الإدارة M₁، قواعد الإدارة العليا M₂، قواعد المساهمين M₃، قواعد المراجعة الداخلية

M₄، قواعد الإفصاح M₅، قواعد أصحاب المصالح M₆.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين المحددات الداخلية للحوكمة ومؤشر الأداء المالي ROE

يأخذ الصيغة التالية:

$$ROE = C_0 + \alpha_1 * M_1 + \alpha_2 * M_2 + \alpha_3 * M_3 + \alpha_4 * M_4 + \alpha_5 * M_5 + \alpha_6 * M_6$$

$$ROE = 16.191 - 0.938 * M_1 + 0.188 * M_2 + 1.161 * M_3 - 0.036 * M_4 - 0.981 * M_5 - 0.110 * M_6$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 16.191؛

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5, \alpha_6$: تمثل معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وتأخذ القيم

التالية على الترتيب: (- 0.938)، (0.188)، (1.161)، (- 0.036)، (- 0.981)، (- 0.110)؛

(M₁، M₂، M₃، M₄، M₅، M₆): متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: قواعد مجلس الإدارة

M₁، قواعد الإدارة العليا M₂، قواعد المساهمين M₃، قواعد المراجعة الداخلية M₄،

قواعد الإفصاح M₅، قواعد أصحاب المصالح M₆.

اختبار (T-test): الخطأ المرافق لاختبار T (Sig)، والذي قيمته لابد أن تكون أقل من

القيمة 0.05 لقبول معنوية المتغيرات المستقلة، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الثابت معنوي

في كل من النموذجين المعبرين عن العلاقة ما بين المحددات الداخلية للحكومة ومؤشرات الأداء

المالي (ROE، ROA)، في حين نجده (الثابت) غير معنوي في النموذج المعبر عن العلاقة ما

بين (المحددات الداخلية للحكومة - NPM). بينما نجد أن المتغيرات المستقلة (المحددات الداخلية

للحكومة) فهي غير معنوية في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين المحددات الداخلية للحكومة

والأداء المالي (ROA=F (M₁, M₂, M₃, M₄, M₅, NPM=F (M₁, M₂, M₃, M₄, M₅, M₆))

(ROE=F (M₁, M₂, M₃, M₄, M₅, M₆))، وذلك لأن قيم الاحتمال المحسوب في هذه

النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، والمتمثلة هذه القيم في: (النموذج الأول:

0.05<0.989، 0.05<0.241، 0.05<0.896، 0.05<0.084، 0.05<0.173،

0.05<0.407)، (النموذج الثاني: 0.05<0.509، 0.05<0.556، 0.05<0.540،

0.05<0.549، 0.05<0.268، 0.05<0.714)، (النموذج الثالث: 0.05<0.440،

0.05<0.871، 0.05<0.363، 0.05<0.973، 0.05<0.423، 0.05<0.932). وبذلك

وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين المحددات الداخلية

للحكومة ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، ومن ثم لا يمكن قبول النماذج أعلاه

من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة الأساسية غير

صحيحة، أي أن هذه المحددات متغيرات غير مفسرة حقيقية للأداء المالي، حيث وفي هذا الإطار

لا توجد علاقة إطلاقاً ما بين هذه المحددات الأخيرة ومؤشرات الأداء المالي، ويعود سبب هذه

النتيجة الأخيرة إلى عدم التوفر الكلي لكل من (قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح) وذلك وفق ما تقتضيه متطلبات الحوكمة، والذي لا يمكن أن يحدث تأثير إيجابي على الأداء المالي.

ملاحظة: يمكن التفسير من خلال النظر مباشرة إلى قيمة الخطأ المرافق لإختبار $\text{Sig}(T\text{-test})$ ومقارنتها بالقيمة 0.05، أو أننا نقارن قيمة T المحسوبة والتي هي في الجدول أعلاه بقيمة T المجدولة والتي تكون في جدول ستيودنت، والنتيجة تكون متماثلة، أي إذا قبلنا المعلمة (معنوية) باستعمال Sig فإننا سنقبل هذه المعلمة باستعمال قيمة T المحسوبة.

معامل التحديد $R\text{-deux}$: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للعلاقة ما بين المحددات الداخلية للحوكمة ومؤشرات الأداء المالي (ROE ، ROA ، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً، بلغت على الترتيب (0.043، 0.021، 0.020)، وبالتالي نستطيع القول أن المتغيرات المستقلة (المحددات الداخلية للحوكمة) تكاد لا تفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات ماليّة، مما يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى تقريباً بنسبة 100%.

إختبار $(F\text{-test})$: الخطأ المرافق لإختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أنه في النموذج الأول $\text{NPM} = F(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$ قدّرت قيمته بـ 0.590، أما في النموذج الثاني $\text{ROA} = F(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$ بلغ 0.893، في حين نجد أنه في

النموذج الثالث $ROE = \mathcal{F}(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$ قدّرت قيمته بـ 0.911، هذا ما يؤكد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية المتعددة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ثانيا: نماذج الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأساسية الرابعة المرتبطة بالجانب التطبيقي، والتي تم صياغتها بالشكل التالي: "التزام أعضاء مجلس إدارة المؤسسة بكل مواصفات عمله حسب قواعد الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي"، سيتم صياغة وتقدير مجموعة من النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد مجلس الإدارة والأداء المالي، ومن ثم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (13) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة).

الجدول رقم 13_ تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة)

النموذج الأول: $NPM = \mathcal{F}(M_1)$		النموذج الثاني: $ROA = \mathcal{F}(M_1)$		النموذج الثالث: $ROE = \mathcal{F}(M_1)$		
α_1	C_0	α_2	C_0	α_3	C_0	
-0.249	15.832	-0.397	7.150	-0.901	16.183	قيمة المعلمة
-0.177	5.210	-0.718	5.987	-0.763	6.348	قيمة اختبار T
0.860	0.000	0.474	0.000	0.447	0.000	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.000			0.005		0.005	معامل التحديد R-deux

0.447	0.474	0.860	الخطأ المرافق لاختبار F Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11)، ص353.

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقدرة للعلاقة ما بين قواعد مجلس

الإدارة والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشر الأداء المالي NPM يأخذ

الصيغة التالية:

$$NPM = C_0 + \alpha_1 * M_1$$

$$NPM = 15.832 - 0.249 * M_1$$

حيث أنّ:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 15.832؛

α₁: معامل معادلة الانحدار الخطّي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.249)؛

M₁: قواعد مجلس الإدارة: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشر الأداء المالي ROA

يأخذ الصيغة التالية:

$$ROA = C_0 + \alpha_2 * M_1$$

$$ROA = 7.150 - 0.397 * M_1$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 7.150؛

α₂: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.397)؛

M₁: قواعد مجلس الإدارة: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشر الأداء المالي **ROE** يأخذ

الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= C_0 + \alpha_3 * M_1 \\ \text{ROE} &= 16.183 - 0.901 * M_1 \end{aligned}$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 16.183؛

α₃: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.901)؛

M₁: قواعد مجلس الإدارة: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أعلاه أن الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد مجلس الإدارة - الأداء المالي)، بينما المتغير المستقل

(قواعد مجلس الإدارة **M₁**) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين

قواعد مجلس الإدارة والأداء المالي (**ROE=F (M₁)**، **ROA=F (M₁)**، **NPM=F (M₁)**)،

وذلك لأن قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، والمتمثلة هذه

القيمة حسب ترتيب النماذج أعلاه في $(0.05 < 0.860, 0.05 < 0.474, 0.05 < 0.447)$. وبذلك وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء المالي (ROE, ROA, NPM)، ومن ثم لا يمكن قبول النماذج أعلاه من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة الأساسية غير صحيحة، أي أنّ مجلس الإدارة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لا يلتزم بصفة كلية بالموصفات التي تتطلبها الحوكمة، ومن ثم لا يمكن أن ينعكس ذلك بالإيجاب على أدائها المالي، أي بمعنى اتصاف مجلس الإدارة في المؤسسة أعلاه بصفتين فقط من المواصفات التي تتطلبها الحوكمة من دون توفر المواصفات الأخرى، لم يحدث ذلك أثر إيجابي على الأداء المالي، وإنما أحدث عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين هذه المواصفات والأداء المالي ممثلاً بمؤشراته الثلاث. ومن ثم نستطيع القول في إطار مواصفات مجلس الإدارة وفق متطلبات الحوكمة والغير موجودة في مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة أنّ عدم وجود على الإطلاق أعضاء مستقلين (غير تنفيذيين) في المجلس، معنى ذلك أنّه لا يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون الأعضاء في هذا المجلس بالإشراف والرقابة على أنفسهم كمديرين، كما وأنّه ليست لديه القدرة (المجلس) على إنشاء اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة، لجنة التعيينات...، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، بما يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية والرقابية تجاه إدارة المؤسسة، وبالتالي وانطلاقاً مما سبق نشير إلى أنّه من المتوقع أن يكون هذا المجلس غير كفي في مراقبة سلوك المديرين التنفيذيين بما يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات. كما وأن عدم وجود فصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، بمعنى أنّ الشخص الذي يدير نشاط المؤسسة هو نفس الشخص الذي يدير

اجتماعات مجلس الإدارة وجداولها، وبالتالي فهو الشخص الذي يتحكم في ماهية المعلومات التي تقدم لأعضاء مجلس الإدارة، ففي هذه الحالة ليس باستطاعة هذا المجلس تقييم أداء المؤسسة بموضوعية، وليس باستطاعته أيضاً الوقوف أمام المدير العام وتحديه ومحاسبته عن المسؤولية الملقاة على عاتقه، وذلك بما يمكن أن يؤدي إلى التأثير الايجابي على مؤشرات الأداء المالي، وهذا ما أجمعت عليه أغلب الدراسات في هذا المجال. أما فيما يخص عدم قيام مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمهمة الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، وكذا عدم قيامه بتشكيل اللجان التابعة له والتي تضمن تسيير أعماله بكفاءة، فعدم توفر هذه المهام الأخيرة يجد تبريره فيما ذكرته أعلاه.

معامل التحديد R-deux : يوضح الجدول أعلاه أن معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد

مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.000، 0.005، 0.005)، مما يعني أن المتغير المستقل (قواعد مجلس الإدارة) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراتته المالية، مما يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار (F-test) : الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته

أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أنه في النموذج الأول $NPM = F M_1$ قُدرت قيمته بـ 0.860، أما في النموذج الثاني $ROA = F (M_1)$ فقد بلغت قيمته 0.474،

في حين نجد أنه في النموذج الثالث $ROE = \mathcal{F}(M_1)$ قدرت قيمته بـ 0.447، هذا ما يؤكد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ثالثا: نماذج الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأساسية الرابعة، والتي تم صياغتها بالشكل التالي: "التزام الإدارة التنفيذية العليا بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها قواعد الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي"، سيتم صياغة النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد الإدارة العليا والأداء المالي، وبعد ذلك يتم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (14) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا).

الجدول رقم 14_ تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا)

النموذج الأول:		النموذج الثاني:		النموذج الثالث:		
NPM=F (M ₂)		ROA=F (M ₂)		ROE=F (M ₂)		
α ₁	C ₀	α ₂	C ₀	α ₃	C ₀	
1.095	12.639	0.194	5.831	0.015	14.222	قيمة المعلمة
0.930	4.365	0.416	5.097	0.016	5.817	قيمة اختبار T
0.354	0.000	0.678	0.000	0.988	0.000	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.008		0.002		0.000		معامل التحديد R-deux
0.354		0.678		0.988		الخطأ المرافق لاختبار F Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (12)، ص 355.

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقدّرة للعلاقة ما بين قواعد الإدارة العليا والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإدارة العليا ومؤشر الأداء المالي NPM يأخذ

الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= C_0 + \alpha_1 * M_2 \\ \text{NPM} &= 12.639 + 1.095 * M_2 \end{aligned}$$

حيث أنّ:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 12.639؛

α₁: معامل معادلة الانحدار الخطّي البسيط، ويأخذ القيمة: (1.095)؛

M₂: قواعد الإدارة العليا: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإدارة العليا ومؤشر الأداء المالي ROA يأخذ

الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= C_0 + \alpha_2 * M_2 \\ \text{ROA} &= 5.831 + 0.194 * M_2 \end{aligned}$$

حيث أنّ:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 5.831؛

α₂: معامل معادلة الانحدار الخطّي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.194)؛

M₂: قواعد الإدارة العليا: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإدارة العليا ومؤشر الأداء المالي ROE يأخذ

الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= C_0 + \alpha_3 * M_2 \\ \text{ROE} &= 14.222 + 0.015 * M_2 \end{aligned}$$

حيث أنّ:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 14.222؛

α₃: معامل معادلة الانحدار الخطّي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.015)؛

M₂: قواعد الإدارة العليا: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أعلاه أنّ الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد الإدارة العليا - الأداء المالي)، بينما المتغير المستقل

(قواعد الإدارة العليا M₂) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد

الإدارة العليا والأداء المالي ((ROE=F (M₂), ROA=F (M₂), NPM=F (M₂)) ، وذلك

لأنّ قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، والمتمثلة هذه القيمة

حسب ترتيب النماذج أعلاه في (0.05<0.354، 0.05<0.678، 0.05<0.988). وبذلك

وانطلاقاً ممّا سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنويّة ما بين قواعد الإدارة العليا

ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، ومن ثمّ لا يمكن قبول النماذج أعلاه من

الناحية الإحصائيّة، وبالتالي فالفرضية الفرعيّة الثالثة من الفرضية الرابعة الأساسيّة غير صحيحة.

أي أنّ الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية محل الدّراسة، وبالرغم من التزامها بأغلبية الخصائص

والمهام التي تتطلبها الحوكمة، لم يحدث ذلك أثر ايجابي على الأداء المالي، وإنما أحدث ذلك عدم وجود علاقة إطلافاً ما بين خصائص ومهام الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي. ويمكن في هذا الصدد حصر أسباب التوصل إلى هذه النتيجة الأخيرة في أن: تطبيق الإدارة العليا لأغلبية خصائص ومهام الإدارة العليا وفق مقتضيات الحوكمة، لم يكن تطبيقها فعالاً بما يؤدي إلى تحقيق الانعكاس الايجابي على الأداء المالي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية يمكن نسب هذه النتيجة الأخيرة إلى عدم الالتزام الكلي للإدارة العليا بالخصائص والمهام التي تقتضيها الحوكمة، بحيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تؤمن بأهمية المديرين المحترفين على المستوى الإداري الأعلى في تحقيق أهداف المؤسسة على أسس علمية سليمة، فمن جهة يتم اختيارهم من أولئك الذين لا يمتلكون التأهيل العلمي والعملية الكافي لممارسة أعمال المؤسسة، ومن جهة أخرى، لا يستفيدون من تدريب مهني مستمر، في حين نجد أن العديد من الدراسات أكدت على أن المؤسسات الاقتصادية التي تتمتع بالحوكمة الجيدة، بها مديرون جيّدون يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة الخاصة بطبيعة النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة، كما ويستفيدون من تدريب مهني مستمر، وذلك بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في أداء مهامها (الإدارة العليا)، ومن ثم تحقيق أداء مالي أفضل، دائماً وفي إطار المهام الأخرى ضمن متطلبات الحوكمة، والتي لا تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، نجد أنها وفي إطار علاقتها التفاعلية مع باقي آليات الحوكمة، لا تقوم بتوفير الوسائل والإمكانيات للمراجع الخارجي لتسهيل عمله، وبالتالي لن تفي المراجعة الخارجية بالدور المنشود منها في مجال حوكمة الشركات، والتمثل في إضفاء المصداقية على مضمون الرسالة المحاسبية ومحتواها وشكلها، ومن ثم زيادة ثقة مستخدمي القوائم المالية عامة والمتعاملين في سوق المال بصفة خاصة في تقارير المراجعة، مما ينعكس في النهاية

على تحقيق الدور الايجابي للمراجع الخارجي في حوكمة الشركات، وذلك بما يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي.

معامل التحديد R-deux : يوضح الجدول أعلاه أنّ معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي (ROE ،ROA ،NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.008، 0.002، 0.000)، مما يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد الإدارة العليا) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراتته الماليّة، ممّا يشير إلى أنّ التغيّرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيّرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار (F-test) : الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أنّه في النموذج الأول $NPM = F M_2$ قدّرت قيمته بـ 0.354، أما في النموذج الثاني $ROA = F (M_2)$ فقد بلغت قيمته 0.678، في حين نجد أنّه في النموذج الثالث $ROE = F (M_2)$ قدّرت قيمته بـ 0.988، ممّا يؤكّد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطيّة البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

المطلب الثاني: نماذج الأداء المالي - (قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخلية)

حتّى يتمّ اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة للفرضية الأساسية الرابعة والمتمثلة هذه الفرضيات على الترتيب في: *التزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق المساهمين وفق ما تتطلبه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، *التزام إدارة المراجعة الداخلية بكل

المواصفات المحددة في الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي، سيتم التطرق إلى مايلي:

أولاً: نماذج الأداء المالي - قواعد المساهمين

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأساسية الرابعة حول وجود انعكاس ايجابي للالتزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق المساهمين وفق ما تقتضيه الحوكمة على الأداء المالي، سيتم تقدير مجموعة من النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد المساهمين والأداء المالي، ومن ثم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (15) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المساهمين).

الجدول رقم 15_: تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المساهمين)

النموذج الأول: NPM= $\mathcal{F}$ (M ₃)		النموذج الثاني: ROA= $\mathcal{F}$ (M ₃)		النموذج الثالث: ROE= $\mathcal{F}$ (M ₃)		
α_1	C ₀	α_2	C ₀	α_3	C ₀	
-0.677	16.717	0.208	5.867	0.945	12.281	قيمة المعلمة
-0.485	5.654	0.378	5.035	0.806	4.948	قيمة اختبار T
0.629	0.000	0.706	0.000	0.422	0.000	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.002		0.001		0.006		معامل التحديد R-deux
0.629		0.706		0.422		الخطأ المرافق لاختبار F Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13)، ص 357.

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقترحة للعلاقة ما بين قواعد المساهمين والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين قواعد المساهمين ومؤشر الأداء المالي

NPM يأخذ الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} NPM &= C_0 + \alpha_1 * M_3 \\ NPM &= 16.717 - 0.677 * M_3 \end{aligned}$$

حيث أن:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 16.717؛

α₁: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.677)؛

M₃: قواعد المساهمين: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد المساهمين ومؤشر الأداء المالي ROA

يأخذ الصيغة التالية:

$$\begin{aligned} ROA &= C_0 + \alpha_2 * M_3 \\ ROA &= 5.867 + 0.208 * M_3 \end{aligned}$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 5.867؛

α₂: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.208)؛

M_3 : قواعد المساهمين: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد المساهمين ومؤشر الأداء المالي ROE يأخذ

الصيغة التالية:

$$ROE = C_0 + \alpha_3 * M_3$$

$$ROE = 12.281 + 0.945 * M_3$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C_0 : الحد الثابت ويأخذ القيمة: 12.281؛

α_3 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.945)؛

M_3 : قواعد المساهمين: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد المساهمين - الأداء المالي)، في حين نجد أن المتغير

المستقل (قواعد المساهمين M_3) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة

ما بين قواعد المساهمين والأداء المالي ($ROA = F(M_3)$ ، $NPM = F(M_3)$)،

($ROE = F(M_3)$)، وذلك لأن قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة

0.05، والتمثلة هذه القيمة حسب ترتيب النماذج أعلاه في (0.629 < 0.05، 0.706 < 0.05،

0.422 < 0.05). إذاً وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين

قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، ومن ثم لا يمكن قبول

النماذج أعلاه من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرابعة

الأساسية غير صحيحة. معنى ذلك أن المؤسسة عينة الدراسة لا تلتزم بصفة كلية بالقواعد المحددة لحقوق المساهمين وفق متطلبات الحوكمة، أو بتعبير آخر لا تسمح للمساهمين بالممارسة الكلية لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث أثر إيجابي على الأداء المالي، وإنما أدى عدم الالتزام الكلي إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي. حيث وفي هذا الإطار السابق، ومن خلال نتائج الوصف الإحصائي لقواعد المساهمين في المؤسسة عينة البحث توصلنا إلى أنه لا يسمح للمساهمين بمباشرة مجموعة من الحقوق أقرتها الحوكمة، حيث نجد أن لا يسمح لهم (المساهمين) بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت، بالرغم من أن عملية التصويت من خلال الانترنت مثلاً أصبح معمول بها من طرف الكثير من دول العالم، وأصبحت الاجتماعات الافتراضية -عبر شبكة الانترنت- هي السمة الغالبة عالمياً، بدلا من طريقة الاجتماعات التقليدية للمساهمين في المقرات الرئيسية للمؤسسات أو في الفنادق، حيث أن هذا النوع من التصويت يمكن المساهمين من أماكن تواجدهم من المشاركة بسهولة في عملية التصويت وبالتالي الفرز السريع للأصوات. كما ويعتبر المساهمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة غير نشطين، وذلك نظراً لعدم استطاعتهم في التأثير على سلوك المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق التأثير الإيجابي على الأداء المالي، ويعود ذلك لعدم ممارستهم لحقوق أخرى وفق مقتضيات الحوكمة كمالكين لأسهم المؤسسة، تراوحت هذه الحقوق الغير مسموح بها ما بين عدم امتلاك كل المساهمين لحق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، إضافة إلى عدم مشاركتهم في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، وحتى حق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنوياً لا يسمح به لكل المساهمين في المؤسسة عينة البحث.

معامل التحديد R -deux : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل التحديد للعلاقة ما بين

قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.002، 0.001، 0.006)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد المساهمين) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات المالية، ممّا يشير إلى أنّ التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار (F -test) : الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته

أكبر من القيمة 0.05، بحيث قدرت قيمته في النموذج الأول (NPM= F (M₃)) بـ 0.629، أما في النموذج الثاني (ROA= F (M₃)) فقد بلغت قيمته 0.706، في حين نجد أنّه في النموذج الثالث (ROE= F (M₃)) قدرت قيمته بـ 0.422، ممّا يؤكّد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ثانياً: نماذج الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخلية

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الأساسية الرابعة، والتي تم صياغتها بالشكل التالي: "التزام إدارة المراجعة الداخلية بكل المواصفات المحددة في الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي"، سيتم صياغة النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد المراجعة الداخلية والأداء المالي، وبعد ذلك يتم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (16) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخلية).

الجدول رقم 16: تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخلية)

النموذج الأول: NPM=F (M ₄)		النموذج الثاني: ROA=F (M ₄)		النموذج الثالث: ROE=F (M ₄)		
α_1	C ₀	α_2	C ₀	α_3	C ₀	
0.858	13.424	0.032	6.232	-0.222	14.745	قيمة المعلمة
0.816	5.731	0.077	6.733	-0.250	7.463	قيمة اختبار T
0.417	0.000	0.938	0.000	0.803	0.000	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.006		0.000		0.001		معامل التحديد R-deux
0.417		0.938		0.803		الخطأ المرافق لاختبار F Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (14)، ص 359.

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقترحة للعلاقة ما بين قواعد المراجعة الداخلية والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدر للعلاقة بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشر الأداء

المالي NPM يأخذ الصيغة التالية:

$$\text{NPM} = \text{C}_0 + \alpha_1 * \text{M}_4$$

$$\text{NPM} = 13.424 + 0.858 * \text{M}_4$$

حيث أن:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 13.424؛

α_1 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.858)؛

M_4 : قواعد المراجعة الداخلية: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشر الأداء المالي

ROA يأخذ الصيغة التالية:

$$ROA = C_0 + \alpha_2 * M_4$$

$$ROA = 6.232 + 0.032 * M_4$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C_0 : الحد الثابت ويأخذ القيمة: 6.232؛

α_2 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.032)؛

M_4 : قواعد المراجعة الداخلية: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشر الأداء المالي ROE

يأخذ الصيغة التالية:

$$ROE = C_0 + \alpha_3 * M_4$$

$$ROE = 14.745 - 0.222 * M_4$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C_0 : الحد الثابت ويأخذ القيمة: 14.745؛

α_3 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.222)؛

M_4 : قواعد المراجعة الداخلية: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): يتضح من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أنّ الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد المراجعة الداخلية - الأداء المالي)، بينما المتغير

المستقل (قواعد المراجعة الداخلية M4) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة

ما بين قواعد المراجعة الداخلية والأداء المالي ($ROE=F$ ، $ROA=F(M_4)$ ، $NPM=F(M_4)$)

(M4)، وذلك لأنّ قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05،

والمتمثلة هذه القيمة حسب ترتيب النماذج أعلاه في (0.05 < 0.417، 0.05 < 0.938،

0.05 < 0.803). وبذلك وانطلاقاً ممّا سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين

قواعد المراجعة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، ومن ثمّ لا يمكن قبول

النماذج أعلاه من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرابعة

الأساسية غير صحيحة. معنى ذلك أنّ إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

محل الدراسة لا تتسم بالجودة الكافية، أي بمعنى لا تلتزم بصفة كلية بالخصائص والمهام المحددة

في الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث انعكاس إيجابي على الأداء المالي، وإنما أدى ذلك (عدم

الالتزام الكلي) إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشرات الأداء

المالي. حيث وفي هذا الصدد عدم التزام إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة المذكورة أعلاه

بالمواصفات المطلوبة في الحوكمة تجسد من ناحية الخصائص في عدم تبعيتها تنظيمياً إلى

مجلس الإدارة، وإنما تبعيتها للإدارة، وهذا ما يحدّ من استقلاليته وموضوعيتها (المراجعة الداخلية)

في أداء المهام الموكلة لها، أما من ناحية المهام نجد أنّ إدارة المراجعة الداخلية لا تسهم في إحكام

الرقابة على المؤسسة من جانب عدم مساهمتها في تقييم عمل إدارة المخاطر، كما أنّها لا تؤدي

إلى تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة (مجلس الإدارة، لجنة المراجعة)، والذي يتحقق (التفاعل) من خلال تبادل المعلومات الكافية والملائمة فيما بينهم، مما ينعكس في النهاية وبصورة إيجابية على جودة إدارة المراجعة الداخلية، ومن ثم تحقيق جودة الحوكمة، وبالتالي تحقيق التأثير الايجابي على الأداء المالي.

معامل التحديد R -deux : يوضح الجدول أعلاه أن معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.006، 0.000، 0.001)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل (قواعد المراجعة الداخلية) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات المالية، مما يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار (F -test) : الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أن قيمته في النموذج الأول $NPM=F$ (M4) بلغت 0.417، أما في النموذج الثاني (M4) $ROA=F$ والنموذج الثالث (M4) $ROE=F$ قدرت قيمته على الترتيب 0.938، 0.803، وهذا ما يؤكد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

المطلب الثالث: نماذج الأداء المالي - (قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح)

لاختبار الفرضيات الفرعية السادسة والسابعة للفرضية الأساسية الرابعة والمتمثلة هذه الفرضيات على الترتيب في: *التزام المؤسسة بتطبيق كل القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح وفق

ما تتطلبه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، *التزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح وفق ما تقتضيه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، سيتم التطرق إلى مايلي:

أولاً: نماذج الأداء المالي - قواعد الإفصاح

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الأساسية الرابعة والتي تم صياغتها حول وجود أثر ايجابي للالتزام المؤسسة بتطبيق كل القواعد المتعلقة بالإفصاح وفق متطلبات الحوكمة على الأداء المالي، سيتم تقدير مجموعة النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد الإفصاح والأداء المالي، ومن ثم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (17) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإفصاح).

الجدول رقم 17_ : تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإفصاح)

النموذج الأول: NPM= $\mathcal{F}$ (M ₅)		النموذج الثاني: ROA= $\mathcal{F}$ (M ₅)		النموذج الثالث: ROE= $\mathcal{F}$ (M ₅)		
α_1	C ₀	α_2	C ₀	α_3	C ₀	
-1.114	18.157	-0.486	7.549	-0.894	16.554	قيمة المعلمة
-0.857	5.400	-0.951	5.704	-0.818	5.851	قيمة اختبار T
0.393	0.000	0.344	0.000	0.415	0.000	الخطأ المرافق لاختبار T Sig (T-test)
0.007		0.008		0.006		معامل التحديد R-deux

0.415	0.344	0.393	الخطأ المرافق لاختبار Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (15)، ص 360.

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقدّرة للعلاقة ما بين قواعد الإفصّاح والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإفصّاح ومؤشر الأداء المالي

NPM يأخذ الصيغة التالية:

$$NPM = C_0 + \alpha_1 * M_5$$

$$NPM = 18.157 - 1.114 * M_5$$

حيث أنّ:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 18.157؛

α₁: معامل معادلة الانحدار الخطّي البسيط، ويأخذ القيمة: (-1.114)؛

M₅: قواعد الإفصّاح: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإفصّاح ومؤشر الأداء المالي ROA يأخذ

الصيغة التالية:

$$ROA = C_0 + \alpha_2 * M_5$$

$$ROA = 7.549 - 0.486 * M_5$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 7.549؛

α_2 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.486)؛

M₅: قواعد الإفصاح: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد الإفصاح ومؤشر الأداء المالي **ROE** يأخذ

الصيغة التالية:

$$ROE = C_0 + \alpha_3 * M_5$$

$$ROE = 16.554 - 0.894 * M_5$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 16.554؛

α_3 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.894)؛

M₅: قواعد الإفصاح: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد الإفصاح - الأداء المالي)، بينما المتغير المستقل (قواعد

الإفصاح **M₅**) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد

الإفصاح والأداء المالي ($ROE = F(M_5)$, $ROA = F(M_5)$, $NPM = F(M_5)$)، وذلك لأن

قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، والمتمثلة هذه القيمة

حسب ترتيب النماذج أعلاه في (0.05<0.393، 0.05<0.344، 0.05<0.415). وبذلك وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، ومن ثم لا يمكن قبول النماذج أعلاه من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرابعة الأساسية غير صحيحة. معنى ذلك أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وبالرغم من التزامها بتطبيق أغلبية القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح وذلك وفق مقتضيات الحوكمة، لم يحدث ذلك انعكاس ايجابي على الأداء المالي، وإنما أدى ذلك إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي. وبالتالي ومن هذا المنطلق يمكن حصر أسباب التوصل إلى هذه النتيجة الأخيرة في أن: التزام المؤسسة بأغلبية القواعد المتعلقة بالإفصاح وفق متطلبات الحوكمة، لم يكن فعالاً بما يؤدي إلى تحقيق الأثر الإيجابي على الأداء المالي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية يمكن نسب هذه النتيجة الأخيرة إلى عدم الالتزام الكلي للمؤسسة بالإفصاحات التي تتطلبها الحوكمة، بحيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تفصح ضمن تقاريرها السنوية عن تفاصيل المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وكذا عن مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة والتي تعتبر نتاجاً لممارسة حوكمة الشركات، حتى يتمكن المساهمون من إجراء مقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة، إضافة إلى عدم الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة. حيث وفي هذا الإطار السابق نجد أن العديد من الدراسات توصلت إلى أن تحقيق المؤسسة لجودة الإفصاح، من شأن ذلك التأثير بشكل ايجابي على الأداء المالي، وذلك من خلال توفير المؤسسة المستوى المناسب من الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها، بما يؤدي إلى زرع الثقة بين المتعاملين معها، وكذا تمكين

المستثمرين من اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، بما ينعكس في النهاية على إعطاء المؤسسة قدرة أكبر في حصولها على التمويل الخارجي اللازم، ومن ثم تحقيق أداء مالي أفضل.

معامل التحديد $R\text{-deux}$: يوضح الجدول أعلاه أنّ معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.007، 0.008، 0.006)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد الإفصاح) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات المالية، ممّا يشير إلى أنّ التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار ($F\text{-test}$): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أنّه في النموذج الأول $NPM=F(M_5)$ قدّرت قيمته بـ 0.393، أما في النموذج الثاني $ROA=F(M_5)$ فقد بلغت قيمته 0.344، في حين نجد أنّه في النموذج الثالث $ROE=F(M_5)$ قدّرت قيمته بـ 0.415، هذا ما يؤكّد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ثانياً: نماذج الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح

لاختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الأساسية الرابعة، والتي تم صياغتها حول وجود أثر إيجابي للالتزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح وفق ما تقتضيه الحوكمة على الأداء المالي، سيتمّ تقدير مجموعة النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين قواعد

أصحاب المصالح والأداء المالي، ومن ثم اختبار مدى قبولها وصلاحياتها. حيث وفي هذا الإطار الجدول رقم (18) أدناه يلخص نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح).

الجدول رقم 18_ تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح)

النموذج الأول:		النموذج الثاني:		النموذج الثالث:		
NPM=F (M ₆)		ROA=F (M ₆)		ROE=F (M ₆)		
α ₁	C ₀	α ₂	C ₀	α ₃	C ₀	
-0.581	16.471	-0.085	6.473	0.031	14.198	قيمة المعلمة
-0.420	5.834	-0.155	5.816	0.026	5.974	قيمة اختبار T
0.675	0.000	0.877	0.000	0.979	0.000	الخطأ المرافق لاختبار Sig (T-test)
0.002		0.000		0.000		معامل التحديد R-deux
0.675		0.877		0.979		الخطأ المرافق لاختبار Sig (F-test)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (16)، ص 362.

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يمكن صياغة النماذج المقدرة للعلاقة ما بين قواعد أصحاب المصالح والأداء المالي، بالإضافة إلى تقديم التحليلات الضرورية، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: المقدّر للعلاقة بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشر الأداء

المالي NPM يأخذ الصيغة التالية:

$$NPM = C_0 + \alpha_1 * M_6$$

$$NPM = 16.471 - 0.581 * M_6$$

حيث أن:

NPM: نسبة هامش الربح الصافي: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 16.471؛

α₁: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.581)؛

M₆: قواعد أصحاب المصالح: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثاني: المقدّر للعلاقة بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشر الأداء المالي

ROA يأخذ الصيغة التالية:

$$ROA = C_0 + \alpha_2 * M_6$$

$$ROA = 6.473 - 0.085 * M_6$$

حيث أن:

ROA: معدل العائد على الأصول: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 6.473؛

α₂: معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (-0.085)؛

M₆: قواعد أصحاب المصالح: يمثل المتغير المستقل.

النموذج الثالث: المقدّر للعلاقة بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشر الأداء المالي **ROE**

يأخذ الصيغة التالية:

$$ROE = C_0 + \alpha_3 * M_6$$

$$ROE = 14.198 + 0.031 * M_6$$

حيث أن:

ROE: معدل العائد على حقوق الملكية: يمثل المتغير التابع؛

C₀: الحد الثابت ويأخذ القيمة: 14.198؛

α_3 : معامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، ويأخذ القيمة: (0.031)؛

M₆: قواعد أصحاب المصالح: يمثل المتغير المستقل.

اختبار (T-test): نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أعلاه أن الثابت معنوي في كافة

النماذج المعبرة عن العلاقة ما بين (قواعد أصحاب المصالح - الأداء المالي)، بينما المتغير

المستقل (قواعد أصحاب المصالح **M₆**) فهو غير معنوي وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة

ما بين قواعد أصحاب المصالح والأداء المالي ($ROA = f(M_6)$ ، $NPM = f(M_6)$ ،

$ROE = f(M_6)$)، وذلك لأن قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة

0.05، والتمثلة هذه القيمة حسب ترتيب النماذج أعلاه في $0.05 < 0.675$ ، $0.05 < 0.877$ ،

$0.05 < 0.979$. وبذلك وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين

قواعد أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء المالي (**ROE**، **ROA**، **NPM**)، ومن ثم لا يمكن

قبول النماذج أعلاه من الناحية الإحصائية، وبالتالي فالفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرابعة

الأساسية غير صحيحة. معنى ذلك أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بصفة كلية بالقواعد المحددة

لحقوق أصحاب المصالح وفق متطلبات الحوكمة، أو بتعبير آخر لا تسمح لأصحاب المصالح

بالممارسة الكلية لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث أثر إيجابي على الأداء

المالي، وإنما أدى عدم الالتزام الكلي إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد أصحاب المصالح

ومؤشرات الأداء المالي. حيث وفي هذا الإطار السابق، نجد أنّ المؤسسة عيّنة البحث لا تسمح لأصحاب المصالح بممارسة مجموعة من الحقوق المنصوص عليها في الحوكمة، تحديداً فيما يخص عدم حرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء، إضافة إلى عدم تقديم المؤسسة برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة، وكذا عدم السماح لهم (أصحاب المصالح) بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم لإيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة. كما ويعتبر أصحاب المصالح مثل المساهمين في المؤسسة محل الدراسة غير نشطين، وذلك بالنظر لعدم تأديتهم لحقوق أخرى وفق متطلبات الحوكمة، تمثلت هذه الحقوق غير المسموح بها في: عدم وجود آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة، كما لا تقوم المؤسسة بوضع ضمن تقاريرها السنوية دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها، حيث وفي هذا الإطار يعتبر الإعلان عن دليل الحوكمة من حق أصحاب المصالح خصوصاً المستثمرين، وذلك لأجل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية في المؤسسة، وهذا ما سيكون له أثر إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة، وذلك لأنّ المستثمرين يقبلون الحصول على أسهم المؤسسات التي تمارس قواعد الحوكمة المعلن عنها ضمن تقاريرها، ولا يقبلون أسهم المؤسسات التي لا تمارس قواعد الحوكمة، أو ربّما تمارسها ولكن لا يتم الإشارة إليها ضمن تقاريرها السنوية.

معامل التحديد R-deux: يوضح الجدول أعلاه أنّ معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد

أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.002، 0.000، 0.000)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل

(قواعد أصحاب المصالح) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراتته المالية، مما يشير إلى أنّ التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

اختبار (F -test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة في الجدول أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، حيث وفي هذا الإطار نجد أنّ قيمته في النموذج الأول $NPM=F$ بلغت 0.675، أما في النموذج الثاني $ROA=F$ (M_6) والنموذج الثالث $ROE=F$ (M_6) قدّرت قيمته على الترتيب 0.877، 0.979، وهذا ما يؤكّد عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

الخلاصة:

موضوع المحدّدات الداخليّة للحوكمة في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة وأثرها على الأداء المالي، تمّ دراسته من ثلاث جوانب، أولها تطرقنا من خلاله إلى واقع الحوكمة في الجزائر، أما الجانب الثاني تطرقنا من خلاله إلى واقع المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي، أما الجانب الثالث فتضمن محاولة تقدير واختبار العلاقة الممكنة بين المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي.

من خلال التطرق إلى واقع الحوكمة في الجزائر، تبين أنّ مبادئ الحوكمة في الجزائر اختلفت من فترة لأخرى حسب الظروف والمتغيّرات التي ميزت كل فترة، كما أنّه برزت الحاجة إلى إصدار ميثاق الحكم الرشيد (الحوكمة) للمؤسّسات الجزائريّة ابتداءً من سنة 2009 لضمان التسيير الجيّد للمؤسّسة والرقابة عليها. كما ويمكن القول أنّ القانون الجزائري وبالرغم من تلبيةه لعدد من المتطلّبات الأساسيّة للحوكمة وفق ما جاءت به مبادئ منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أنّه هنالك بعض النقائص، إذ لا بد من تعديل القانون التجاري وتحديثه وفق متطلبات الحوكمة، ووضع قسم خاص بالمحدّدات الداخليّة والخارجيّة للحوكمة لمختلف أشكال المؤسّسات يتضمن مثلاً: توزيع المسؤوليّات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذيّة، تفعيل الإفصاح المتعلق بعلاقة إدارة المؤسّسات مع أصحاب المصالح، تحديد خصائص ومسؤوليات قسم المراجعة الداخليّة... الخ.

في الجانب الثاني الذي تطرقنا من خلاله إلى واقع المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي، تبين أنّه في مجلس إدارة المؤسّسة عيّنة الدراسة، لا يوجد هنالك فصل بين وظيفة رئاسة

المجلس ووظيفة رئاسة الإدارة العليا، كما لا يتشكل غالبية أعضائه من أعضاء مستقلين عن الإدارة، أما فيما يتعلق بمهامه نجد أنّ هذا المجلس يقوم فقط بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة، كما ويطلع على المعلومات الكافية والمناسبة للقيام بعمله، في حين نجد أنه لا يقوم بمهام أخرى تتطلبها الحوكمة (الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، تشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعماله). أما فيما يخص مواصفات الإدارة العليا، يتضح لنا من خلال إجابات المستجوبين أن المدير العام وفريقه لا يتوفر لديهم القدر الكاف من التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة، كما وأنه لا يستفيد المديرون من تدريب مهني مستمر، أما فيما يتعلق بالمهام تبين أن الإدارة العليا باستثناء عدم قيامها بمهمة توفير الوسائل والإمكانات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله، تقوم بمهام أخرى كإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة... إضافة إلى مهام أخرى. أما فيما يخص المساهمين، نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة تسمح لهم بممارسة بعض الحقوق، كحق حصول كل المساهمين على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة، لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع... الخ، ومن ناحية أخرى نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تسمح للمساهمين بممارسة حقوق أخرى كحق المساهمين في تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، حقهم في المشاركة في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، حقهم في الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنوياً. أما وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة عيّنة البحث نجد أنّها تتميز بعدم تبعيتها تنظيمياً إلى رئيس مجلس الإدارة، كما أنها تقوم بمهمة إخضاع نظام

الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه، قيام إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية...الخ، في حين نجد أنها لا تقوم بمهام أخرى والمتمثلة في: تقييم عمل إدارة المخاطر، مناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة، الاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة. أما فيما يتعلق بالإفصاح نجد أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بمجموعة من القواعد المتعلقة بالإفصاح مثل مراعاة عرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد، قيام المؤسسة بالنشر الإلكتروني للمعلومات، إفصاحها عن القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة...الخ، حيث وفي هذا الإطار السابق نجد أن عملية الإفصاح الخاصة بالمؤسسة لا تشمل كل من تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وكذا معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة والمخاطر المالية التي تتعرض لها. في حين نجد أن أصحاب المصالح في المؤسسة عينة البحث يمارسون مجموعة من الحقوق مثل حقهم في الحصول على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب، في حين نجد أن المؤسسة محل الدراسة من ناحية أخرى لا تلتزم بحقوق أخرى لأصحاب المصالح (لا تحرص على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء، لا تقدم برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة، لا يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة، لا توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة، لا تتضمن التقارير السنوية إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها المؤسسة. أما فيما يتعلق بوصف الأداء المالي للمؤسسة عينة البحث نستطيع القول أن

أدائها المالي كان غير مستقر خلال الفترة محل الدّراسة (2010-2015)، وذلك بالنظر إلى الارتفاع والانخفاض في قيم المؤشرات الماليّة (ROE، ROA، NPM) من سنة إلى أخرى، كما نلاحظ أنّ سنة 2013 هي السنة التي سجلت فيها هذه المؤسّسة الأخيرة مؤشرات ماليّة حسنة بالمقارنة مع السنوات الأخرى.

دراسة الجانب الثّالث المتمثّل في تقدير واختبار العلاقة الممكنة بين المحدّدات الداخليّة للحوكمة والأداء المالي، تمّ دراسته بتقدير نماذج انحدار خطيّة متعدّدة وبسيطة، ومن ثمّ اختبار مدى قبولها وصلاحيّتها، حيث وفي هذا الإطار أظهرت نتائج التقدير والاختبار، عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين المحدّدات الداخليّة للحوكمة (المتغيّرات المستقلة) والأداء المالي (المتغير التابع)، وذلك بالنظر لعدم وجود التزام كلي بالمحدّدات الداخليّة للحوكمة في المؤسّسة محل الدّراسة.

خاتمة عامة

1- خلاصة البحث:

احتوت دراستنا لموضوع: "المحددات الدّاخلية لتفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها المالي" على أربعة جوانب، وذلك من أجل الإحاطة بإشكالية موضوع البحث والأسئلة المرافقة لها، والمتمثلة هذه الجوانب في: أولاً: تطرقنا إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات، وذلك من خلال التطرق إلى الظروف والعوامل التي دعت لوجود الحوكمة، بالإضافة إلى تحديد كل من نشأة الحوكمة، ومختلف مفاهيمها، والأطراف المعنية بتطبيقها، وكذا أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها، والتعرف أيضاً على النماذج الدولية للحوكمة وكذا تطبيقاتها في بعض الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، ألمانيا، فرنسا). وثانياً: تعرفنا على المحددات الدّاخلية للتطبيق الجيد للحوكمة، وذلك من خلال تحديد دورها بما يسمح بتحقيق جودة الحوكمة، والمتمثلة هذه المحددات في القواعد الست الخاصة بكل من (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، حقوق المساهمين، إدارة المراجعة الدّاخلية، الإفصاح، حقوق أصحاب المصالح). وثالثاً: تطرقنا إلى أثر المحددات الدّاخلية للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء قراءة في المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وأهميته، ومن ثمّ التعرف على تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه، وأهم مؤشرات قياسه، بالإضافة إلى توضيح أثر هذه المحددات الأخيرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى دراسات العديد من الباحثين الاقتصاديين. ورابعاً: قمنا بدراسة العلاقة بين المحددات الدّاخلية للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر، ومن ثمّ وصف واقع المحددات الدّاخلية للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى تقدير واختبار للعلاقة الممكنة بينهما.

2- نتائج البحث:

مكّنتنا عملية اختبار فرضيات الدراسة التي اعتبرت كإجابات أوليّة على إشكالية بحثنا هذا، التوصل إلى نتائج نتأكّد من خلالها من مدى صحة تلك الفرضيات.

2-1- الفرضية الأولى:

دراسة الفصل الأوّل المتعلق بالإطار النظري لحوكمة الشركات مكّنتنا من اختبار الفرضية الأولى التالية: "يعتبر انفصال الملكية عن الإدارة والأزمات الماليّة من الأسباب الأساسيّة التي حثمت وجود الحوكمة".

توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية أعلاه بناءً على النتيجة التالية:

أ- ساهم الفصل بين الملكية والتسيير في ظهور نظرية الوكالة، وهذا ولدّ تعارض المصالح وظهر مشكّلة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة، حيث أنّ استغلال بعض المديرين السلطات الواسعة الممنوحة لهم في تحقيق عوائد خاصة بهم والقيام بأعمال غير أخلاقيّة ومتنافيّة مع الأسس القانونيّة، أدى إلى تفشّي ظاهرة الفساد الإداري والتضليل في الحسابات والتلاعب وعدم الأمانة، وتحقيق المصالح الشخصية بعيداً عن مصالح الغير، وبالتالي ظهور الأزمات الماليّة، نتيجة لكل ذلك أصبحت الحاجة ملحة لوجود حوكمة الشركات كوسيلة تمكن المجتمع من التأكّد من حسن إدارة المؤسسة الاقتصاديّة، بطريقة تحمي أموال المستثمرين وتساعدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، وهي ليس مجرد وسيلة للبقاء وإنّما إستراتيجية للازدهار، وتحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات، من خلال الأثر المحتمل لحوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصاديّة، ودورها في خفض تكلفة الوكالة، ووفرة المعلومات واتساقها بين المالكين والإدارة...إلى غير ذلك من المزايا التي توفرها الحوكمة.

2-2- الفرضية الثانية:

دراسة الفصل الثاني المرتبط بالمحددات الداخلية للتطبيق الجيد للحوكمة، سمح لنا باختبار الفرضية الثانية التالية: "يعتبر التطبيق الجيد للمحددات الداخلية للحوكمة كمؤشرات جودتها من خلال دورها في فرض الرقابة على الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة للمؤسسة، وبما يلبي حقوق أصحاب المصالح".

توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية أعلاه بناءً على النتائج التالية:

أ- يعتبر مجلس الإدارة نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم والجيد لمفهوم الحوكمة، وذلك من خلاله قيامه بالرقابة على تصرفات المديرين بالمؤسسة، أو بتعبير آخر الرقابة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل، لكن ممارسة هذا الدور بفعالية بما يسمح بتحقيق جودة الحوكمة يتطلب توفر المجلس على الشروط التالية: *امتلاك أعضائه للمعارف والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع القضايا المتعلقة بنشاط المؤسسة، *الاستقلالية الكافية لأعضائه، *احتواء المجلس على العدد المناسب من الأعضاء.

ب- أيضاً في الإطار التطبيق الجيد للحوكمة، تقوم الإدارة العليا بمجموعة من المهام، لعل من أهمها الرقابة على الاستغلال الكفء والفعال للموارد المتاحة للمؤسسة لأجل حماية حقوق أصحاب المصالح، حيث وفي هذا الإطار عمل الإدارة العليا بما يضمن تحقيق جودة الحوكمة، يتوقف على تميزها بمجموعة من الخصائص (التأهيل العلمي واكتساب الخبرة المهنية اللازمة، التدريب المهني المستمر، الالتزام بأخلاقيات المهنة).

ت- أما فيما يخص المساهمين، ولأجل تحقيقهم حوكمة جيّدة، يتمثّل دورهم في مراقبة إدارة المؤسسة، وبما يسمح بتحقيق مصالحهم، وذلك على أساس ممارسة المساهمين لجملة من الحقوق، من بينها الحصول على المعلومات، التصويت...الخ.

ث- إنّ للمراجعة الداخلية جملة من المهام، وذلك بما يؤدي إلى تحقيق حوكمة جيّدة، كمهمة الرقابة على المؤسسة من خلال، تقدير المخاطر، التحقق من فعالية الإجراءات الرقابية، التأكد من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ومن ثمّ فإن أدائها لمهامها يجب أن يتم من جانب فريق عمل يتّسم بمجموعة من الخصائص كالاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة المهنية.

ج- كما وأنّ للإفصاح دور في تفعيل الحوكمة، والمتمثّل في دوره الرقابي على المؤسسة، في شكل معلومات مختلفة، تفصّل لأطراف من داخل وخارج المؤسسة، تحتاجها هذه الأطراف لفرض رقابة على المؤسسة من الداخل ومن الخارج، وهذا ما يؤدي إلى تقليل التعارض بين كلّ الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وحتى يكون للإفصاح دور في تحقيق حوكمة جيّدة، لا بد وأن يتصّف الإفصاح بمجموعة من الخصائص الضرورية مثل الكفاية، الوقت...الخ.

ح- ولأصحاب المصالح أيضاً دور في تفعيل الحوكمة والمتمثّل في الرقابة على أداء المؤسسة، مع ضمان حقوقهم، بما يؤدي إلى حماية مصالحهم.

2-3- الفرضية الثالثة:

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والمتمثلة في: "ينتج عن تطبيق المحدّات الداخلية لجودة الحوكمة في المؤسسة أثر إيجابي على أدائها المالي"، فقد تمّ إثبات صحة هذه الفرضية من خلال دراستنا للفصل الثالث، وذلك بعد التوصل إلى النتائج التالية:

أ- توصّلت معظم الدّراسات إلى أنّ ممارسة مجلس الإدارة لعمليّة الإشراف والرّقابة على المديرين والموائمة بين مصالحهم ومصالح الملاك، وكذا وجود مجلس إدارة يتميّز بوجود نسبة مهمة من أعضائه من غير التّفيزيين، إضافة إلى صغر حجمه، ومراعاة الفصل بين مناصبي رئاسة المجلس والمدير العام، لضمان عدم السيطرة على المعلومات المتاحة والتفرد في اتخاذ القرار، بالتالي كل ما سبق ذكره من شأنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ب- وأشارت دراسات أخرى إلى أنّ قيام الإدارة العليا بوضع إجراءات وأساليب تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى مهمة إعداد القوائم المالية والتقارير المالية الموقرة للمعلومات المحاسبية المستخدمة في اتخاذ القرارات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذا مهمة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاطات المؤسسة، وحيث وأنّ القيام بهذه المهام بفعالية مرهون بتميّز فريق الإدارة العليا بالكفاءة المطلوبة وكذا الالتزام بالآداب وأخلاقيات المهنة، بالتالي كل ماسبق ذكره يؤدي إلى رفع الأداء المالي للمؤسسة.

ت- أما بالنسبة للدّراسات التي أجريت حول تأثير فعالية المساهمين بمختلف أنواعهم (المساهمين الأفراد، كبار المساهمين التّفيزيين، المساهمين المؤسسيين) على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، اتفقت على وجود علاقة ايجابية بينهما، بمعنى أنّ ممارسة المساهمين المذكورين أعلاه لحقوقهم كمالكين لأسهم المؤسسة وفق متطلبات الحوكمة، تؤدي إلى فرض الرّقابة على المؤسسة، ومن ثمّ تحسين أدائها المالي وزيادة قيمتها.

ث- كما وضحت دراسات أخرى أنّ وظيفة المراجعة الداخلية تحقق تقدّم كبير في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تقييم نظام الرّقابة الداخلية والمشاركة في تقييم وإدارة المخاطر ودعم الحوكمة، وتقليل حالات التلاعب والغشّ وتحسين كفاءة وفعالية العمل، وإمداد

الإدارة بالمعلومات والاقتراحات لكي تساعد على اتخاذ القرارات الهامة والمناسبة، غير أن المراجعة الداخلية بحاجة لمقومات أداء فعالة تسهم في تحسين مستوى الأداء المالي، ومن بين هذه المقومات نذكر: استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، التدريب المهني المستمر...الخ.

ج- أما فيما يخص علاقة الإفصاح بالأداء المالي، اتفقت أغلب الدراسات في هذا المجال على وجود علاقة ايجابية بينهما. كما وتوصلت دراسات أخرى إلى أن التزام المؤسسة بتأدية حقوق أصحاب المصالح ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي لها، بحيث مثلاً يتحسن الأداء المالي للمؤسسة من خلال تأدية الخدمات إلى العملاء بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت المؤسسة على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية...الخ.

2-4- الفرضية الرابعة:

بالنسبة للفرضية الرابعة والمتمثلة في: "مستوى الحوكمة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على أدائها المالي"، فبعد دراستنا للفصل الرابع المرتبط بالمحددات الداخلية للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على الأداء المالي، تم إثبات عدم صحة هذه الفرضية الأخيرة، وذلك بعد اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: "توفر كل المحددات الداخلية للحوكمة بالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي".

تم إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، أي بمعنى تم رفضها، وذلك بناءً على نتائج

الاختبارات الإحصائية التالية: *اختبار (T-test): من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أن

المتغيرات المستقلة (المحددات الداخلية للحوكمة) غير معنوية في كل نموذج معبر عن العلاقة ما

بين المحددات الداخلية للحوكمة والأداء المالي $(NPM=F(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6))$

وبذلك $(ROE=F(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6), ROA=F(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6))$ ، نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين المحدّات الداخليّة للحوكمة ومؤشرات الأداء المالي (ROE, ROA, NPM) ، ويعود سبب هذه النتيجة الأخيرة إلى عدم التوفر الكلي لكل من (قواعد مجلس الإدارة، قواعد الإدارة العليا، قواعد المساهمين، قواعد المراجعة الداخليّة، قواعد الإفصاح، قواعد أصحاب المصالح) وذلك وفق ما تقتضيه متطلّبات الحوكمة، والذي لا يمكن أن يحدث تأثير إيجابي على الأداء المالي. *معامل التحديد R-deux: معامل التحديد للعلاقة ما بين المحدّات الداخليّة للحوكمة ومؤشرات الأداء المالي (ROE, ROA, NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً، بلغت على الترتيب $(0.043, 0.021, 0.020)$ ، وبالتالي نستطيع القول أنّ المتغيّرات المستقلة (المحدّات الداخليّة للحوكمة) تكاد لا تفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات ماليّة، ممّا يشير إلى أنّ التغيّرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيّرات عشوائية أخرى تقريباً بنسبة 100%. *اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطيّة المتعدّدة الأخيرة من الناحية الإحصائيّة.

ب- الفرضية الفرعيّة الثّانية: "التزام أعضاء مجلس إدارة المؤسّسة بكل مواصفات

عمله حسب قواعد الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي".

تمّ إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائيّة التالية:

*اختبار (T-test): من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أنّ المتغير المستقل (قواعد مجلس الإدارة

M_1) غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة مابين قواعد مجلس الإدارة

والأداء المالي $(ROE=F(M_1), ROA=F(M_1), NPM=F(M_1))$ ، وذلك لأنّ قيمة

الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، ومن ثمّ نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنويّة ما بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء المالي (ROA، NPM، ROE)، حيث وفي هذا الإطار عدم وجود الالتزام الكلي لأعضاء مجلس الإدارة بالمواصفات التي تتطلبها الحوكمة، والذي لا يمكن أن يحدث التأثير الايجابي على الأداء المالي، توصلنا من خلاله (عدم الالتزام الكلي) إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء المالي. *معامل التحديد R-deux: معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.000، 0.005، 0.005)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد مجلس الإدارة) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراتته الماليّة، ممّا يشير إلى أنّ التغيّرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيّرات عشوائية أخرى بنسبة 100%. *اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطيّة البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائيّة.

ت - الفرضية الفرعيّة الثالثة: "التزام الإدارة التّنفيذيّة العليا بكل الخصائص والمهام التي

تتطلبها قواعد الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي".

تمّ إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائيّة التالية:

*اختبار (T-test): من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أنّ المتغير المستقل (قواعد الإدارة العليا)

M2 غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد الإدارة العليا والأداء المالي

(ROE=F (M2)، ROA=F (M2)، NPM=F (M2))، وذلك لأنّ قيمة الاحتمال

المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، وبذلك نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، حيث تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وبالرغم من التزامها بأغلبية الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة، لم يحدث ذلك أثر إيجابي على الأداء المالي، وإنما أحدث ذلك عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين خصائص ومهام الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي، ويمكن في هذا الصدد حصر أسباب التوصل إلى هذه النتيجة الأخيرة في أنّ: تطبيق الإدارة العليا لأغلبية خصائص ومهام الإدارة العليا وفق مقتضيات الحوكمة، لم يكن تطبيقها فعالاً بما يؤدي إلى تحقيق الانعكاس الإيجابي على الأداء المالي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية يمكن نسب هذه النتيجة الأخيرة إلى عدم الالتزام الكلي للإدارة العليا بالخصائص والمهام التي تقتضيها الحوكمة. * معامل التحديد R-deux: معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.008، 0.002، 0.000)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد الإدارة العليا) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات المالية، ممّا يشير إلى أنّ التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.* اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ث - الفرضية الفرعية الرابعة: "الالتزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق المساهمين

وفق ما تتطلبه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي".

تم إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التالية:

*اختبار (T-test): من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أنّ المتغير المستقل (قواعد المساهمين M_3) غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد المساهمين والأداء المالي ($ROE = F(M_3)$ ، $ROA = F(M_3)$ ، $NPM = F(M_3)$)، وذلك لأنّ قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، ومن ثمّ نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM)، حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة عينة الدراسة لا تلتزم بصفة كلية بالقواعد المحددة لحقوق المساهمين وفق متطلبات الحوكمة، أو بتعبير آخر لا تسمح للمساهمين بالممارسة الكلية لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث أثر إيجابي على الأداء المالي، وإنّما أدى عدم الالتزام الكلي إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي. *معامل التحديد R-deux: معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد المساهمين ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.002، 0.001، 0.006)، ممّا يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد المساهمين) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشرات المالية، ممّا يشير إلى أنّ التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية أخرى بنسبة 100%.

*اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة: "التزام إدارة المراجعة الداخلية بكل المواصفات المحددة

في الحوكمة يمكن أن ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي".

تم إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التالية:

***اختبار (T-test):** من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أن المتغير المستقل (قواعد المراجعة

الداخلية M4) غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد المراجعة

الداخلية والأداء المالي ($NPM = F(M4)$ ، $ROA = F(M4)$ ، $ROE = F(M4)$)، وذلك لأن

قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، ومن ثم نستطيع أن نشير

إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد المراجعة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي (NPM،

ROA، ROE)، حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن إدارة المراجعة الداخلية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لا تتسم بالجودة الكافية، أي بمعنى لا تلتزم بصفة كلية

بالخصائص والمهام المحددة في الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث انعكاس ايجابي على الأداء

المالي، وإنما أدى ذلك (عدم الالتزام الكلي) إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد المراجعة

الداخلية ومؤشرات الأداء المالي. ***معامل التحديد R-deux:** معامل التحديد للعلاقة ما بين قواعد

المراجعة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي (NPM، ROA، ROE) في النماذج الثلاثة هي قيم

صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.006، 0.000، 0.001)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل

(قواعد المراجعة الداخلية) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال

مؤشراته المالية، مما يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيرات عشوائية

أخرى بنسبة 100%. ***اختبار (F-test):** الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه

قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

ح- الفرضية الفرعية السادسة: "التزام المؤسسة بتطبيق كل القواعد المحددة لما يتعلق

بالإفصاح وفق ما تتطلبه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي".

تم إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التالية:

***اختبار (T-test):** من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أنّ المتغير المستقل (قواعد

الإفصاح M_5) غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد الإفصاح

والأداء المالي ($ROE = F(M_5)$ ، $ROA = F(M_5)$ ، $NPM = F(M_5)$)، وذلك لأنّ قيمة

الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، وبذلك نستطيع أن نشير إلى

عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي (ROA ، NPM ،

ROE)، حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وبالرغم

من التزامها بتطبيق أغلبية القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح وذلك وفق مقتضيات الحوكمة، لم

يحدث ذلك انعكاس ايجابي على الأداء المالي، وإنما أدى ذلك إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً

ما بين قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي، وبالتالي ومن هذا المنطلق يمكن حصر

أسباب التوصل إلى هذه النتيجة الأخيرة في أنّ: التزام المؤسسة بأغلبية القواعد المتعلقة بالإفصاح

وفق متطلبات الحوكمة، لم يكن فعالاً بما يؤدي إلى تحقيق الأثر الايجابي على الأداء المالي، هذا

من جهة، ومن جهة ثانية يمكن نسب هذه النتيجة الأخيرة إلى عدم الالتزام الكلي للمؤسسة

بالإفصاحات التي تتطلبها الحوكمة. ***معامل التحديد R -deux:** معامل التحديد للعلاقة ما بين

قواعد الإفصاح ومؤشرات الأداء المالي (ROE ، ROA ، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم

صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.007، 0.008، 0.006)، مما يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد الإفصاح) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراته الماليّة، ممّا يشير إلى أنّ التغيّرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيّرات عشوائية أخرى بنسبة 100%. *اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطية البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائية.

خ- الفرضية الفرعية السابعة: "التزام المؤسسة بكل القواعد المحددة لحقوق أصحاب

المصالح وفق ما تقتضيه الحوكمة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي".

تم إثبات عدم صحة الفرضية أعلاه، وذلك بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التالية: *اختبار (T-test): من خلال هذا الاختبار توصلنا إلى أنّ المتغير المستقل (قواعد أصحاب المصالح M₆) غير معنوي، وذلك في كل نموذج معبر عن العلاقة ما بين قواعد أصحاب المصالح والأداء المالي (ROE=F (M₆)، ROA=F (M₆)، NPM=F (M₆))، وذلك لأنّ قيمة الاحتمال المحسوب في هذه النماذج الأخيرة أكبر من القيمة 0.05، وبذلك نستطيع أن نشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ما بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء المالي (NPM، ROA، ROE)، حيث وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بصفة كلية بالقواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح وفق متطلبات الحوكمة، أو بتعبير آخر لا تسمح لأصحاب المصالح بالممارسة الكلية لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، الأمر الذي لم يحدث أثر إيجابي على الأداء المالي، وإنما أدى عدم الالتزام الكلي إلى عدم وجود علاقة إطلاقاً ما بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء المالي. *معامل التحديد R-deux: معامل التحديد

للعلاقة ما بين قواعد أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء المالي (ROE، ROA، NPM) في النماذج الثلاثة هي قيم صغيرة جداً بلغت على الترتيب (0.002، 0.000، 0.000)، مما يعني أنّ المتغير المستقل (قواعد أصحاب المصالح) لا يفسر على الإطلاق المتغير التابع (الأداء المالي) ممثلاً من خلال مؤشراتته الماليّة، ممّا يشير إلى أنّ التغيّرات الحاصلة في الأداء المالي تفسرها متغيّرات عشوائية أخرى بنسبة 100%. *اختبار (F-test): الخطأ المرافق لاختبار F في النماذج المذكورة أعلاه قيمته أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يشير إلى عدم القبول الكلي لنماذج الانحدار الخطيّة البسيطة الأخيرة من الناحية الإحصائيّة.

3- توصيات البحث:

من خلال النتائج المتوصل إليها، نستنتج أنّ الحوكمة الداخليّة في المؤسسة الاقتصاديّة بناءً يعتمد على مجموعة من المحدّدات الداخليّة الأساسيّة، المرتبطة بعملية الرقابة والمتابعة والمساءلة والمحاسبة، والتي إذا لم يتمّ الالتزام بها (المحدّدات الداخليّة) بصفة كليّة، فقدت المؤسسة تحقيق المستوى الجيّد في تطبيقها للحوكمة الداخليّة، بما يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيقها (المؤسسة) للمزايا المرجوة من وراء تطبيقها للحوكمة الداخليّة، ولعل أهم هذه المزايا تحقيق أفضل أداء مالي. ومن هذا المنطلق، سيتمّ تقديم مجموعة من التّوصيات يمكن الاستفادة منها على مستوى تفعيل المحدّدات الداخليّة للحوكمة في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة، وذلك لأجل تحقيق مستوى مرتفع من الحوكمة، بما يؤدي إلى تحقيق أحسن تأثير إيجابي على الأداء المالي لهذه المؤسسة الأخيرة، ومن هذه التّوصيات نذكر:

أ- بالنسبة لمجلس الإدارة في المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة، ولأجل تفعيل قواعده، لا بد من أن يلتزم بالمواصفات الأخرى التي تتطلبها الحوكمة، والغير موجودة في هذا المجلس مثل:

* ضرورة تشكّل غالبية أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الأعضاء المستقلين عن الإدارة، وإيضاح شروط اختيار هؤلاء الأعضاء ومسؤولياتهم، وكذا تحديد الخبرات والمهارات الواجب توفرها في العضو المستقل (غير التنفيذي)، * ضرورة منع شغل فرد واحد لمنصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، لأن عدم الفصل يؤثر بكل تأكيد على قدرة مجلس الإدارة في القيام بدوره الرقابي على الإدارة العليا، * إدخال الوظائف المهمة ذات العلاقة بالحوكمة ضمن نطاق عمل مجلس الإدارة مثل: مهمة مراقبة الأداء وتحميل المسؤوليات، ضرورة قيام المجلس بمهمة تشكيل اللجان التي تساعد من جهة في أداء عمله بكفاءة، ومن جهة أخرى تسهم بفعالية في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافآت... الخ؛

ب- بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأجل تفعيل قواعدها، لا بد من أن تلتزم بالخصائص والمهام الأخرى التي تتطلبها الحوكمة، والغير موجودة في هذه الإدارة مثل: * لا بد من أن يتم اختيار المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية العليا من أولئك الذين يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة والدراية الكافية بطبيعة عمل المؤسسة، * كما أنه من ضروري استفادة المدبرون من تدريب مهني مستمر، * كذلك من الضروري أيضا أن تقوم الإدارة العليا بمهام أساسية أخرى ذات علاقة بالحوكمة مثل: مهمة توفير الوسائل والإمكانيات للمدقق الخارجي وذلك لتسهيل عمله، والتي تدخل (هذه المهمة الأخيرة) في إطار علاقتها التفاعلية مع باقي آليات الحوكمة الأخرى؛

ت- بالنسبة للمساهمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأجل تفعيل القواعد المحددة لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، من الضروري السماح للمساهمين بممارسة حقوق أخرى في إطار الحوكمة مثل: * السماح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت، * السماح لكل المساهمين بممارسة حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، * السماح

لكل المساهمين بالمشاركة في القرارات المهمة، كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، *السماح لكل المساهمين بممارسة حق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنوياً؛

ث- أما بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأجل تفعيل قواعدها، لابد من أن تلتزم بالمواصفات الأخرى التي تتطلبها الحوكمة، والغير موجودة في هذه الإدارة مثل: *ضرورة تدعيم استقلالية وموضوعية إدارة المراجعة الداخلية في أداء المهام الموكلة لها، من خلال توفير الوضع التنظيمي المناسب لها، وذلك من خلال تبعية مجلس الإدارة، *بالإضافة إلى ما سبق ذكره، لابد من تكليف إدارة المراجعة الداخلية للقيام بمهام أخرى ترتبط بتطبيق الحوكمة مثل: مهمة تقييم عمل إدارة المخاطر بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى طمأننة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم، وأن الإدارة تقوم بتصدي لها بشكل منهجي ومنظم، أيضاً من الضروري أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمهمة تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة (مجلس الإدارة، لجنة المراجعة)، وذلك أولاً: من خلال تأكيدنا على ضرورة تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء مستقلين، لديهم علم ودراية معمقة بشؤون المراجعة والمحاسبة، حيث أن وجود لجنة المراجعة يدعم حيادية واستقلالية المراجع الداخلي، وثانياً: تحقيقها (المراجعة الداخلية) للتفاعل الجيد مع أطراف الحوكمة المذكورة أعلاه يكون، من خلال تبادل المعلومات الكافية والملائمة فيما بينهم، مثلاً: كأن يقدم المراجع الداخلي تقريراً دورياً إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة، عن مدى التزام المؤسسة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها؛

ج- أما بالنسبة للإفصاح في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأجل تفعيل قواعده، من الضروري أن تقوم هذه المؤسسة الأخيرة بتوفير الإفصاحات اللازمة الأخرى التي تتطلبها الحوكمة السليمة للمؤسسة مثل: *إفصاح المؤسسة ضمن تقاريرها السنوية عن تفاصيل المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، *الإفصاح عن مؤشرات الأداء المالي، *الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة؛

ح- بالنسبة لأصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأجل تفعيل القواعد المحددة لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة، من الضروري السماح لأصحاب المصالح بممارسة حقوق أخرى في إطار الحوكمة مثل: *ضرورة حرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء، *استحداث برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لتحويلهم من مجرد عاملين في المؤسسة إلى مالكين لجزء من رأس مالها، وذلك يولد لديهم حوافز ايجابية للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، *السماح لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم لإيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة، *كما يجب وضع آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة، *ضرورة التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بوضع ضمن تقاريرها السنوية فصل خاص حول دليل قواعد الحوكمة التي تلتزم بها؛

خ- إضافة إلى ما سبق ذكره من توصيات، سيتم تقديم توصيات أخرى، يمكن الاستفادة منها أيضاً لأجل تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن ثم تحقيق التأثير الايجابي على أدائها المالي، ومن هذه التوصيات نذكر: *عقد الندوات والمؤتمرات العلمية، التي

من شأنها التأكيد على أهمية مفهوم الحوكمة والنتائج الإيجابية التي تترتب على الأخذ به على مستوى المؤسسة الاقتصادية في البيئة الجزائرية، *نشر ثقافة حوكمة الشركات، من خلال إنشاء معاهد متخصصة في الحوكمة، تعمل على إعداد برامج لتوعية مديري المؤسسات ومجالس إدارتها، حول أهمية محددات الحوكمة بهذه المؤسسات، بغية تحسين أدائها المالي، والقضاء على كافة أشكال الفساد المتفشي.

4- أفاق البحث:

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات ذات الصلة بموضوع أثر تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل محدداتها الداخلية على أدائها المالي، ظهرت لنا مواضيع بحث أخرى جديرة بالدراسة والتمثلة في:

أ- العلاقة بين الممارسة السليمة لحوكمة الشركات والفشل المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
 ب- طبيعة العلاقة بين مخاطر الاستثمار والمخاطر المالية وبين المحددات الداخلية لحوكمة الشركات؛

ت- دور نظام حوكمة الشركات في البنوك لتعزيز إجراءات إدارة المخاطر؛
 ث- أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أدائها المالي؛
 ج- دور المراجعة الداخلية في اكتشاف ومنع التحويل المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

ح- أثر محددات حوكمة الشركات على قيمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم السيد أحمد. حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010.
2. أبو زر عفاف. إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة دكتوراه فلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006.
3. أحسين عثمانى، سعاد شعابنية. "النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر". ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 7/6 ماي 2012، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة.
4. أحلام معيزي، زهرة بني عامر. "تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة_ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر". المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية_ تجربة الأسواق الناشئة، 17_18 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
5. أحمد خضر. حوكمة الشركات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012.
6. أحمد سعيد قطب حسانين. "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة _دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي_". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. يناير 2009، العدد 01، المجلد 46، مصر: جامعة الاسكندرية.
7. أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
8. أحمد يوسف دودين. "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية _دراسة ميدانية_". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 2009، العدد 02، المجلد 09، الأردن.
9. أحمد يوسف كلبونة، قاسم محمد زريقات، عمر علي زريقات، رأفت سلامة. "أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على الأداء المالي _دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية_". مجلة العلوم الإنسانية. 2011، العدد 02، المجلد 19، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

10. أرشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي. التحليل والتخطيط المالي _ اتجاهات معاصرة_. عمّان_الأردن: دار اليازوري العلميّة للنشر والتّوزيع، 2008.
11. أسامة عبد المنعم السيّد علي. أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكميّة المؤسسيّة في الشّركات الصّناعيّة الأردنيّة. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمّان العربيّة للدراسات العليا، كليّة الدّراسات الإداريّة والماليّة، 2008.
12. أسامة علي ميلاد أبو راوي. دور المراجعة الداخليّة في تدعيم حوكمة الشّركات _دراسة ميدانيّة بالتطبيق على شركات المساهمة بالجماهيريّة الليبيّة_. رسالة ماجستير في المحاسبة. مصر: جامعة حلوان، كليّة التّجارة وإدارة الأعمال، 2011.
13. أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكّله الموسوي. مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجيّة ونظريّة المنظّمة _تكنولوجيا المعلومات المصرفيّة، حوكمة المصارف، الرّقابة السلوكيّة_. الطبعة الأولى. عمّان: دار صفاء للنشر والتّوزيع، 2015.
14. إلهام يحيايوي. "الجودة كمدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسّسات الصّناعيّة الجزائريّة _دراسة ميدانيّة بشركة الأسمنت عين التوتة (باتنة)". مجلّة النهضة. جويلية 2007، العدد 03، المجلّد 08.
15. إلهام يحيايوي، بوحديد ليلي. "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسّسات الجزائريّة_حالة المؤسّسة الجزائريّة الجديدة للتعليب (NCA) بالروبيّة". مجلّة أداء المؤسّسات الجزائريّة. 2014، العدد 05، الجزائر.
16. أمين السيّد أحمد لطفي. المراجعة الدوليّة وعولمة رأس المال. الاسكندريّة: الدّار الجامعيّة، 2005.
17. أمين السيّد أحمد لطفي. مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة. الاسكندريّة: الدّار الجامعيّة، 2005.
18. إيمان أحمد الهنيّني. تطوير نظام للحاكميّة المؤسسيّة في الشّركات المساهمة العامّة الأردنيّة لتعزيز استقلاليّة مدقق الحسابات القانوني. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمّان العربيّة للدراسات العليا، كليّة العلوم الإداريّة والماليّة العليا، 2004.
19. ايمان مصطفى. "دور المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشّركات لتحقيق شفافيّة المعلومات". المؤتمر العلمي السّادس حول الأزمة الماليّة العالميّة والآفاق المستقبليّة _التحديات التي تواجه منظّمات الأعمال المعاصرة_، 2011، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتّوزيع.

20. بان توفيق نجم. "الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي _دراسة استطلاعية في عينة من المصارف والشركات العراقية_. مجلة الاقتصادي الخليجي. 2013، العدد24، العراق: جامعة البصرة.
21. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان. "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة". الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، 18_19 ماي 2011، الجزائر: جامعة سعد دحلب بالبلدية.
22. بكري على حجاج. "دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال". المجلة العلمية لكلية التجارة. 2005، العدد30، مصر: جامعة الأزهر.
23. بلال فايز عمر، إسحاق محمود الشعار، نضال عمر زلوم. "أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2014، العدد02، المجلد41، الأردن: الجامعة الأردنية.
24. بلعادي عمار، جاوحدو رضا. " دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح". المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة _واقع، رهانات وآفاق_، 8/7 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.
25. بن ثابت علال. "دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات". مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي. 2011، العدد10، الجزائر: المدرسة العليا للتجارة.
26. بهاء الدين سمير علام. "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية _دراسة تطبيقية_. 2009، القاهرة: مركز المديرين المصري _ وزارة الاستثمار.
27. بورصة الجزائر. المنشورات المالية لمجمع صيدال للسنوات (2010، 2011، 2012)[على الخط]. متاح على: <www.sgbv.dz>، (تاريخ الاطلاع: 2016/06/29).
28. بوسالم أبو بكر. "دور الحوكمة المحاسبية في رفع الأداء المالي _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات في الجزائر_. المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل الأعمال الدولية، 2012، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
29. بوقابة زينب. التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري للمصبرات" NCA_Rouiba". رسالة ماجستير في العلوم التجارية. فرع محاسبة وتدقيق، الجزائر: جامعة الجزائر3. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010/2011.

30. جاوحدو رضا، مايو عبد الله. "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية". الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة _واقع رهانات وآفاق_، 08/07 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.
31. جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. إصدارات المراجعة والسلوك الأخلاقي: مراعاة عمل المراجعة الداخلية. الأردن، 2001.
32. الجمهورية الجزائرية. قانون رقم 01/88. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02، المؤرخة في 12/01/1988، المادة 40.
33. الجمهورية الجزائرية. قانون رقم 01/91. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20، المؤرخة في 27/04/1991، المادة 40.
34. جميل حسن النجار. "مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين _دراسة اختبارية_. مجلة العلوم الإنسانية. 2013، العدد 01، المجلد 15، فلسطين: جامعة الأزهر بغزة.
35. جميل حسن النجار. المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي _دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين_[على الخط]. متاح على: <www.dspase.up.edu.ps> ، (تاريخ الاطلاع: 06/08/2016).
36. حاج قويدر قورين. "الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي". الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة _واقع ورهانات وآفاق_، 8/7 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.
37. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
38. حذيفة محمود محمد الكراسنة. حوكمة الشركات وأثرها على أداء الشركات _حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان_. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
39. حسين أحمد دحدوح. "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا _دراسة ميدانية_. مجلة إربد للبحوث والدراسات. 2007، العدد 01، المجلد 11، سوريا.
40. حسين صالح. أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة. بيروت: إتحاد المصارف العربية، 2005.

41. حسين يرقى، عمر علي عبد الصّمد. "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته في تطبيق حوكمة المؤسّسات". المؤتمر الوطني الثّامن حول مهنة التدقيق في الجزائر_الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالميّة المعاصرة، 12/11 أكتوبر 2010، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.
42. حلوة حنان رضوان محمّد. نظريّة المحاسبة. سوريا: منشورات جامعة حلب، 1990.
43. حمادي نبيل. "أثر تبني المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحّكم الراشد على جودة المراجعة الماليّة _دراسة ميدانيّة_". مجلّة أبحاث اقتصاديّة وإداريّة. جوان 2012، العدد 11، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
44. حمّادي نبيل. أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة الماليّة _دراسة حالة الجزائر_. رسالة دكتوراه في علوم التّسيير. فرع ماليّة ومحاسبة، الجزائر: جامعة الجزائر 3، كليّة العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، 2012/2011.
45. حمزة محمود الزبيدي. التحليل المالي _تقيّم الأداء والتنبؤ بالفشل_. عمّان_الأردن: وحدة الأوراق للنشر والتّوزيع، 2000.
46. خالد ابراهيم تلاحمة. "حوكمة الشّركات المساهمة في فلسطين _النظريّة والتطبيق_". المجلّة الأردنيّة في القانون والعلوم السياسيّة. تموز 2012، العدد 03، المجلّد 04، الأردن: جامعة مؤتة.
47. الخضير محسن أحمد. حوكمة الشّركات. الطّبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النّيل العربيّة، 2004.
48. خلف عبد الله الوردات. التدقيق الداخلي بين النظريّة والتطبيق. الطّبعة الأولى. عمّان: دار الورق للنشر والتّوزيع، 2006.
49. خلود عاصم وناس العبدي. "دور حوكمة الشّركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق الماليّة". مجلّة البحوث العلميّة. سنة النشر غير مبينة، العراق: جامعة بغداد.
50. خليل محمّد حسن الشّماع، خضير كاظم محمود. نظريّة المنظّمة. الطّبعة الثّانية. عمّان_الأردن: دار المسيرة للنشر والتّوزيع، 2005.
51. خليل هاني محمّد. مدى تأثير تطبيق حوكمة الشّركات على فجوة التّوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين_دراسة تحليليّة لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين_. رسالة ماجستير في المحاسبة. فلسطين: الجامعة الإسلاميّة بغزة، كليّة التجارة، 2009.

52. خميلي فريد، شوكمال عبد الكريم. "الحوكمة والفساد الإداري والمالي". الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18/19 نوفمبر 2009، الجزائر: جامعة باجي مختار بعنابة.
53. رسلان محمد. "معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية". المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية_تجربة الأسواق الناشئة_، 17/18 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
54. رنا التونجي، عبد العزيز دغيم. "حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي_حالة سوق دمشق للأوراق المالية_. المؤتمر العلمي السادس حول الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية_التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة_، 2011، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
55. زرار العياشي. "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات". المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة _واقع ورهانات وأفاق_، 07/08 ديسمبر 2010، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.
56. زغدار أحمد، سفير محمد. "خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IFRS/IAS)". مجلة الباحث، 2010، العدد 7، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
57. زياد رمضان. إدارة الأعمال المصرفية. عمان_الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997.
58. زياد محمد زريقات، محمد عبد الرحمان الغرابية، لارا محمد حداد. "تكاليف الوكالة والحاكمية المؤسسية_ دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية_". المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية_تجربة الأسواق الناشئة_، 17_18 نيسان 2013، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
59. زينب إسماعيل إسماعيل شهاب. إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي _دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010.
60. سالم بن سلام الفليتي. حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

61. سامح رفعت أبو حجر، ايمان أحمد محمد رويحه. دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر [على الخط]. متاح على: <www.kantkji.com>، (تاريخ الاطلاع: 2015/08/02).
62. سامح محمد رضا رياض أحمد. "دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية-دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية-". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 2011، العدد 1، المجلد 7، الأردن: الجامعة الأردنية.
63. سامي محمد الخرابشة. حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة-دراسة مقارنة-. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية، 2013.
64. السعيدة منصور. "مقدرة المعلومات المحاسبية المنشورة في تفسير القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة المنارة. 1996، العدد 03، المجلد 01، الأردن.
65. سعيد فرحات جمعة. الأداء المالي لمنظمات الأعمال (والتحديات الراهنة). الطبعة الأولى. الرياض_السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2000.
66. سميرة فوزي. "دور المحاسبة في الحوكمة". ندوة حول حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، 2007، مصر: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية.
67. سمير كامل محمد عيسى. "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات -مع دراسة تطبيقية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. يناير 2008، العدد 1، المجلد 45، مصر: جامعة الاسكندرية.
68. شريقي عمر. "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي". الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية_السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية_، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف.
69. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي. إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
70. شيخي بلال. "متطلبات الإفصاح المحاسبي في ظل تطبيق معايير المحاسبة الدولية وأثره على تطوير المحتوى الإعلامي للقوائم المالية". مجلة دراسات اقتصادية. جويلية 2012، العدد 20، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
71. الشيرازي عباس مهدي. نظرية المحاسبة. الطبعة الأولى. الكويت: مطبعة ذات السلاسل، 1991.
72. صبايحي نوال. واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية [على الخط]. متاح على: <www.univ-bouira.dz>، (تاريخ الاطلاع: 2015/10/09).

73. صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي. تطور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات وأثره في زيادة قيمة المنشأة[على الخط]. متاح على: <www.raheems.info>، (تاريخ الاطلاع: 28/05/2015).
74. صلاح الدين عبد الهادي. "إدارة الجودة مدخل نحو أداء متميز". الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس 2005، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
75. طارق عبد العال حمّاد. حوكمة الشركات _ المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف_. مصر: الدار الجامعية، 2005.
76. طارق عبد العال حمّاد. حوكمة الشركات _ المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات_. الطبعة الثانية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
77. طاهر منصور، حسين شحّدة. "إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2003، العدد 02، المجلد 30، الأردن.
78. طه عبد الجابر. "الإفصاح المحاسبي ودوره في تنشيط أسواق المال العربية". مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي. 1999، العدد 9، مصر: جامعة الأزهر.
79. الطيّب داودي. "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات". الملتقى العلمي الدولي حول القضايا الاقتصادية والإدارية المعاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين، 2009، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
80. ظاهر شاهر القشّي، حازم الخطيب. "الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية". المجلة العربية للإدارة. 2006، العدد 01، المجلد 10، الأردن.
81. عارف عبد الله عبد الكريم. "تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات". المؤتمر العالمي الأول حول حوكمة الشركات_الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية_، 31 أكتوبر/1 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد.
82. العايد بلال فايق. أثر فاعلية حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
83. عبادي محمد، سليم حمودة. "فعالية استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء والفعالية في البنوك التجارية الجزائرية". الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 11/10 نوفمبر 2009، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

84. عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي. "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر". الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 26/25 نوفمبر 2008، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف.
85. عبد السلام أبو قحف. أساسيات التنظيم والإدارة. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2009.
86. عبد الصبور عبد القوي علي مصري. التنظيم القانوني لحوكمة الشركات _دراسة مقارنة_. الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد، 2012.
87. عبد الله سعيد عبد الرؤوف عبد الرحمن. دور الإفصاح والشفافية في تقوية أنظمة الرقابة الداخلية وأثرها على مستقبل التنمية بالدول النامية[على الخط]. متاح على: <www.almohas.com>، (تاريخ الاطلاع: 2015/07/05).
88. عبد المحسن توفيق محمد. تقييم الأداء. مصر: دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998.
89. عبد المطلب محمد مصلح السرطاوي. "أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 2015، العدد 03، المجلد 11، الأردن: الجامعة الأردنية.
90. عبد المليك مزهوده. "الأداء بين الكفاءة والفعالية _مفهوم وتقييم_". مجلة العلوم الإنسانية. نوفمبر 2001، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة.
91. عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش. "دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي _دراسة ميدانية_. مجلة جامعة الناصر. ديسمبر 2014، العدد 04، اليمن: مكتب البحوث والنشر بجامعة الناصر.
92. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته. مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الطبعة الأولى. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
93. عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. مصر: اتحاد المصارف العربية، 2007.
94. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه. أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراه الفلسفة في التمويل. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008.
95. عطا الله وارد خليل. "الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية". المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 24_26 سبتمبر 2005، القاهرة.

96. علاء غالب أبو سير. العوامل المحددة لأتغاب التدقيق في ضوء حوكمة الشركات _دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
97. علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
98. عماد أحمد أبو عجيبة، علام حمدان. "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح _دليل من الأردن_". الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية _السياسات والإستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية_، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف.
99. عمر إقبال توفيق. "معايير تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها _ إطار مقترح _". مجلة الأداء. مارس 2014، العدد 136، الأردن: جامعة جرش.
100. عمر علي عبد الصمد. "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر _دراسة مقارنة مع مصر_". مجلة الباحث. 2013، العدد 12، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
101. عمر علي عبد الصمد. نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية _دراسة نظرية تطبيقية_. رسالة دكتوراه في العلوم التجارية. فرع مالية ومحاسبة، الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013.
102. عوض آمال. "قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري". مجلة الدراسات المالية والتجارية. 2003، مصر.
103. عوض بن سلامة الرحيلي. "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات _حالة السعودية_". مجلة الاقتصاد والإدارة. 2008، العدد 1، المجلد 22، السعودية: جامعة الملك سعود.
104. العيداني إلياس. دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات _حالة فرع المضادات الحيوية انتيبايوتيكال المدينة_. رسالة ماجستير في علوم التسيير. فرع إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة المدينة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.
105. عيد بن حامد الشمري. "إطار مقترح للمراجعة الداخلية وأثرها على فاعلية حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جويلية 2012.

106. فارس جميل الصّوفي. تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير المحاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. رسالة دكتوراه في المحاسبة. السودان: جامعة السودان، كلية الدراسات العليا، 2006.
107. فتحي رمضان موسى. "دور المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية الآلية _دراسة تطبيقية_. المجلة الجامعة. 2013، العدد 15، المجلد 01، ليبيا.
108. فريد محرم فريد ابراهيم. نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء وقيمة الشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية _دراسة تطبيقية_. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
109. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر). عمان_الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
110. فيصل محمود الشواورة. مبادئ الإدارة المالية_إطار نظري ومحتوى عملي_. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
111. قدري عثمان ابراهيم. أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة _دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية_. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.
112. لطيف زبود، عقبة الرضا، رولا لايقة. "الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (30)". مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية [على الخط]. 2006، العدد 2، المجلد 28، متاح على: <www.tishreen.shern.net>، (تاريخ الاطلاع: 2012/06/5).
113. ماجد إسماعيل أبو حمام. أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية_دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية_. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009.
114. ماهر موسى حامد درغام. دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة_دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية_. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2010.
115. مجدي محمد سامي. "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جويلية 2009. العدد 1، المجلد 46، مصر: جامعة الإسكندرية.

116. مجمع صيدال للأدوية. المنشورات المالية لمجمع صيدال للسنوات (2013، 2014، 2015) [على الخط]. متاح على: <www.saidalgroupe.dz>، (تاريخ الاطلاع: 2016/07/17).
117. محمد بهيج محمد المصطفى. أثر حوكمة الشركات على ممارسات إدارة الأرباح - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2011.
118. محمد جميل حبوش. "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة". رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: جامعة غزة الإسلامية، كلية التجارة، 2007.
119. محمد حازم إسماعيل الغزالي. "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات". المؤتمر العلمي المحكم الثالث حول الحاكمية والفساد الإداري والمالي، 19/18 نوفمبر 2014، الأردن: جامعة عجلون.
120. محمد حسن يوسف. "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". مصر: بنك الاستثمار القومي، 2007.
121. محمد حلمي الجيلاني. الحوكمة في الشركات. الطبعة الأولى. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015.
122. محمد خان، هشام غرابية. الإدارة المالية. عمان الأردن: مركز الكتب الأردني، 1995.
123. محمد زرقون. "العرض العمومي في البورصة وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر". مجلة الباحث. 2013، العدد 12، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
124. محمد صالح زويته. "دور حساب النتائج حسب الطبيعة وفق النظام المحاسبي المالي - في قياس أداء المؤسسة". مجلة دراسات اقتصادية. أبريل 2014، العدد 23، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
125. محمد طارق يوسف. "حوكمة الشركات". مجلة المحاسب. 2003، العدد 16، مصر: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية.
126. محمد العامري. الإدارة المالية المتقدمة. الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.

127. محمّد محمود الخطيب. الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة. الطبعة الأولى. عمّان_الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
128. محمّد مصطفى سليمان. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري_دراسة مقارنة_. الاسكندرية: الدّار الجامعية، 2006.
129. محمّد مصطفى سليمان. حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدّار الجامعية، 2008.
130. محمّد مطر. "دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي". المؤتمر العلمي المهني الخامس حول التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 25/24 أيلول 2003، الأردن: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.
131. محمّد مطر. "أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فعالية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2009، العدد 02، المجلد 36، الأردن: الجامعة الأردنية.
132. محمّد مطر. الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني. الطبعة الثالثة. عمّان_الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
133. المديرون وأخلاقيات المهنة [على الخط]. متاح على: < www.faculty.ksu.edu.sa > (تاريخ الاطلاع: 2015/04/05).
134. مركز المشروعات الدولية الخاصة. تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة. القاهرة، 2005.
135. مزياني نور الدين. "دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2010، العدد 4، الجزائر: جامعة مسيلة.
136. مسعود صديقي، لخضر أوصيف. "المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية_دراسة حالة مجمع صيدال_". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2011، العدد 06، الجزائر: جامعة مسيلة.
137. مصطفى حسن بسيوني السعدني. "مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات". المؤتمر الدولي حول مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، 5/4 ديسمبر 2007، الإمارات العربية المتحدة: جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات.

138. مصطفى قطب جاب الله نصر. تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. رسالة ماجستير في الاقتصاد. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
139. مغاري عبد الرحمان، فكير سامية. "مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية وأثر ذلك على كفاءة الأسواق المالية". مجلة دراسات اقتصادية. جويلية 2012، العدد 20، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
140. مفلح عقل. مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. عمان_الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، سنة النشر غير مبينة.
141. مناور حداد. "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية". المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16/15 تشرين الأول، 2008، سوريا: جامعة دمشق.
142. مها محمود رمزي ربحاوي. "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات_ حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 2008، العدد 1، المجلد 24، سوريا: جامعة دمشق.
143. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة. تحليل القوائم المالية_مدخل نظري وتطبيقي_. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
144. نادية سامي خضر. "دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية_دراسة نظرية". مجلة بحوث مستقبلية. 2008. العدد 24، العراق: مركز الدراسات المستقبلية.
145. ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. الطبعة الثانية. الجزائر: دار المحمدية العامة، سنة النشر غير مبينة.
146. ناصر عبد الحميد علي. حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014.
147. نرمين أبو العطا. حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية. مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
148. نظير رياض محمد الشحات. إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية، 2007.

149. نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة. "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات". المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 07/06 ماي 2012، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة.
150. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. فلسطين: الإدارة العامة للدراسات والتطوير، تموز 2012.
151. وصفي عبد الكريم الكساسبة. تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الطبعة الأولى. عمان_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
152. يوسف جربوع، الحلو. "دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين". مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. 2004، العدد 08، العراق.
153. يوسف سعيد يوسف المدلل. دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري _دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية_. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007.
154. يوسف محمد شهبان. أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.
155. يوسف محمود جربوع. "مجالات مساهمة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية في تحسين القرارات الإدارية للشركات المساهمة العامة في فلسطين _دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين". مجلة العلوم الإنسانية. 2007، العدد 02، المجلد 15، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abbott. L, Parker. S, Peters .G. "Audit Committee Characteristics and Restatement Auditing". Journal of Practice and Theory. 2004, Vol.23.
2. Abdellatif Khemakhem. **La Dynamique du Contrôle de Gestion**. 2^{eme} éd, Paris: Dunod édition, 1976.
3. Abdo. A, Fisher. G. "The Impact of Reported Corporate Governance Disclosure on the Financial Performance of Companies Listed on the JSE". Investment Analystes Journal. 2007, n° 66.
4. Andrew. R, Carol. M. "Audit Committee Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of U.K. Companies". Managerial Auditing Journal. 2000, Vol.15, n° 7.

5. Bhagat. S, Bolton. B. **"Corporate Governance and Firm Performance"**. Journal of Corporate Finance. 2008, Vol.14.
6. Brigitte Dariath, Christain Goujet. **Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance**. 3^{ème} éd, Paris: Dunod édition, 2007.
7. Brosquet. R. **Fondement de la Performance Humaine dans L'entreprise**, Paris: édition d'organisation, L'année d'édition non signalée.
8. Carlos. Fernandez, Ruben Arrondo. **"Alternative Internal Controls As Substitutes of the Board of Directors"**. Corporate Governance: An International Review. 2005, Vol.13, Issue 6.
9. Chapman. C, Anderson. U. **"Implementing the Professional Practices Framework"**. The Institute of Internal Auditors. [on ligne]. <Available at: www.theiia.org >, (Consulted:13/05/2014).
10. Chen. Z, Cheung. T.Y.L, Stouraitis. A, Wong. A.W. **"Ownership Concentration, Firm Performance, and Dividend Policy in Hong Kong"**. Pacific - Basin Finance Journal. 2005.
11. Chery. D. **"Defining Moment for Good Governance"**. Financial Executive, Nov 2003, vol.10, n°8.
12. Claude Alazard, Salime Separi. **Contrôle de Gestion, Finance**, France: Dunod édition, 1998.
13. Coleman. A.K and Biekpe. N. **"The Link Between Corporate Governance and Performance of the Non - Tradional Export Sector: Evidence from Ghana"**. Corporate Governance. 2006, Vol.6, n°5.
14. Coleman, Biekpe. **"The Relationship Between Board Size, Board Composition, CEO Duality and Firm Performance: Experience From Ghana "**. 2005[on ligne]. <Available at: www.essa.org.za >, (Consulted: 15/02/2013).
15. Daniela. L.A, Brian. W.N. **"Opportunity Costs and Non Scale Free Capabilities: Profit Maximization Corporate Scope and Profit Mangers"**. Strategic Mangement Journal. 2010, Vol.31, n° 7.
16. De Miguel. A, Pindado. J and De LaTorre. C. **"How Does Ownership Structure Affect Firme Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems"**. Roularta Media Group. 2003[on ligne]. <Available at: www.papers.ssrn >, (Consulted: 02/10/2013).
17. Diamond Douglas. W. **"Monitoring and Reputation: The Choise Between Bank Loans and Directiy Placed Debt"**. Journal of Political Economy. 1991, Vol.99, n° 4.
18. Drobetz. W. **"The Impact of Corporate Governance on Firm Financial Performance"**. Quarterly Journal of Economic. 2004, Vol.118.
19. D'silva Kenneth. **"Internal Auditing's International Contribution to Governance"**. In T.J. Business Governance and Ethics. 2007, Vol.3, n° 2.
20. Elizabeth Boros. **"Minority Shareholders Remedies"**. The Modern Law Review. 1996, Vol.59, n° 6.
21. El Sayed Khaled. **"Does CEO Duality Really Affect Corporate Performance"**. Corporate Governance: An International Review. 2007, Vol.15, Issue6.
22. Eric Helland, Michael Sykuta. **"Who's Monitoring the Monitor? Do Outside Directors Protect Shareholder's Interests?"**. The Financial Review. 2005, Vol.40, Issue 2.
23. Fama Eugene, Jensen Michael. **"Agency Problems and Residual Claims"**. Journal of Law and Economics. June 1983, vol. 26, USA: University of Chicago Press.

24. Fawzy. S. **"Assessment of Corporate Governance in Egypt"**. Working Paper n°82. April 2003, Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies.
25. Franck Bancel. **La gouvernance des Entreprises**. Paris: Economica, 1997.
26. Gompers. P, Ishii. J, Metrick. A. **"Corporate Governance and Equity Prices"**. Quarterly Journal of Economic. 2003, Vol.118.
27. Herve Alexandre, Paquerot Mathieu. **"Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants"**. Revue de Finance Contrôle Stratégie. juin 2000, Vol. 3, n° 2, Paris: Économica.
28. Heuvel, Gils, Voordeckers. **"Board Roles in Small and Medium _ Sized Family Businesses: performance and Importance"**. 2006[on ligne]. <Available at: www.doclib.uhasselt.be>, (Consulted: 13/04/2012).
29. Hill, C.W, Jones, T.M. **"Stockholder_ Agency Theory"**. Journal of Management Studies. 1992, Vol.29, n°2.
30. Hunt. S, Morgan. R. **"The Comparative Advantage Theory of Competition"**. Journal of Marketing. 1995, Vol.59.
31. Institut Français de audit et Contrôle Interne (IFACI). **"Normes Professionnelles de L'audit Interne"**. 2007[on ligne]. <Available at: www.ifaci.com >, (Page Consulte:16/12/2014).
32. Jensen Michael, Clifford Smith. **"Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency theory"**. Harvard Business School.1985[on ligne].<Available at: www.papers.ssrn.com>, (Consulted: 02/12/2014).
33. Jensen Michael, Meckling. **"Theory of the Firme: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"**. Journal of Financial Economics. 1976, Vol. 3, n°4.
34. Jensen Michael.**"The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems"**. Journal of finance. 1993, Vol. 4, n° 3.
35. Johon. Kose, Senbet. Lemma. **"Corporate Governance and Board Effectiveness"**. Journal of Banking and Finance. 1998, Vol.22, Issue 4.
36. Judge. W, Naoumova. I, Koutzevol. N. **"Corporate Governance and Firm Performance in Russia: an Empirical Study"**. Journal of World Business. 2003, Vol.38.
37. Kajola. S.O. **"Corporate Governance and Firm Performance: The Case Nigerian Listed Firms"**. European Journal of Economics and Administrative Sciences. 2008, n°2.
38. Kenneth. A, Kim, Johon. R, Nofsinger. **Corporate Governance**. second Ed, New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2007.
39. Kim. W, Black. B.S, Jange. H. **"Does Corporate Governance Predict Firm's Market Values? Evidence From Korea"**. Published in Journal of Law, Economic and Organization. 2006, Vol.22, n° 2.
40. Klapper. L.F, Love. L. **"Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets"**. Journal of Corporate Finance. 2003.
41. Konig Gilbert. **Les Théories de la Firme**. 2^{eme} édition. Paris: Economica, 1998.
42. Labelle. Real. **"The Statement of Corprate Governance Practice (SCGP): a Voluntary Disclosure and Corporate Governance Perspective"**. Corporate Governance: An International Review. 2005, Vol.13, Issue 2.
43. Lawerence. A. **"Researching the Costs of Information System"**. Journal of Management Information System. 1994, Vol.11, n° 2.
44. Le Parent et M. Orange. **Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes**. paris: Les Cahiers Français, n° 277.

45. Lehmann. E, Weigand. J. **"Does The Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany"**. European Finance Review. 2000.
46. Liu. T. **"The Case Analysis on Failures of Enterprise Internal Control in Mainland China"**. Journal of American Academy of Business, Cambridge. 2005, Vol.7, Issue1.
47. Liza Fairchid, Joanne Li. **"Director Quality and Firm Performance"**. The Financial Review. 2005, Vol.40, Issue 2.
48. Louis Vaur. **"Actialite Le comite d'audite"**. In revue Française d'audit Interne. 1997, n° 137, Paris.
49. Macey. J.R. **"Measuring the Effectiveness of Different Corporate Governance Systems: Towards a more Scientific Approach"**. Journal of Applied Corporate Finance. 1998, USA: Bank of America.
50. Malo. J.L. **L'essentiel du Contrôle de Gestion**. 2^{ème} éd, Paris: édition D'organisation, 1998.
51. Melyoki. L.L. **"Determinants of Effective Corporate Governance in Tanzania"**. 2005, The Netherlands: Unpublished PhD Thesis University of Twente.
52. Ntim. C, Opong. K, Danbolt. J. **"The Relative Value Relevance of Shareholder Versus Stakeholder Corporate Governance Disclosure Policy Reforms in South Africa"**. Corporate Governance: An International Review.2012[on ligne],Vol.20,n°1,<Available at: www.ssrn.com>, (Consulted: 09/04/2013).
53. Orlitzky. M, Schmidt. FL, Rynes .Sl. **"Corporate Social and Financial Performance"**. A meta- Analysis Organization Studies. 2003, Vol.24, n° 3 ,p p 403_441.
54. Palmer Christina. **"An Empirical Study on the Relationship Between Ownership and Performance in a Family – Based Corporate Environment"**. Journal of Accounting, Auditing and Finance. 2005, vol.20, Issue2, USA: SAGE publications.
55. Patibandla. M. **"Equity Pattern, Corporate Governance and Performance: A Study of India's Corporate Sector"**. Journal of Economic Behavior & Organization. 2006, Vol.59.
56. Pava. M.L, Krausz. J. **"The Association Between Corporate Social Reponsibity and Financial Performance: The Paradox of Social Cost"**. Journal of Business Ethics. 1996, Vol.15, n° 3.
57. Picket K.H.S. **The Essential Hand book of Internal Auditing**, England: Ed. Johon Wiley and Sons Ltd, 2005.
58. Ponnu. Cyril, Ramthandin. Sarimah. **"Governance and Performance: Publicly Listed Company in Malaysia"**. Journal of Business Systems, Governance and Ethics. 2008, Vol.3, n°1.
59. Rechner .P.L, Dalton. D. **"CEO Duality and Performance: A Longitudinal Analysis"**. Strategic Management Journal. 1991, Vol.12.
60. Richard. B, Mielllet .D. **La Dynamique de Gouvernement D'entreprise**. Paris: Ed Organisation, 2003.
61. Shane. P.B, Spicer. B.H. **"Market Response To Environmental Information Produced Outside The Firm"**. Accounting Review. 1983, Vol.58, n° 3.
62. Shleifer Andrei, Vishny Robert. **"A Survey of Corporate Governance"**. Journal of Finance. 1997, vol. 52, USA: American Finance Association.
63. Simon Yves, Patrick Joffre. **Encyclopédie de gestion**. 2^{ème} éd, Paris: Economica, 1997.

64. Stuart. G, Starks. I. **"Corporate Governance Proposals and Shareholder Activism: The Role of Institutional Investors"**. Journal of Financial Economic. 2000, Vol.57, Issue 2.
65. The Institute of Internal Auditors. **"Code of Ethics of Internal Auditing"**. 2003[on ligne]. <Available at: www.theiia.org >, (Page Consulted:16/04/2013).
66. The Institute of Internal Auditors. **"Definition of Internal Auditing"**. 2003[on ligne]. <Available at: www.theiia.org >, (Consulted:14/04/2013).
67. The Institute of Internal Auditors. **"The Lessons that Lie Beneath"**. Tone at the Top. February 2002, USA.
68. Tomas. D, Perston .L.E. **"The Stockholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications"**. The Academy of Management Review. 1995, Vol.20, n° 1.
69. Vanden, Berghe, Abigail. **"Evaluating Boards of Directors: what Constitutes a good corporate Board?"**. Corporate Governance: An International Review. 2004, Vol.12, Issue 4.
70. Walker R.G. **"Gaps in Guidelines on Audit Committees"**. Abacus. 2004, Vol.40, Issue 2.
71. Weir. C, Laing. D, Mcknight. P. **"An Empirical Analysis of the Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of Uk Firms"**. 2003[on ligne]. <Available at: www.ssrn.com >, (Consulted: 06/11/2011).
72. Wheelent. T, Hunger. J. **"Strategic Management and Business Policy"**. 2004, New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
73. Williamson Oliver. **"Public and Private Bureaucraties: A Transaction Cost Economic Perspective"**. Journal of Law, Economics and Organization.1999, vol.15, n°1, UK: Oxford university press.
74. Yasser. Q, Entebang. H, Abu Mansor. Sh. **"Corporate Governance and Firm Performance in Pakistan: The Case of Karachi Stock Exchange (KSE)"**. Journal of Economics and International Finance. 2011, Vol.3, n°8.
75. Yermack. D. **"Higher Market Valuation of Companies With A Small Board of Directors"**. Journal of Financial Economics. 1996, Vol.40, n° 2.

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان المحددات الداخلية للحوكمة

أولاً: باللغة العربية:

سيدي، سيدتي

تحية طيبة وبعد.....

أود أن أحيط سيادتكم علماً بأنني باحثة أقوم بدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة لها، ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي ستتكرمون بتوفيرها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض هذه الدراسة فقط، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة.

أرجو أن تتقبلوا مني فائق التحية والاحترام.

أولاً: البيانات الأولية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ أكثر من 40 سنة
3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5_10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة
- ☐ من 11_15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: عبارات الاستبانة

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن تطبيق القواعد والأساليب الداخلية الخاصة بالممارسة العملية والفعلية لحوكمة الشركات داخل المؤسسة، ويرجى وضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة والمقابلة لكل عبارة.

1- العبارات التي تقيس درجة تطبيق قواعد مجلس الإدارة:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	يوجد فصل واضح بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام؛			
2	يتشكل غالبية أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين عن الإدارة؛			
3	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة؛			
4	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحميله للمسؤوليات؛			
5	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة كلجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة..الخ؛			
6	يطلع أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكافية والمناسبة حتى يقوموا بعملهم.			

2- العبارات التي تقيس درجة تطبيق قواعد الإدارة العليا:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	يتوافر لدى المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية قدر كاف من التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة؛			
2	يستفيد المدبرون من تدريب مهني مستمر؛			
3	تقوم الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية من قبل مجلس الإدارة؛			
4	من مهام الإدارة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة؛			
5	تقوم الإدارة بإعداد القوائم المالية المعبرة عن عدالة المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها؛			
6	الإدارة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة؛			
7	تقوم الإدارة بتوفير الوسائل والإمكانيات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله.			

3- العبارات التي تقيس درجة تطبيق القواعد المحددة لحقوق المساهمين:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	يستطيع كل المساهمين الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛			
2	تكفل المؤسسة لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع؛			
3	يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم؛			
4	يسمح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت؛			
5	يملك كل المساهمين حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛			
6	يشارك كل المساهمين في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛			
7	يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنوياً.			

4- العبارات التي تقيس درجة تطبيق قواعد إدارة المراجعة الداخلية:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	تتبع إدارة المراجعة الداخلية رئيس مجلس الإدارة تنظيمياً؛			
2	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه؛			

3	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية؛		
4	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في تقييم عمل إدارة المخاطر؛		
5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم خدمات استشارية للمؤسسة؛		
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة؛		
7	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.		

5- العبارات التي تقيس درجة تطبيق القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	تراعي المؤسسة عرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد؛			
2	تقوم المؤسسة بالنشر الإلكتروني للمعلومات؛			
3	يتم الإفصاح عن القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة؛			
4	يتم الإفصاح عن توزيع ملكية الأسهم؛			
5	يتم الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الزبائن، المستهلكين، المجتمع المحلي؛			
6	يتم الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛			
7	يتم الإفصاح عن معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة؛			
8	يتم الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة.			

6- العبارات التي تقيس درجة تطبيق القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح: (العمال،

الدائنين، الزبائن، المستهلكين، المستثمرين، المجتمع المحلي...)

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
1	يتحصل أصحاب المصالح على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب؛			
2	تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء؛			
3	تقدم المؤسسة برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة؛			
4	يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة؛			
5	يقع على عاتق المؤسسة التزامات اتجاه المجتمع المحلي، كما وتشارك في دعم القضايا البيئية؛			

			توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة؛	6
			تتضمن التقارير السنوية إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها المؤسسة.	7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجزء النظري المتعلق بالمحددات الداخلية للحوكمة.

ثانياً: باللغة الفرنسية:

Madame, Monsieur

Je voudrais vous faire savoir que je suis une chercheuse en train de mener une étude qui s'inscrit dans le cadre des exigences d'obtention d'un diplôme de doctorat et que le présent questionnaire revête un aspect crucial à cet égard, Nous tenons à vous assurer, Madame, Monsieur, que les renseignements que vous fournirez seront traités en toute confidentialité, et qu'ils seront utilisés pour les besoins de l'étude seulement et à cet effet, nous vous prions de vouloir bien répondre précisément au présent questionnaire.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Premièrement: Renseignements préliminaires

1- Sexe: ☐ Male ☐ Femelle

2- Age: ☐ de 20 à 30 ☐ de 31 à 40 ☐ plus de 40 ans

3- Années d'expérience: ☐ moins de 5 ans ☐ de 5 à 10 ans

☐ de 11 à 15 ans ☐ plus de 15 ans

Deuxièmement: Expressions du questionnaire

On trouvera ci-après un nombre des expressions sur l'application des règles et des moyens internes qui régissent les pratiques professionnelles et réelles de la gouvernance des sociétés dans l'entreprise, Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire en mettant une croix (x) dans la case qui convient pour chaque expression.

1- Les expressions visant à évaluer la mesure dans laquelle les règles du conseil d'administration sont appliquées.

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	Il y a une séparation nette des fonctions du président du conseil d'administration et de celles du directeur général;			
2	Le conseil d'administration est composé en majorité des membres indépendants de l'administration;			
3	Le conseil d'administration détermine les objectifs stratégiques, les valeurs et les principes de l'entreprise;			
4	Le conseil d'administration surveille le fonctionnement de la direction exécutive afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, outre les responsabilités lui incombant;			

5	Le conseil d'administration constitue les comités qui assurent la gestion de l'entreprise tels que: le comité d'audit, le comité de gestion des risques, le comité des rémunérations et des indemnités, le comité de gouvernance,...etc;			
6	Les membres du conseil d'administration ont accès aux informations suffisantes et adéquates qui leur permettent de faire leur travail.			

2- Les expressions visant à mesurer le degré de l'application des règles de l'administration supérieure :

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	Le directeur général et l'équipe de la direction exécutive ont de hautes qualifications scientifiques et professionnelles qui leur permettent de gérer l'entreprise;			
2	Les directeurs bénéficient d'une formation professionnelle continue;			
3	L'administration gère les activités quotidiennes de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration;			
4	L'une des fonctions de l'administration est de déterminer et gérer les risques associés aux activités de l'entreprise;			
5	L'administration dresse les états financiers qui témoignent de la véracité de la situation financière de l'entreprise et des résultats de ses performances;			
6	L'administration est tenue de soumettre des rapports périodiques au conseil d'administration sur les questions touchant la gestion de l'entreprise;			
7	L'administration donne à l'auditeur externe les outils et les moyens nécessaires pour faciliter son travail.			

3- Les expressions visant à mesurer le degré de l'application des règles qui déterminent les droits des actionnaires :

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	Tous les actionnaires ont régulièrement accès en temps utile aux informations relatives à l'entreprise;			
2	L'administration garantit à tous les actionnaires le droit de participer à la réunion de l'assemblée général et de disposer d'un temps suffisant pour poser les questions et donner des propositions pendant la réunion;			
3	Tous les actionnaires de l'entreprise jouissent aux droits d'enregistrement et de mutation d'actions;			
4	les actionnaires sont autorisés à voter par correspondance ou sur le site web de l'entreprise;			
5	Tous les actionnaires ont le droit de nommer et révoquer les membres du conseil d'administration;			

6	Tous les actionnaires participent aux décisions cruciales telles que la modification du statut ou des documents essentiels de l'entreprise et l'autorisation d'émettre de nouvelles actions;			
7	Tous les actionnaires de l'entreprise disposent du droit d'approuver annuellement le versement des récompenses au conseil d'administration et aux directeurs exécutifs.			

4- Les expressions visant à déterminer le degré de l'application des règles de la direction de l'audit interne :

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	La direction de l'audit interne enlève du président du conseil d'administration;			
2	La direction de l'audit interne s'efforce à soumettre le système de control interne à des évaluations périodiques et à identifier ses problèmes;			
3	La direction de l'audit interne se prononce sur la sincérité des états financiers;			
4	La direction de l'audit interne joue un rôle efficace dans l'évaluation de la performance de gestion des risques;			
5	La direction de l'audit interne fournit des services consultatifs à l'entreprise;			
6	La direction de l'audit interne discute les résultats de l'audit interne avec les membres du comité d'audit;			
7	La direction de l'audit interne assure la communication et la coordination avec les membres du conseil d'administration.			

5- Les expressions visant à déterminer le degré de l'application des règles de la divulgation:

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	L'entreprise tient compte de présenter le même contenu des informations financières et non financières à ses employés en même temps;			
2	L'entreprise diffuse des informations par voie électronique;			
3	Les principaux états financiers et les états annuels sont divulgués;			
4	La distribution de la propriété des actions est diffusée;			
5	Les questions touchant les partie prenantes telles que les clients, les consommateurs, la communauté locale font l'objet de divulgation;			
6	Les rémunérations du conseil d'administration et celles des directeurs exécutifs sont divulguées;			
7	Les informations relatives aux indicateurs financiers de l'entreprise sont divulguées;			

8	Les risques financiers auxquels s'expose l'entreprise sont divulgués.			

6- Les expressions visant à déterminer le degré de l'application des règles qui déterminent les droits des parties prenantes (travailleurs, créanciers, clients, consommateurs, investisseurs, communauté locale...etc.) :

N°	Expressions	Oui	Non	Neutre
1	Les parties prenantes ont accès à des informations pertinentes, appropriées, intéressantes, fiables, périodiques et en temps voulu;			
2	L'entreprise veille à se réunir périodiquement avec les travailleurs et l'administration de l'entreprise afin de recueillir leurs vues et propositions sur l'amélioration de la performance;			
3	L'entreprise assurent un programme supplémentaire qui permet aux travailleur d'obtenir d'actions;			
4	Les parties prenantes, y compris les travailleurs et les représentants, peuvent rapporter leurs préoccupations sur les pratiques illégales de l'administration au conseil d'administration;			
5	L'entreprise a des obligations envers la communauté locale et participe au soutien des questions d'environnement;			
6	L'entreprise dispose des mécanismes qui garantissent aux parties prenantes l'indemnisation de tous dommages causés par faute de gestion;			
7	Les rapports annuels contiennent des indications des règles de gouvernance que l'entreprise respecte.			

Source : Etabli par la chercheuse en se basant sur la partie théorique concernant les déterminants internes de gouvernance.

الملحق رقم (2): اختبار صدق محاور الأداة

* المحور الأول: قواعد مجلس الإدارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.683	6

* المحور الثاني: قواعد الإدارة العليا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.570	7

*المحور الثالث: القواعد المحددة لحقوق المساهمين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.520	7

*المحور الرابع: قواعد إدارة المراجعة الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.762	7

*المحور الخامس: القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.522	8

*المحور السادس: القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.642	7

الملحق رقم (3): وصف المستجوبين في عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	72	65.5	65.5	65.5
أنثى	38	34.5	34.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 إلى 30	24	21.8	21.8	21.8
من 31 إلى 40	56	50.9	50.9	72.7
أكثر من 40 سنة	30	27.3	27.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	3.6	3.6	3.6
من 5_10 سنوات	20	18.2	18.2	21.8
من 11_15 سنة	54	49.1	49.1	70.9
أكثر من 15 سنة	32	29.1	29.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (4): وصف قواعد مجلس الإدارة

Statistiques

	يوجد فصل واضح بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام	يتشكل غالبية أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين عن الإدارة	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحميله للمسؤوليات	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة كلجنة المراجعة، لجنة المخاطر، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة.. الخ	يطلع أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكافية والمناسبة حتى يقوموا بعملهم.
N Valide	110	110	110	110	110	110
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.88	1.89	2.70	1.72	1.87	2.75
Ecart-type	.377	.456	.657	.637	.335	.497

يوجد فصل واضح بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	15	13.6	13.6	13.6
لا	93	84.5	84.5	98.2
نعم	2	1.8	1.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتشكل غالبية أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين عن الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	18	16.4	16.4	16.4
لا	86	78.2	78.2	94.5
نعم	6	5.5	5.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	12	10.9	10.9	10.9
لا	9	8.2	8.2	19.1
نعم	89	80.9	80.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحميله للمسؤوليات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	42	38.2	38.2	38.2
لا	57	51.8	51.8	90.0
نعم	11	10.0	10.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة كلجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة.. الخ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	12.7	12.7	12.7
لا	96	87.3	87.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يطلع أعضاء جلس الإدارة على المعلومات الكافية والمناسبة حتى يقوموا بعملهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	3	2.7	2.7	2.7
	لا	22	20.0	20.0	22.7
	نعم	85	77.3	77.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (5): وصف قواعد الإدارة العليا

Statistiques

	يتوافر لدى المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية قدر كاف من التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة	يستفيد المديرون من تدريب مهني مستمر	تقوم الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية من قبل مجلس الإدارة	من مهام الإدارة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة	تقوم الإدارة بإعداد القوائم المالية المعبرة عن عدالة المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها	الإدارة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة	تقوم الإدارة بتوفير الوسائل والإمكانيات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله
N Valide	110	110	110	110	110	110	110
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.09	2.30	3.00	2.54	2.64	2.52	2.09
Ecart-type	.736	.614	.000	.917	.726	.787	.724

يتوافر لدى المدير العام وفريق الإدارة التنفيذية قدر كاف من التأهيل العلمي والعملية لممارسة أعمال المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	25	22.7	22.7	22.7
	لا	50	45.5	45.5	68.2
	نعم	35	31.8	31.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

يستفيد المديرون من تدريب مهني مستمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	9	8.2	8.2	8.2
	لا	59	53.6	53.6	61.8
	نعم	42	38.2	38.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية
الموضوعة من قبل مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	110	100.0	100.0	100.0

من مهام الإدارة تحديد وإدارة المخاطر المرافقة لنشاط المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	37	33.6	33.6	33.6
لا	14	12.7	12.7	46.4
نعم	59	53.6	53.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بإعداد القوائم المالية المعبرة عن عدالة المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	16	14.5	14.5	14.5
لا	8	7.3	7.3	21.8
نعم	86	78.2	78.2	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الإدارة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	20	18.2	18.2	18.2
لا	13	11.8	11.8	30.0
نعم	77	70.0	70.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتوفير الوسائل والإمكانيات للمدقق الخارجي لتسهيل عمله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	24	21.8	21.8	21.8
لا	52	47.3	47.3	69.1
نعم	34	30.9	30.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (6): وصف القواعد المحددة لحقوق المساهمين

Statistiques

		يشارك كل المساهمين في القرارات المهمة	يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين سنويا	يملك كل المساهمين حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة	يسمح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت	يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم	تكفل المؤسسة لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع	يستطيع كل المساهمين الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة
N	Valide	110	110	110	110	110	110	110
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.76	2.40	2.34	1.80	1.82	1.85	1.84
	Ecart-type	.649	.858	.879	.632	.578	.572	.498

يستطيع كل المساهمين الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	13	11.8	11.8	11.8
نعم	97	88.2	88.2	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تكفل المؤسسة لكل المساهمين الحق في حضور اجتماع الجمعية العامة وإعطاء الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	29	26.4	26.4	26.4
لا	21	19.1	19.1	45.5
نعم	60	54.5	54.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	33	30.0	30.0	30.0
لا	21	19.1	19.1	49.1
نعم	56	50.9	50.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يسمح للمساهمين بعملية التصويت بالبريد، أو عن طريق موقع المؤسسة على الانترنت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	35	31.8	31.8	31.8
لا	62	56.4	56.4	88.2
نعم	13	11.8	11.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يملك كل المساهمين حق تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	30	27.3	27.3	27.3
لا	70	63.6	63.6	90.9
نعم	10	9.1	9.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يشارك كل المساهمين في القرارات المهمة كتعديل النظام الأساسي أو الوثائق الأساسية للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	27	24.5	24.5	24.5
لا	72	65.5	65.5	90.0
نعم	11	10.0	10.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين

سنويا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	24	21.8	21.8	21.8
لا	80	72.7	72.7	94.5
نعم	6	5.5	5.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (7): وصف قواعد إدارة المراجعة الداخلية

Statistiques

	تتبع إدارة المراجعة الداخلية	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم خدمات استشارية للمؤسسة	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم عمل إدارة المخاطر	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة
N Valide	110	110	110	110	110	110	110
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.89	2.64	2.64	2.09	2.49	1.76	1.79
Ecart-type	.456	.617	.700	.698	.798	.676	.592

تتبع إدارة المراجعة الداخلية رئيس مجلس الإدارة تنظيمياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	18	16.4	16.4	16.4
لا	86	78.2	78.2	94.5
نعم	6	5.5	5.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	7.3	7.3	7.3
لا	24	21.8	21.8	29.1
نعم	78	70.9	70.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بإبداء الرأي حول مصداقية البيانات المالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	12.7	12.7	12.7
لا	12	10.9	10.9	23.6
نعم	84	76.4	76.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في تقييم عمل إدارة المخاطر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	22	20.0	20.0	20.0
	لا	56	50.9	50.9	70.9
	نعم	32	29.1	29.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم خدمات استشارية للمؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	21	19.1	19.1	19.1
	لا	14	12.7	12.7	31.8
	نعم	75	68.2	68.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	41	37.3	37.3	37.3
	لا	54	49.1	49.1	86.4
	نعم	15	13.6	13.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	33	30.0	30.0	30.0
	لا	67	60.9	60.9	90.9
	نعم	10	9.1	9.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (8): وصف القواعد المحددة لما يتعلق بالإفصاح

Statistiques									
		يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن	يتم الإفصاح عن
	تراعي المؤسسة عرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد	مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين	المصالح مثل الزبائن، المستهلكين، المجتمع المحلي	توزيع ملكية الأسهم	القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة	تقوم المؤسسة بالنشر الإلكتروني للمعلومات	يتم الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة	يتم الإفصاح عن معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة	يتم الإفصاح عن
N	Valide	110	110	110	110	110	110	110	110
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.53	2.76	2.72	2.71	2.78	1.89	1.84	1.96
Ecart-type		.726	.649	.665	.654	.626	.391	.614	.427

تراعي المؤسسة عرض نفس محتوى المعلومات المالية وغير المالية لكافة مستخدميها وفي وقت واحد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	15	13.6	13.6	13.6
	لا	22	20.0	20.0	33.6
	نعم	73	66.4	66.4	100.0
Total		110	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بالنشر الإلكتروني للمعلومات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	13	11.8	11.8	11.8
	نعم	97	88.2	88.2	100.0
Total		110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن القوائم المالية الأساسية والسنوية للمؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	13	11.8	11.8	11.8
	لا	5	4.5	4.5	16.4
	نعم	92	83.6	83.6	100.0
Total		110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن توزيع ملكية الأسهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	12	10.9	10.9	10.9
لا	8	7.3	7.3	18.2
نعم	90	81.8	81.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الزبائن، المستهلكين،

المجتمع المحلي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	12	10.9	10.9	10.9
نعم	98	89.1	89.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	15	13.6	13.6	13.6
لا	92	83.6	83.6	97.3
نعم	3	2.7	2.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن معلومات حول مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	31	28.2	28.2	28.2
لا	66	60.0	60.0	88.2
نعم	13	11.8	11.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	12	10.9	10.9	10.9
لا	90	81.8	81.8	92.7
نعم	8	7.3	7.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (9): وصف القواعد المحددة لحقوق أصحاب المصالح

Statistiques

	يتحصل أصحاب المصالح على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أساس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب	تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء	تقدم المؤسسة برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة	يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة	يقع على عاتق المؤسسة التزامات اتجاه المجتمع المحلي، كما وتشارك في دعم القضايا البيئية	توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة	تتضمن التقارير السنوية إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها المؤسسة
N Valide	110	110	110	110	110	110	110
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.35	1.91	1.93	1.81	2.37	1.81	1.94
Ecart-type	.795	.289	.376	.583	.876	.498	.245

يتحصل أصحاب المصالح على معلومات هامة وملائمة، وذات علاقة وكافية وموثوق بها على أساس منتظمة (دورية) وفي الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	22	20.0	20.0	20.0
لا	28	25.5	25.5	45.5
نعم	60	54.5	54.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع عمال وإدارة المؤسسة، من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	10	9.1	9.1	9.1
لا	100	90.9	90.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة برنامجاً اختيارياً لحصول العاملين على أسهم المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	12	10.9	10.9	10.9
لا	94	85.5	85.5	96.4
نعم	4	3.6	3.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك العمال والجهات التي تمثلهم إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	31	28.2	28.2	28.2
لا	69	62.7	62.7	90.9
نعم	10	9.1	9.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

يقع على عاتق المؤسسة التزامات اتجاه المجتمع المحلي، كما وتشارك في دعم القضايا البيئية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	29	26.4	26.4	26.4
لا	11	10.0	10.0	36.4
نعم	70	63.6	63.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

توجد آليات في المؤسسة تؤكد على حق أصحاب المصالح في التعويض عن أي ضرر ينتج عن سوء الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	26	23.6	23.6	23.6
لا	79	71.8	71.8	95.5
نعم	5	4.5	4.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

تتضمن التقارير السنوية إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	6.4	6.4	6.4
لا	103	93.6	93.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

الملحق رقم (10): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - المحددات الداخلية للحكومة)

$$*NPM = \mathcal{F}(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.208 ^a	.043	-.012-	4.64879

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	100.748	6	16.791	.777	.590 ^a
Résidu	2225.959	103	21.611		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	14.661	8.018		1.829	.070
m1	-.020-	1.422	-.001-	-.014-	.989
m2	1.599	1.356	.130	1.179	.241
m3	-.195-	1.492	-.013-	-.131-	.896
m4	2.187	1.253	.199	1.745	.084
m5	-1.966-	1.432	-.145-	-1.373-	.173
m6	-1.257-	1.508	-.087-	-.833-	.407

a. Variable dépendante : NPM

$$*ROA = \mathcal{F}(M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.146 ^a	.021	-.036-	1.85206

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.725	6	1.287	.375	.893 ^a
Résidu	353.302	103	3.430		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6.981	3.194		2.185	.031
m1	-.376-	.567	-.065-	-.663-	.509
m2	.319	.540	.066	.591	.556
m3	.365	.594	.064	.614	.540
m4	.300	.499	.070	.602	.549
m5	-.635-	.570	-.119-	-1.114-	.268
m6	-.221-	.601	-.039-	-.367-	.714

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.141 ^a	.020	-.037-	3.95811

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32.557	6	5.426	.346	.911 ^a
Résidu	1613.664	103	15.667		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6, m3, m1, m5, m2, m4

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.191	6.827		2.372	.020
m1	-.938-	1.211	-.076-	-.775-	.440
m2	.188	1.154	.018	.163	.871
m3	1.161	1.270	.095	.914	.363
m4	-.036-	1.067	-.004-	-.034-	.973
m5	-.981-	1.219	-.086-	-.805-	.423
m6	-.110-	1.284	-.009-	-.086-	.932

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (11): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد مجلس الإدارة)

$$* NPM = F(M_1)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.017 ^a	.000	-.009-	4.64083

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.674	1	.674	.031	.860 ^a
Résidu	2326.033	108	21.537		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	15.832	3.039		5.210	.000
m1	-.249-	1.408	-.017-	-.177-	.860

a. Variable dépendante : NPM

$$* ROA = \mathcal{F} (M_1)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.069 ^a	.005	-.004-	1.82400

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.714	1	1.714	.515	.474 ^a
Résidu	359.312	108	3.327		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7.150	1.194		5.987	.000
m1	-.397-	.553	-.069-	-.718-	.474

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_1)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.073 ^a	.005	-.004-	3.89373

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.816	1	8.816	.581	.447 ^a
Résidu	1637.405	108	15.161		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.183	2.550		6.348	.000
m1	-.901-	1.182	-.073-	-.763-	.447

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (12): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإدارة العليا)

*NPM=F (M₂)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.089 ^a	.008	-.001-	4.62303

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18.488	1	18.488	.865	.354 ^a
Résidu	2308.219	108	21.372		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	12.639	2.895		4.365	.000
m2	1.095	1.177	.089	.930	.354

a. Variable dépendante : NPM

* ROA=F (M₂)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.040 ^a	.002	-.008-	1.82688

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.578	1	.578	.173	.678 ^a
Résidu	360.448	108	3.337		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5.831	1.144		5.097	.000
m2	.194	.465	.040	.416	.678

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_2)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.001 ^a	.000	-.009-	3.90420

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.004	1	.004	.000	.988 ^a
Résidu	1646.217	108	15.243		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	14.222	2.445		5.817	.000
m2	.015	.994	.001	.016	.988

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (13): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المساهمين)

$$*NPM = \mathcal{F} (M_3)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.047 ^a	.002	-.007-	4.63646

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.053	1	5.053	.235	.629 ^a
Résidu	2321.654	108	21.497		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.717	2.957		5.654	.000
m3	-.677-	1.396	-.047-	-.485-	.629

a. Variable dépendante : NPM

$$*ROA = \mathcal{F} (M_3)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.036 ^a	.001	-.008-	1.82713

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.477	1	.477	.143	.706 ^a
Résidu	360.550	108	3.338		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5.867	1.165		5.035	.000
m3	.208	.550	.036	.378	.706

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_3)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.077 ^a	.006	-.003-	3.89251

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9.848	1	9.848	.650	.422 ^a
Résidu	1636.373	108	15.152		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	12.281	2.482		4.948	.000
m3	.945	1.172	.077	.806	.422

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (14): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد المراجعة الداخلية)

$$*NPM = \mathcal{F} (M_4)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.078 ^a	.006	-.003-	4.62728

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14.244	1	14.244	.665	.417 ^a
Résidu	2312.462	108	21.412		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	13.424	2.342		5.731	.000
m4	.858	1.053	.078	.816	.417

a. Variable dépendante : NPM

$$*ROA = \mathcal{F} (M_4)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.007 ^a	.000	-.009-	1.82829

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.020	1	.020	.006	.938 ^a
Résidu	361.006	108	3.343		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6.232	.926		6.733	.000
m4	.032	.416	.007	.077	.938

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_4)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.024 ^a	.001	-.009-	3.90307

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.952	1	.952	.062	.803 ^a
Résidu	1645.269	108	15.234		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	14.745	1.976		7.463	.000
m4	-.222-	.888	-.024-	-.250-	.803

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (15): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد الإفصاح)

$$* NPM = \mathcal{F} (M_5)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.082 ^a	.007	-.002-	4.62580

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15.722	1	15.722	.735	.393 ^a
Résidu	2310.984	108	21.398		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	18.157	3.362		5.400	.000
m5	-1.114-	1.299	-.082-	-.857-	.393

a. Variable dépendante : NPM

$$* ROA = \mathcal{F}(M_5)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.091 ^a	.008	-.001-	1.82074

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.995	1	2.995	.904	.344 ^a
Résidu	358.031	108	3.315		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7.549	1.323		5.704	.000
m5	-.486-	.511	-.091-	-.951-	.344

a. Variable dépendante : ROA

$$*ROE = \mathcal{F}(M_5)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.078 ^a	.006	-.003-	3.89216

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10.136	1	10.136	.669	.415 ^a
Résidu	1636.084	108	15.149		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m5

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.554	2.829		5.851	.000
m5	-.894-	1.093	-.078-	-.818-	.415

a. Variable dépendante : ROE

الملحق رقم (16): نتائج تقدير واختبار نماذج (الأداء المالي - قواعد أصحاب المصالح)

$$*NPM = \mathcal{F}(M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.040 ^a	.002	-.008-	4.63772

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.791	1	3.791	.176	.675 ^a
Résidu	2322.916	108	21.508		
Total	2326.707	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

b. Variable dépendante : NPM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.471	2.823		5.834	.000
m6	-.581-	1.383	-.040-	-.420-	.675

a. Variable dépendante : NPM

$$* ROA = \mathcal{F} (M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.015 ^a	.000	-.009-	1.82814

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.081	1	.081	.024	.877 ^a
Résidu	360.946	108	3.342		
Total	361.026	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

b. Variable dépendante : ROA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6.473	1.113		5.816	.000
m6	-.085-	.545	-.015-	-.155-	.877

a. Variable dépendante : ROA

$$* ROE = \mathcal{F} (M_6)$$

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.003 ^a	.000	-.009-	3.90419

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.011	1	.011	.001	.979 ^a
Résidu	1646.210	108	15.243		
Total	1646.220	109			

a. Valeurs prédites : (constantes), m6

b. Variable dépendante : ROE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	14.198	2.377		5.974	.000
m6	.031	1.165	.003	.026	.979

a. Variable dépendante : ROE

Résumé:

Les déterminants de l'activation de la gouvernance d'entreprises dans l'entreprise économique algérienne et ses effets sur sa performance
 - Etude de cas d'une entreprise économique algérienne -

Au cours des deux dernières décennies du siècle précédent, l'importance de la mise en œuvre de la gouvernance a été soulignée, et cela fait suite aux crises financières et aux effondrements qu'avaient connus plusieurs grandes entreprises du monde ainsi qu'aux milliards de dollars en pertes qu'elles avaient subi, étant donné que la mise en œuvre de la gouvernance est censé viser à réaliser plusieurs objectifs, tels que la création d'une entreprise économique bien gérée, la réalisation d'une exploitation optimale des ressources disponibles, et de l'aider à améliorer ses niveaux de performance financière, ce qui permet à l'entreprise de survivre et de rester dans le monde des affaires au plan international, régional et local d'une part, et d'autre part de préserver les droits des parties prenantes en général et des actionnaires en particulier, ainsi que d'autres objectifs, qui peuvent être réalisés au moyen de divers déterminants, qui assurent la bonne mise en œuvre de la gouvernance, tant au sein de l'entreprise tels que le conseil d'administration et l'audit interne qu'en dehors d'elle tels que l'audit externe et le marché financier.

En ce dernier sens, plusieurs pays ont donné une importance primordiale à la gouvernance d'entreprise, y compris l'Algérie, qui après avoir pris conscience de l'importance de cet instrument, pour suivre les changements survenus dans l'économie nationale depuis la fin des années 80 du siècle précédent, a mis en œuvre de plusieurs réformes. Par conséquent et sur la base de ce qui précède, le sujet de l'impact de l'amélioration de la gouvernance dans l'entreprise économique algérienne par l'activation de ses déterminants internes sur sa performance financière a été abordé. et pour mieux comprendre ce sujet, l'aspect théorique de la gouvernance, les déterminants internes qui assurent sa qualité, ainsi que l'impact de ses déterminants sur la performance financière de l'entreprise ont été abordés. La relation entre les déterminants internes de la gouvernance et la performance financière de l'entreprise économique algérienne a été traitée, en abordant le sujet de la situation de la gouvernance en Algérie. Ces derniers déterminants et la performance financière de l'entreprise échantillon ont par suite été décrits. Par la suite, des modèles statistiques ont été appréciés et testés afin de clarifier la relation entre les déterminants internes de la gouvernance et la performance financière.

Après avoir apprécié et testé ces modèles, il a été conclu qu'il n'y a aucune relation abstraite entre la gouvernance mise en place dans l'entreprise échantillon au moyen de ses déterminants internes et la performance financière d'un part, et que d'autre part la gouvernance mise en place n'explique guère les changements survenus dans la performance financière. et afin d'améliorer la situation de la gouvernance dans l'entreprise algérienne, en vue d'avoir l'impact le plus positif sur sa performance financière, il a été recommandé d'améliorer la situation du conseil d'administration, de l'administration supérieure, des actionnaires, de l'audit interne, de la divulgation et des parties prenantes, ainsi que d'autres recommandations ont été faites.

Mots clés: *La gouvernance d'entreprises, la performance financière, les règles du conseil d'administration, les règles de l'administration supérieure, les règles des actionnaires, les règles de l'audit interne, les règles de la divulgation, les règles des parties prenantes.*