



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: محاسبة ومالية

التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة:

فعالية تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العاتر - تبسة

(SOMIPHOS)

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

عطية عز الدين

رائد حاجي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

عفاف ربيعي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عز الدين عطية	أستاذ محاضر ب	مشرفا
ياسمينه عمامرة	أستاذ محاضر أ	رئيسا
صنيا زحاف	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: محاسبة ومالية

التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة:

فعالية تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العاتر - تبسة

(SOMIPHOS)

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

عطية عز الدين

رائد حاجي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

عفاف ربيعي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عز الدين عطية	أستاذ محاضر ب	مشرفا
ياسمينه عمامرة	أستاذ محاضر أ	رئيسا
صنيا زحاف	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و عرفان

قال رسول الله "صل الله عليه وسلم": " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"... رواه أبو داوود.

وفاء وتقديرا و اعترافا منا بالجميل، نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يبخلوا جهدا في مساعدتنا في مجال بحثنا العلمي، ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل: "عطية عز الدين"، صاحب الفضل في توجيهنا و مساعدتنا في تجميع المادة البحثية، كما نخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تعليمنا دفعة و الأساتذة القائمين على إدارة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، و علوم التسيير، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى عبارات الشكر و العرفان إلى القائمين على مقر عمل مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق، و على رأسهم السيد: "بن دريس مراد" الذي أشرف على تكويننا طيلة فترة التريص، و كل العاملين بها.

إلى الذين كانوا عوننا لنا في تربصنا هذا و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا، إلى كل من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات و التسهيلات و المعلومات فلهم منا كل الشكر.

الملخص:

تعد حوكمة المؤسسات من ابرز واهم الموضوعات على مستوى المؤسسات الإقليمية و الدولية، لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية و وعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التطبيق، إذ أصبحت كل المؤسسات مجبرة على الحفاظ على الأطراف ذات المصلحة بتطبيق آليات الحوكمة ليتسنى لها إدارة أحسن، و ضمان بقاءها و استقرارها، و تحسين أداءها المالي.

و تهدف هذه الدراسة عموماً، إلى دراسة موضوع الحوكمة وعن فعالية تطبيق آلياتها على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال إتباعنا لمنهج وصفي استقرائي في الفصلين الأول و الثاني معتمدين في ذلك على عديد المراجع المختلفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق SOMIPHOS، و خلصت الدراسة من خلال الثلاث فصول إلى وجود انعكاس ايجابي للحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، آليات داخلية، آليات خارجية، الأداء المالي، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

La gouvernance d'entreprise est l'une des questions les plus importantes et les plus importantes au niveau des institutions régionales et internationales, il est donc devenu nécessaire de traiter sérieusement et consciemment le concept de gouvernance et de créer le cadre approprié pour le mettre en pratique, car toutes les institutions sont obligées de préserver les parties prenantes en appliquant des mécanismes de gouvernance afin d'être en mesure de gérer Mieux, assurer sa survie et sa stabilité et améliorer sa performance financière.

De manière générale, cette étude vise à étudier la question de la gouvernance et l'efficacité de l'application de ses mécanismes à la performance financière des institutions économiques, en suivant une approche descriptive et inductive dans les premier et deuxième chapitres, en s'appuyant sur de nombreuses références différentes. Notre étude a analysé les données issues du questionnaire adressé aux employés de la Phosphate Mines Corporation, SOMIPHOS. À travers les trois chapitres, l'étude a conclu qu'il y a une réflexion positive de la gouvernance sur la performance financière de l'institution étudiée.

Mots clés: gouvernance d'entreprise, mécanismes internes, mécanismes externes, performance financière, institution économique.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	ملخص
I	فهرس محتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الاختصارات و الرموز
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.	
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم حوكمة المؤسسات
9	المطلب الأول: نشأة وتعريف حوكمة المؤسسات
11	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات
13	المطلب الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات
15	المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات حوكمة المؤسسات
15	المطلب الأول: النظريات التعاقدية
20	المطلب الثاني: النظريات التنظيمية
28	المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
28	المطلب الأول: آليات داخلية
38	المطلب الثاني: آليات خارجية
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي.	
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: الواقع النظري للأداء المالي
48	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

فهرس المحتويات

50	المطلب الثاني: مكونات الأداء المالي
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
56	المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء المالي
56	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي
57	المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي لتقييم الأداء المالي
60	المطلب الثالث: النسب المالية لتقييم الأداء المالي
64	المبحث الثالث: مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية
67	المطلب الثاني: طرق تحسين آليات الحوكمة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
68	المطلب الثالث: تأثير ممارسة الحوكمة على الأداء المالي
70	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق-بئر العاتر	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق
73	المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق- بئر العاتر
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق
76	المطلب الثالث: نقاط القوة و الضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
79	المطلب الأول: أداة الدراسة
81	المطلب الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
82	المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
87	المبحث الثالث: تحليل البيانات و عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
87	المطلب الأول: مدى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بآليات الحوكمة
90	المطلب الثاني: دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق

فهرس المحتويات

94	المطلب الثالث: التأكد من صحة الفرضيات
98	خلاصة الفصل الثالث
100	خاتمة
110	قائمة المصادر و المراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	جدول مستويات الموافقة	01
80	توزيع الإستبيانات	02
81	جدول درجات الموافقة	03
82	جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	04
82	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	05
87	آراء و تصوّرات المستجيبين حول مدى التزام المؤسسة باليات الحوكمة	06
90	نتائج، آراء و تصوّرات المستجيبين حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي	07
94	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
95	نتائج الانحدار الخطي بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي	09
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير حوكمة المؤسسات على خصائص المؤسسة	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	علاقة لجنة التدقيق بالأجهزة الرقابية على المؤسسة	01
54	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	02
57	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء	03
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	04
82	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	05

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة
OECD	منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
IIA	معهد المدققين الداخليين
BFR	احتياجات رأس المال العامل
SDO	مؤسسة جبل العنق
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

مقدمة

تمهيد:

تعود أصول طرح موضوع "الحوكمة" إلى القرن التاسع عشر إثر نشوء العديد من المشاكل و النزاعات بين أصحاب المصالح، و التي تراكمت مع فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة، مما أدى إلى ظهور الكثير من المطالبات من بعض الأفراد والهيئات الدولية، إلى ضرورة وضع مجموعة من الضوابط والمبادئ الأخلاقية والمهنية، بهدف تحقيق الثقة و حسن الرقابة والمصادقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، و البيانات التي تصدرها مختلف المؤسسات.

ورغم أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثا تماما، وأنه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات، إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في المؤسسات تزايدت بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي، الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997، أما الحدث الثاني فكان حالات الإنهيار و الإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي برز فيها بشكل أساسي انهيار كل من مؤسسة إنرون و مؤسسة الاتصالات العملاقة وورلد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.

هاتان الأزمات أثرتا بشكل عميق على المستثمرين في الأسواق المالية سواء في الدول النامية أو المتقدمة على حد سواء، وكشفنا عن جوانب قصور كبيرة في نزاهة الإدارات، وجودة البيانات المالية، وقد عملت العديد من الدول والمؤسسات على اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق وتجنب تكرار هذه الأزمات، ودائما ما تسعى الهيئات المالية والاقتصادية العالمية إلى إصدار مجموعة توجيهات وإرشادات تتماشى وآليات حوكمة المؤسسات يعدها مجموعة من الخبراء والاقتصاديين تحاول من خلالها تسهيل عمليات إدارة المؤسسات والحد من عمليات تضارب المصالح والصراعات داخلها، من جهة و الطرق المثلى لتسيير عملياتها الإدارية و المحاسبية بما ينعكس إيجابا على أدائها المالي. وقد أصبحت الحوكمة من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي حيث تزايدت أهميته مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي، و مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

أولاً- طرح الإشكالية:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية و كذا أهمية الأداء المالي فيها، و كيفية مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية و ضمان بقائها و استمراريتها.

و من خلال ما سبق فإن الإشكالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير آليات حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات_جبل العنق؟

وتتفرع هذه الإشكالية بدورها إلى عدة أسئلة فرعية:

* ما مدى تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات_جبل العنق؟

* ما مدى تأثير تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات_جبل العنق؟

* ما هو أثر الخصائص الديموغرافية لمؤسسة مناجم الفوسفات على أدائها المالي؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات_جبل العنق؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

- تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف خصائص المؤسسة.

و تتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف مدة النشاط؛

- الفرضية الفرعية الثانية: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة الملكية؛

- الفرضية الفرعية الثالثة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف الشكل القانوني؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة النشاط؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف عدد العمال (حجم المؤسسة).

ثالثا- أسباب الدراسة:

يمكن تقسيم أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن أن نجملها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع وكذا لعلاقته الوثيقة بالتخصص الجامعي؛
- توسيع المعارف والمكاسب السابقة في هذا الموضوع؛
- حداثة الموضوع وندرة الموضوعات التي تتحدث عن الحوكمة وتأثيرها في الأداء المالي للمؤسسة؛

- كذلك تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير خاصة بعد الأزمة المالية الأخيرة؛
- إضافة إلى محاولة فتح المجال أمام الطلبة و المهتمين بموضوع البحث مستقبلا، و كذلك إثراء المكتبة الجامعية.

رابعا- أهداف الدراسة:

حاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة؛
- إلقاء الضوء على أهم المؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية؛
- تقييم مدى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر؛
- إبراز دور آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

خامسا- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في عدة نقاط رئيسية نذكر منها:

- كون الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولاً كبيراً على الساحة الاقتصادية العالمية ألا وهو موضوع فعالية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

- إبراز الدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر؛

- كما تتجلى أهميتها في معرفة نوع العلاقة التي تربط بين آليات الحوكمة و الأداء المالي في المؤسسة و مدى تأثير الالتزام بهذه الآليات في حالة الأداء المالي.

سادسا- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة من خلال ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتطرق دراستنا إلى موضوع فعالية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و ذلك بإبراز دور كل آلية في تحسين الأداء المالي، و معرفة مدى تطبيق هذه الآليات في المؤسسة الاقتصادية؛

- **الحدود الزمنية :** تمتد دراستنا من نهاية امتحانات الفصل الأول، إلى غاية الانتهاء من انجاز هذه المذكرة بداية شهر أوت من سنة 2020؛

- **الحدود المكانية:** استكمالا للجانب النظري؛ سيقصر الجانب التطبيقي على دراسة الإشكالية ومدى صحة الفرضيات، وذلك عن طريق استمارة الإستبيان الموزعة على عدد من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق_بئر العاتر.

سابعا- منهج الدراسة:

بغية الوصول إلى إجابات واضحة وكافية عن التساؤلات وإثبات الفرضيات أو نفيها وتبعا لمتطلبات مثل هذا النوع من المواضيع، فقد اتبعنا في الجزء النظري لهذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بمعالجة الجوانب النظرية و المفاهيمية لكل من الحوكمة والأداء المالي، و اعتمدت الدراسة أيضا على الجانب التحليلي من خلال محاولة إيجاد العلاقة بين آليات الحوكمة و الأداء المالي في المؤسسة قيد الدراسة.

ثامنا- صعوبات الدراسة:

نظرا لحدثة موضوع حوكمة المؤسسات وعدم وجود ضوابط وآليات قانونية واضحة لتطبيقه فقد واجهنا عدة صعوبات أهمها:

- غلق مكتبة الكلية و المكاتب العمومية بسبب جائحة كورونا؛

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر؛

- عدد المرات الجد محدودة لزياراتنا للمؤسسة محل الدراسة بسبب الأوضاع الصحية؛

- ضبابية مفهوم الحوكمة لدى العديد من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق؛
- غياب عدد كبير من موظفي و إدارات المؤسسة محل الدراسة، مما صعب عملية توزيع الاستبيان.

تاسعا- الدراسات السابقة:

لقد سبق التطرق لهذا الموضوع لكن بطرق مختلفة، حيث تختلف وجهة نظر كل باحث عن الآخر لكن الهدف يبقى دائما نفسه، و من أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

- **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي**، عبارة عن أطروحة دكتوراه، في جامعة عين شمس، مصر، 2009، من إعداد الباحث: مصطفى قطب جاب الله نصر، و تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية من قبل الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، كما تناولت الدراسة أثر الامتثال لقواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي، و درست أيضا ما إذا كانت هذه العلاقة قد تختلف بسبب ملكية الحكومة، فيما اقترحت هذه الدراسة مقياساً لجودة آليات الإفصاح عن حوكمة الشركات، و توصلت إلى أن الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب من أكثر الآليات فعالية لتحسين أداء الشركة.

- **دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و حاكمية المؤسسات، من إعداد الباحث: زكار وليد، جامعة محمد خيضر بسكرة، للسنة الجامعية 2016/2015، و تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة و ذلك خلال تطبيق المبادئ حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسة و ضمان استقرارها و تحقيق الشفافية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع الحوكمة و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، دراسة حالة الصندوق الوطني لتعاقد الفلاحي لأم البواقي CRMA، مذكرة ماستر في علوم التسيير، من إعداد الباحثة: مرابط نسيمة، جامعة أم البواقي، للسنة الجامعية: 2017/2016، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني

للتعاون الفلاحي بأم البواقي، و توصلت إلى أن تقييم الأداء المالي لا يتم بصورة عشوائية بل يحتاج لمتطلبات أساسية من شأنها أن تساهم في تحقيق الدقة و الموثوقية، من خلال مجموعة من المؤشرات باستخدام تقنيات التحليل المالي.

- دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري "دراسة مقارنة"، تأليف: محمد مصطفى سليمان، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، سنة 2009، يقوم هذا الكتاب بعرض حوكمة الشركات على بيئة الأعمال في الوطن العربي من خلال إلقاء الضوء على أهميته و الدور الذي يمكن أن يلعبه في درجة التزام الشركات بالمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، و أيضا شرح لتلك المبادئ و كيفية تطبيقها و عرض الإرشادات التي يجب أن تلتزم بها مجالس إدارة الشركات و اللجان التابعة لها.

عاشرا- هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بكل جوانب و أساسيات البحث و كذا الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد قسمنا البحث كما يلي: ثلاث فصول الأول يشمل الخلفية الفكرية لمفهوم حوكمة المؤسسات، إضافة إلى التطور الفكري لنظريات الحوكمة و آلياتها، أما الفصل الثاني فيضم الواقع النظري للأداء المالي و أدوات تقييمه، وصولًا إلى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، بينما تم التطرق في الفصل الثالث إلى دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق_بئر العاتر، فقد تم بواسطتها إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة و هذا لمعرفة مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة، و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في الأول إلى تقديم عام حول المؤسسة للتعريف بها، و في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى تحليل البيانات و عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و في الأخير عرضنا نتائج البحث المتوصل إليها و التوصيات و آفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

تشكل المؤسسات الاقتصادية في عالمنا اليوم نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها، حيث تؤثر و تتأثر بها بطريقة وثيقة و دائمة، فالمجتمع، البيئة و الاقتصاد ككل أصبح يشكل اهتمامها الأول و الأخير، إذ أصبحت مجبرة على الحفاظ على الأطراف ذات المصلحة بتطبيق آليات الحوكمة، ليتسنى لها إدارة أحسن للالتزامات و المخاطر و ضمان البقاء و الاستمرار و تأكيد نزاهة الإدارة فيها، و كذا الوفاء بالالتزامات و التعهدات و بلوغ المؤسسات الاقتصادية أهدافها في ظل المنافسة الحادة، كما أن حوكمة المؤسسات تشكل وسيلة تساعد على حماية مسار المؤسسات و تأكيد صدقها و مصداقيتها سواء في الحاضر أو المستقبل و بالتالي ضمان بقائها و تطورها.

وتعتبر حوكمة المؤسسات تعبيرا واسعا يتضمن النظريات و الآليات التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها، و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فيها و المساءلة التي يخضع لها مديرو و رؤساء تلك المؤسسات و العاملين بها، و المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين و الحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال

ثلاث مباحث رئيسية على النحو التالي:

المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم حوكمة المؤسسات

ظهرت حوكمة المؤسسات لمواجهة الأزمات المالية التي حدثت لبعض المؤسسات نتيجة الإختلالات الإدارية والمالية والمحاسبية، حيث أصبحت حوكمة المؤسسات من المصطلحات الأكثر اهتماما في مختلف مجالات الأعمال العالمية من أجل وضع آلية عملية لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات لتفادي الأزمات المالية ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات بما يضمن تحقيق الأهداف، وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، وهي:

المطلب الأول: نشأة وتعريف حوكمة المؤسسات

نستعرض فيه ما يلي:

أولاً- نشأة حوكمة المؤسسات:

إن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية وبروز المؤسسات العملاقة متعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك، وظهور المؤسسات المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها أدى إلى ظهور تعارض بين المساهمين في بعض الأحيان، ويبدو أن الكثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقى الاهتمام الكافي، إن حدوث الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة والتي فجرها الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين لخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن وخاصة المؤسسات الاستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطلبون الأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في جذب استثماراتهم، يتم إدارتها وفقا للممارسات السلمية للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانية الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، ويطلق على هذه الممارسات السلمية للأعمال أو الأساليب الرشيدة حوكمة المؤسسات.

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة لم يتجلى إلا بعد الانهيارات المالية التي مست المؤسسات الأمريكية مثل شركة enron والتي خلفت أثارا كبيرة على الاقتصاد الأمريكي

وعلى ثقة المستثمرين بسبب التلاعبات التي حدثت في حسابات المؤسسة، وإلى ضعف الشفافية.¹

في 1992 كانت البداية الحقيقية للاهتمام بحوكمة المؤسسات، حينما قامت لجنة Cadbury بإصدار تقرير بعنوان المالية لحوكمة المؤسسات، لم تقف هنا بل تطورت وزاد الاهتمام بإيجاد قواعد حوكمة المؤسسات، حيث ألزمت المؤسسات بالإفصاح عن الإلزام بقواعد الحوكمة وتقديم تفسير عن ما تم الالتزام به، وبعدها تم صدور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لواضعي السياسات والمستثمرين والمؤسسات في جميع أنحاء العالم، كما تم إصدار عدة نسخ من قبل المنظمة وفي 2008 تضمنت النسخة على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العلمية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاهتمام بمسئولياتهم، إلا أنه أصبح إلزاميا تطبيقها في الآونة الأخيرة في جميع أنحاء العالم.²

ثانيا - تعريف حوكمة المؤسسات:

تتوعدت التعاريف لمصطلح حوكمة المؤسسات وفي ما يلي سنحاول عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

- عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنها:³ "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين والأطراف ذات العلاقة بها؛"
- عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها:⁴ "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها؛"

¹ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة) الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 16.

² - نفس المرجع السابق، ص 17.

³ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

⁴ - سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، المحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 04-05 ديسمبر 2012، ص

▪ عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها:¹ "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من طرف أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد من كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة". وفي السياق ذاته جاء تعريف عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة ليظهر أهم مبادئ هذا النظام والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان حوكمة المؤسسات بأنها: مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة.²

كما توجد عدة تعريفات لحوكمة المؤسسات، ومنها على سبيل المثال:³

❖ هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة.
❖ تعبر حوكمة المؤسسات عن مجموعة من الآليات التي تهدف إلى صحة وجودة القرارات المأخوذة من طرف إدارة المؤسسة.

❖ هي مجموعة من الأدوات الرقابية التي تهدف إلى توازن وضع المؤسسة، مع مراعاة مصالح مختلف الجهات المعنية.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة على أنها:⁴ "نظام أو أسلوب يتم من خلاله ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة مع القيام بتنفيذ وسائل الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية من أجل حماية المصالح المالية للمساهمين وضمان استدامة وتنافسية المؤسسة وتحسين أداء المؤسسات".

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات

إن حوكمة المؤسسات أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها في:⁵
✓ محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بوجوده مرة أخرى؛

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 149.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، 2006، ص 17.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 16.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 17.

⁵ مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها - أسبابها - تداعياتها - آفاقها، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013، ص 215.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- ✓ تضيق وضمان النزاهة الأكيدة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
- ✓ تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي خطأ عمدي أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء إتمامه العام صالحاً؛
- ✓ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح، أو أن استمرارها ضعف يحقق نتائج غير جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- ✓ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء؛

✓ تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي؛

✓ يحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلال، وعدم خضوعها إلى ضغط من جانب مجلس إدارة المؤسسات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

وفي واقع الأمر فإن الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات، وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة، لحماية أموال المستثمرين والمقرضين، وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادلة وشفافة، نظام يتبع البيانات والمعلومات على قدر المساواة وفي ذات الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات ومحاسبتهم وتقييمهم.

أولاً- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين، وتعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المؤسسة التي تراعي مصلحة المساهمين، وتؤدي أيضاً إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت المؤسسات

التي تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

ثانياً - أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

فهي تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل، الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.¹

المطلب الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات

لقد تعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة والمزايا والمنافع، ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:²

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تعميق وتعزيز ثقة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المنفق عليها، وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية للمستثمر في أسواق المال لتدعيم المواطن استثمارياً؛
- الحصول على التمويل اللازم والمناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛
- إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لمجال كل منها؛
- تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الشروط للمجتمع وخلق فرص التوظيف؛

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 28-29.

² - أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية من منظور إسلامي، مداخلة حول الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف المنعقد في 20-21 أكتوبر 2009، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين، عملاء، مقرضين، مديرين، موظفين، موردين والمجتمع المحيط بها؛
- بناء وسيادة الحوكمة الجيدة في المجتمع فالحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات حوكمة المؤسسات

هيمنت النظريات التعاقدية الأنجلو سكسونية للمؤسسة على أفكار الأكاديميين، وصانعي السياسات في العالم فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات، على الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها الفروض التي تأسست عليها تلك النظريات وآراء مفكريها، مثال ذلك أن تلك النظريات ترى أن المنشأة عبارة عن مجموعة من الشروط التعاقدية، يوحدها غرض تعظيم المنفعة الفردية للسلوك الإنساني، وتميل إلى حماية رأس مال المستثمرين -مشكلة حوكمة المؤسسات وقد توالت بعض النظريات التنظيمية لحوكمة المؤسسات للرد على تلك النظريات التعاقدية، وقد اتجهت النظريات التنظيمية لمفهوم أكثر تعقيدا للمنشأة، يسمح بتوجيه سلوك آخر في المنشأة، وتفسر الموضوع حكم المؤسسة كمجموعة من العلاقات المتعددة، إلا أن تطور النظريات التنظيمية لحوكمة المؤسسات كان ضعيفا وبطيئا، وفي ما يلي نستعرض تلك النظريات التعاقدية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: النظريات التعاقدية

يطلق عليها أيضا النظريات الاقتصادية، وهي ذات أصول رومانية، ترى أن المؤسسة عبارة عن عقد بين شخصين أو أكثر للمساهمة في مشروع ما بقصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، فالتقاء إرادة الشركاء هي السند المنشئ للمؤسسة وهي التي تهيمن عليها وتحدد آثارها وتنظم العلاقات بين الشركاء، ولا تستلزم إجماع الأطراف وإنما إرادة الأغلبية تنتصر على إرادة الأقلية، أو بعبارة أخرى الأغلبية تصنع القانون، وترى أن المديرين ليسوا إلا وكلاء عن الشركاء في إدارة المؤسسة، فجوهر هذه النظريات هو أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأشخاص.¹

في الأيام الأولى للثورة الصناعية الأمريكية، حيث كان يتم تأسيس المؤسسات المساهمة الأمريكية كي تضطلع بإنشاء المشروعات الضخمة (مثل مد خطوط السكك الحديدية، شق القنوات والتقيب عن المواد الأولية، وصناعة الحديد والصلب وغيرها...)، وكان معظمها مؤسسات خاصة يديرها مؤسسوها المالكين، ومع تزايد أهمية المديرين المحترفين في المؤسسات الكبرى ومع تشتت الملكية وانحصار المصالح العائلية كنتيجة لتزايد الفصل بين الملكية والإدارة الكفاء، قام Means & Berle سنة 1932 والذين ينسب

¹ - قاسم علي سيد، قانون الأعمال، الجزء الثاني، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 23.

لهما أنهما آباء الفكر الحديث لحوكمة المؤسسات، قاموا بتلك المؤسسات وانتهوا إلى رأي مفاده "أن فصل الملكية عن الإدارة أوجد الحالة التي غالبا ما تختلف فيها مصالح المالكين عن مصالح المديرين في الوقت الذي تلاشت فيه الكثير من عمليات المراجعة التي تتم لتقييد استخدام السلطة".

أولا- المدرسة النيو كلاسيكية:

وقد ظهرت هذه النظرية في كتابات Jncon and Mek في دراستهم¹ في الوقت الذي كان ينظر فيه الاقتصاديون الكلاسيك إلى المؤسسة على أنها كيان منتج يلتزم بتعظيم الأرباح، وأنه إذا ما استمرت المنشأة في تحقيق أهدافها بتعظيم الأرباح استمرت في السوق، ترى هذه النظرية أن المنشأة عبارة عن مجموعة من العقود تربط بين الأطراف التي تقدم عوامل الإنتاج مثل (الملاك، الدائنين، الإدارة، العاملين،... الخ)، وتشير إلى أن كل طرف يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية التي قد تتعارض مع مصالح الآخرين، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف دالة الهدف لكل منهم.

ترى هذه النظرية أن مشكلة حوكمة المؤسسات لا تهتم فقط بفصل الملكية عن الإدارة وأن يتقلد المساهمون المناصب الهامة في المنشأة باعتبارهم مالكي المنشأة، ولكن لأنهم يتحملون الخطر المتبقي وكانت تستند في ذلك لفكرة أن إنتاج فريق العمل أفضل من إنتاج الفرد، حيث يصعب تحديد المسؤول عن ذلك الجزء من الجهد المشترك.

بالإضافة إلى أن الأفراد لديهم الفرصة في الهروب من المسؤولية، ولكي يتم منع ذلك الهروب من المسؤولية فإننا نحتاج إلى (رقيب) يكون قادرا على إبرام العقود مع كل الأطراف والوفاء بأجور وتعويضات هؤلاء الأطراف طبقا لتكلفة الفرصة البديلة، ونظير ذلك يحق لفريق الرقابة المطالبة بالقيمة الناتجة الباقية، والتي تحفز الرقيب على عدم الهروب من المسؤولية.

ففي المؤسسات المتداولة المساهمين هم الذين يتحملون معظم الخطر، بينما يتمتع جميع الأطراف الأخرى بمزايا العقود الكاملة، حيث يتحمل المساهمون معظم الخسائر في

¹ - عيشوش رياض، واضح فواز، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك و إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6_7 ماي، 2012، ص ص، 4_5.

حالة فشل المؤسسة، ويستحقون معظم الأرباح الناتجة عن الرقابة الفعالة وذلك مقارنة ببقية الأطراف الأخرى.

وقد تحدث (Fama) عن تهميش دور الملكية موضحاً أنه لا يجب أن تسبب ملكية رأس المال إرباكاً لملكية المنشأة، لأن كل عنصر في المنشأة يملكه شخص ما، وأن المنشأة عبارة عن مجموعة من العقود التي تعالج الطريقة التي تشترك فيها المدخلات لإنتاج المخرجات، وطريقة إعادة تشغيل المخرجات من المدخلات، ومن منظور الرابطة التعاقدية، فلن تكون ملكية المؤسسة ذات دلالة.

ترى نظرية الوكالة أن المشاكل الناتجة عن علاقة الوكالة تأتي نتيجة:¹

- اختلاف أهداف ورغبات كل من الأصيل والوكيل؛
- تحمل الأصيل للخطر الباقي.

ثانياً - مدرسة الاقتصاديين المؤسسين الجدد:

ويعتبر Williamson هو رائد هذه المدرسة في دراسته:² Transaction-cost economics: the governance of contractual relation: 1979 and the Economic Institutions ترى هذه المدرسة أن المنشأة كيان مستقل لديه حرية التصرف، وأنها هرمية بشكل دائم نسبياً وهي بذلك تعتبر بديل للتعاقد في الأسواق، وقد اهتمت المدرسة المؤسسية مثل المدرسة النيو كلاسيكية بضمان كفاءة التعاقدات بشكل أكبر من التركيز على تعظيم الربحية، حيث أن جل اهتمامهم انصب على تخفيض تكاليف الصفقات لأقل حد ممكن وهذه في الأصل فكرة Coase 1937 إلا أن Williamson طورها بعد ذلك، وتختلف المدرسة المؤسسية عن المدرسة النيو كلاسيكية في فكرتها عن حوكمة المؤسسات، حيث ترى المدرسة المؤسسية أن مشكلة حوكمة المؤسسات تأتي من مجموعة الأخطار التعاقدية والتي تشمل الأنانية والانتهازية، وعدم تماثل المعلومات وتحديد الأصول، وقلة عدد الصفقات المرعبة، ومشكلة عدم القدرة على التصرف بعقلانية - سوء التصرف (مشكلة الرشد المحدود).

¹ - خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص 101.

² - صبح محمود "هل يعملون المديرون المحترفون دائماً" في صالح المساهمين...؟ الطبعة الأولى، دار الألباني للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص ص، 28_27.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تهتم هذه النظرية باكتشاف الآليات والإجراءات الداخلية التي تقلل من التكاليف المرتبطة بتلك الأخطار التعاقدية إلى مستوى الكفاءة، ويرى Williamson أن الضوابط الخارجية للأسواق لا يمكن الاعتماد عليها للتخفيف من حدة هذه المشاكل -الأخطار- وذلك لعجزها عن القيام بعمليات التدقيق.

ولقصورها في تحفيز المنشأة، بالإضافة إلى ضعف آليات تخصيص الموارد، ولكنها في ذات الوقت اهتمت بالعلاقة بين المالكين - والمديرين مثل المدرسة النيو كلاسيكية وذلك بالرغم من إدراك المساهمين بوجود خطر مؤكد بالاستيلاء على أموالهم لعدم تحديد ومعرفة الأصول وحمايتها بشكل جيد من خلال طريقة محددة.

وعلى الرغم من التأصيل المتميز لمفاهيمهم عن مشكلة الحوكمة، فقد ساعدت تلك النظريات في تصوير المنشأة كآلية اقتصادية، وتأسيس فكرة أن حوكمة المؤسسات في الأصل تهتم برقابة المساهمين للمديرين، وقد أكد تفوق تلك النظريات الزيادة الرهيبة في تركيز الملكية في يد المؤسسات الاستثمارية الكبرى.

فقد تزايدت ملكية مؤسسات التأمين، وصناديق التعويضات - المعاشات خلال العقود الثلاثة الماضية من الأسهم المطروحة في السوق على حساب ملكية الأفراد في العديد من الاقتصاديات المتقدمة.

وقد ثبت أن تركيز الملكية في يد المؤسسات المستثمرة قد مكن الأخيرة من تطبيق نظريتها الخاصة بحوكمة المؤسسات، على اعتبار أن هذه المؤسسات مالكة للمؤسسة فالمساهمين الأفراد كانوا مشتتين بشكل كبير لا يستطيعون مع هذا التشتت ممارسة الرقابة الكافية على نشاط المؤسسة، أما الآن مع تزايد ملكية المؤسسات الاستثمارية أوجد لدى الأخيرة القدرة والدوافع للرقابة ومعاينة مديري المؤسسة.

على كل فإنه لحل المشاكل المترتبة على علاقة الوكالة لا يجب أن نعتمد على الآليات الخارجية فقط كما ترى المدرسة النيو كلاسيكية-نظرية الوكالة- كما لا يجب أن نعتمد على الآليات الداخلية فقط كما ترى المدرسة المؤسسية، إنما الأمر يحتاج إلى مزيج من الآليات الداخلية والخارجية لمواجهة تلك المشاكل، فيجب أن يقوم المساهمون بدورهم في متابعة أداء المؤسسة ومديريها من خلال الحضور في الجمعيات العمومية للمؤسسة والتصويت فيها والتدخل الفعال في شؤون المؤسسة من جانب أعضاء مجلس الإدارة لحماية

مصالح المساهمين فيها وممارسة وظائفهم الحقيقية، وليس مجرد إبداء الموافقات الشكلية على تصرفات وقرارات الإدارة العليا فيها، وكذلك يجب أن تقوم آليات السوق والأجهزة الرقابية بمتابعة أداء المؤسسات والمديرين من خلال قواعد القيد والشطب ومؤسسات تقييم الحوكمة وسمعة المؤسسة في أسواق أدوات الدين والملكية... الخ.¹

ثالثاً - نقد النظريات التعاقدية:

قدمت النظريات التعاقدية بلا شك العديد من الأفكار والرؤى عن أعمال المنشأة فيما يتعلق بديناميكية السلوك التنظيمي، ونهت الباحثين إلى وجود الكثير من السلوك الأناني داخل الحياة التنظيمية، وساعدت الباحثين كذلك على تفسير الخطر، ونتائج عدم التأكد والدوافع ونظم المعلومات، إلا أن كل هذا لا يمنع من توجيه النقد إلى هذه النظريات ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظريات:²

✓ أن فرض النظريات التعاقدية بأن المنشأة تتميز بنقص المعلومات وعدم الكفاءة وتعدد اختلاف الدوافع، خلق الكثير من السلوك الأناني في الحياة التنظيمية؛
✓ بالرغم من التفوق الذي حققته هذه النظريات بخصوص حوكمة المؤسسات، إلا أن الأفكار الأخرى لحوكمة المؤسسات مثل النظريات التنظيمية، لم تتل الاهتمام الذي نالته النظريات الاقتصادية من حيث النقد، واختيار مدى صلاحيتها الوصفية والمعيارية، مما أثار الشك في مدى صحتها؛

✓ أن Eisenhardt وهو من المدافعين بقوة على نظرية الوكالة حيث يعترف أن نظرية الوكالة تنظر إلى جانب واحد من المنشأة، بالرغم من صحتها إلا أنها تجاهلت جزء كبيراً من تعقيدات المنظمة، وأن النظريات الأخرى لفتت الانتباه نحو تلك التعقيدات؛

✓ النظرية التي نقحها Hartemooore ونموذج الحوكمة المعدل الذي قدمه Williamson، والذي يصور المنشأة على أنها مجموعة من الأصول المادية المشتركة والمملوكة للمنشأة، وكذلك الرؤية الجديدة RajmeZingales والتي ترى أن المنشأة عبارة عن رابطة محددة من الاستثمارات لا يستطيع السوق حلها وإلا أن هناك شبه اتفاق بأن

¹ - مطر محمد، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز و تفعيل التحكم المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني

الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المنعقد في عمان 2003، ص 3.

² - قاسم علي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

التكلفة الاقتصادية للصفات تتضمن جزء من التكاليف الاجتماعية، حيث تلعب العلاقات الشخصية دور هام في تلك الصفقات.

يرى البعض أن تنقية وتطوير النظريات التعاقدية للمنشأة غير كافي، لأن الفروض التي بنيت عليها تلك النظريات غير دقيقة وتكاد تكون خاطئة، مما أضعف النظرية ككل، فمثلا MoranEGhshal انتقد بشدة Williamson لافتراضاته المتشائمة عن المؤسسات والسلوك الإنساني والدوافع، حيث يرى Moran أن النظريات التعاقدية الموجودة يسيطر عليها وجهات نظر متشائمة وترتبط لحد كبير بالنتائج غير المقصودة للتنظيم أكثر من تنظيم الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال التشكيك في المعاملات الفردية داخل المؤسسة، والتي وضعتها بافتراض الدور السلبي للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال، وانصب الاهتمام على التهرب من المسؤولية والانتهازية والضعف الداخلي في الاقتصاد التنظيمي.¹ وقد انقد Moran النتائج التطبيقية التي توصلت إليها النظريات التعاقدية، واعتبر أن تلك النظريات خلقت الظروف التي تشجع على السلوك الذي افترضته.

يرى Osullivan أن تلك النظريات فشلت في وضع تحليل منهجي للإنتاج أو الابتكار ضمن الإطار المفاهيمي لتلك النظريات.

بشكل عام فإن الدراسات التطبيقية لحوكمة المؤسسات ركزت بشكل كبير على البيئة الأنجلو - سكسونية، وتحديدًا الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وبالتالي لم تستفد من البيئات الأخرى.

المطلب الثاني: النظريات التنظيمية

أولاً- نظرية أصحاب المصالح:

تنسب هذه النظرية من الناحية الفكرية لأعمالClarck وكذلك أعمال Dodd وقد طور تلك الأفكار Freeman في دراسته المعروفة:² StrategicMmanagement, a stackholderapproach في محاولة منه لوضع إطار أكثر مرونة يتعامل مع التغيرات الشديدة في بيئة الأعمال، من منطلق أن الهياكل الإستراتيجية التقليدية لا تمكن المديرين من إحداث تطوير استراتيجي يساعدهم على خلق فرص استثمارية جديدة في بيئة أعمال شديدة

¹- نفس المرجع السابق، ص ص 73-74.

²- الربيعي، حاكم محسن، حمد عبد الحسين، راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، ص 43.

التغيير، ولاحظ Freeman أن النظريات الموجودة في ذلك الوقت تتناقض مع التغييرات الموجودة في بيئة الأعمال من الناحية الكمية والكيفية، وأن الأمر استدعى إطار مفاهيمي جديد، وقد وسعت هذه النظرية مفهوم الإدارة الإستراتيجية لما هو أبعد من أصوله الاقتصادية التقليدية، وذلك بتعريفها أصحاب المصالح بأنهم أي مجموعة أو فرد يمكن أن يتأثر أو يؤثر في تحقيق أهداف المنشأة، حيث تهدف هذه النظرية إلى ابتكار أسلوب لإدارة جماعات وعلاقات لا تعد ولا تحصى تؤثر في بيئة الأعمال، فالمديرون في حاجة إلى فهم اهتمامات حملة الأسهم، والموظفين، والعملاء، والموردين، والدائنين، والمجتمع بأكمله، وذلك لدعم وتطوير أهداف أصحاب المصالح وما يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل فالإدارة بحاجة دائمة في بحث علاقاتها بكل أصحاب المصالح لكي تتطور إستراتيجية العمل بالمؤسسة.¹

وتقوم هذه النظرية على عدد من الفروض الأساسية أهمها:²

- أن القيم الأخلاقية جزء أساسي في بيئة الأعمال ولا يجب التفريق بينهما؛
- إن الهدف الأساسي للمؤسسة ليس فقط تعظيم القيمة للمساهمين ولكن تعظيم منافع كل أصحاب المصالح في المؤسسة؛
- هناك الكثير من التغييرات حدثت في بيئة الأعمال مما يتطلب إعادة رسم صورة للمؤسسة بما يتناسب مع تلك التغييرات.

وتتصدى هذه النظرية للمفاهيم المتعلقة بالقيم غير الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة والتي افترضتها النظريات التعاقدية، وتحاول كذلك تنفيذ إعلان Friedman 1970 الشهير، وترى أن على المؤسسة أن تضع رؤيا واضحة للتعرف والاستثمارات في العلاقات حتى تضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل، مما يستوجب إدراج المعايير الأخلاقية في إستراتيجية المؤسسة حتى تضمن البقاء والاستمرار في السوق.

وترى أن تعظيم قيمة حملة الأسهم تنطوي على اعتداء على حقوق باقي أصحاب المصالح، وأن حقوق المساهمين ليست مطلقة بغض النظر عما يراه الاقتصاديون (التعاقديون)، ولا يجب أن تستعمل تلك الحقوق في تقييد حرية باقي أصحاب المصالح، لا

¹ - نفس المرجع السابق، ص 44.

² - بن حيدر بن درويش، عدنان، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر، ص ص

سيما أن حملة الأسهم لديهم فرصة أكبر للخروج من المؤسسة عند حدوث خسائر عن طريق بيع سهمهم في السوق.

وتحاول هذه النظرية أيضا إثبات أن النظرية التعاقدية تأسست على الصورة التقليدية للمؤسسة، حيث يرى Freeman أن ظهور الكثير من أصحاب المصالح والموضوعات الإستراتيجية الجديدة يحتاج إلى إعادة التفكير في تلك الصورة، لذلك فإنه يجب إعادة رسم صورة المؤسسة بالشكل الذي يفسر تلك المتغيرات والمؤثرات.

وتتميز هذه النظرية بأنها وضعت إطار استراتيجي مرن للتعامل مع التغيرات الشديدة التي تحدث في بيئة الأعمال، وكان محور اهتمامها هو نجاح وبقاء المؤسسة في السوق وأنه لكي يتحقق ذلك الهدف فلا بد أن تدعم المؤسسة من جانب الأطراف الأخرى، وعليه فإن أصحاب المصالح سوف يتعاطفون مع المؤسسة فيما يتعلق بمسألة بقائها، وبالتالي لن يكون هناك الهدف التقليدي للمؤسسة وهو تعظيم ثروة الملاك، وعليه ترفض نظرية أصحاب المصالح تحقيق حد أقصى لدالة هدف وحيد وهو تعظيم ثروة الملاك، وإنما تسعى لتعدد وتكامل العلاقات داخل وخارج المؤسسة لتحقيق أهداف متعددة ومتوازنة لجميع أطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.¹

ثانيا - نظرية متعهد الإدارة

وتتنسب هذه النظرية للأستاذان Donaldson & David في دراساتهم المعنونة ب:² Stewardships Theory or agency Thorey: 1991 وترى هذه النظرية أن المدير متعهد على أصول المؤسسة وليس وكيلا للمساهمين، وأن المشكلة ليست في فصل الملكية عن الإدارة، وإنما المشكلة هي كيفية إحداث تطوير إيجابي وحتمي لتفعيل الإدارة في المؤسسات المعقدة، وترى هذه النظرية أن عمق المعرفة، والالتزام والوصول الفوري لمعلومات التشغيل، والخبرة التكنولوجية جميعها عناصر أساسية لتمكين المؤسسة من العمل بكفاءة لذلك فإن الأداء الاقتصادي للمؤسسة يزيد مع تركيز السلطة والإدارة والعضو المنتدب - المدير التنفيذي، ولا يتم تشتيت هذا الشخص بالمديرين غير التنفيذيين.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 54-55.

² - الربيعي، حاكم محسن، حمد عبد الحسين، راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

وفي هذا السياق فإن نظرية متعهد الإدارة تختلف تماما مع نظرية الوكالة في كثير من الآراء والأفكار، ففي الوقت الذي كانت فيه نظرية الوكالة ترى أن المدير التنفيذي شخص أجبر يتميز بالأنانية والانتهازية ويبحث عن مصالحه الشخصية فقط وأن حماية مصالح حملة الأسهم تتطلب فصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن مهام العضو المنتدب - المدير التنفيذي - وذلك كآلية رقابية تقلل من السلوك الانتهازي واستغلال ثروات حاملي الأسهم باعتبار أن الجمع بين منصبتين سوف يؤدي لحدوث خسارة وكالة، نجد أن نظرية متعهد الإدارة ترى أن السلطة المطلقة لرئيس مجلس الإدارة، والذي يمثل مصالح المساهمين ضد المصالح الشخصية للمديرين التنفيذيين يكون لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة وسوف يؤدي إلى تعظيم مصالح المساهمين.

على سند من القول أن المدير التنفيذي أبعد ما يكون عن الانتهازية واستغلال ثروات المالكين لأنه في الأصل يرغب في الحفاظ على أصول المؤسسة، حيث تعتبر المكانة التنظيمية التي يشغلها المدير التنفيذي عند توليه رئيس مجلس الإدارة وسيلة لدعمه وتشجيعه على القيام بالمهام المخولة إليه بأفضل شكل ممكن، حيث تتركز السلطة والرقابة في يد شخص واحد، وبالتالي تستفيد المؤسسة من المزايا التقليدية وهي وحدة التوجه والقيادة والسيطرة.

وتعتقد نظرية متعهد الإدارة، أن المدير التنفيذي لديه الدافع لخدمة المؤسسة لأنه يدرك أن بقاء المؤسسة يحقق مصالحه أيضا، لذلك فإن هذه النظرية تعتبر المدير التنفيذي هو محور التنظيم، وترى أنه يعمل لتحقيق أفضل إنجاز للمؤسسة، ويعلم أنه مسؤول عن مصير وبقاء المؤسسة وبالتالي أعادت هذه النظرية الثقة في علاقة المدير التنفيذي بالمديرين، وتدعوا هذه النظرية إلى إعادة صياغة علاقة الأصيل بالوكيل من منطلق الثقة والعلاقات الشخصية وهي تحتاج إلى وقت أطول نسبيا، وليس من منطلق السلطة الإلزامية الناشئة من التعاقدات وتخفيض تكاليف الوكالة كما ترى نظرية الوكالة، وترى نظرية متعهد الإدارة أن الدوافع المعنوية هي الأكثر تأثيرا في السلوك التنظيمي من الدوافع الشكلية، التي تؤمن بها نظرية الوكالة، حيث تهتم نظرية متعهد الإدارة بإشباع الحاجات العليا في مدرج الحاجات الإنسانية وذلك عكس نظرية الوكالة، ونظرية متعهد الإدارة ذات أصول نفسية واجتماعية

تؤمن بتحقيق الأهداف الجماعية وتحسين الأداء وليس الأهداف الفردية وتخفيض تكاليف الوكالة كما ترى نظرية الوكالة.¹

ثالثا - نظرية أمين الإدارة*

وتنسب هذه النظرية إلى Kayesilberston في دراستهم: corporate governance² وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية متعهد الإدارة، ولكنها قدمت طريقة أفضل لتفسير كيف يتم حكم المؤسسة دون أن تسقط فريسة لبعض فرضيات النظريات التعاقدية، ففكرة أن يكون مجلس الإدارة هو الأمين على أصول المؤسسة، تشبه لحد كبير فكرة نظرية متعهد الإدارة، حيث يرى مؤيدوها أن هذه النظرية تلتفت الانتباه لأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة بشكل أكثر دقة من النظريات التعاقدية، وربما أكثر من نظرية متعهد الإدارة، فقد أكدت أن المديرين لديهم حزمة كبيرة من الدوافع أكثر من تعظيم منافع المالكين، وتعترف هذه النظرية باستقلالية المؤسسة وأهميتها التجارية والاقتصادية، وتعتبر أن المؤسسات المساهمة المتداولة الكبرى مؤسسة اجتماعية وليست مجرد عقود محررة بين أطرافها كما ترى النظريات التعاقدية، وترى أن الإدارة العليا للمؤسسة ليست وكيلة عن حملة الأسهم كما ترى النظريات التعاقدية، وإنما هي أمينة على أصول المؤسسة وملزمة بالحفاظ على قيمة تلك الأصول وتحسينها، وفكرة أن يكون مجلس الإدارة هو الأمين على الأصول المادية والمعنوية للمؤسسة هي فكرة موجودة في معظم المؤسسات الألمانية واليابانية والكثير من المؤسسات الانجليزية، حيث يرى Etzioni أنه في الحالات التي قد لا تحمل في طياتها مصلحة شخصية مباشرة للمدير، فإنه قد يقوم بتنفيذ الأعمال من منطلق إحساسه بالواجب وتعاطفه مع المؤسسة.

ويرى Silberston Kay أن واجب أمين الإدارة هو الحفاظ على قيمة أصول المؤسسة التي يديرها وتحسين قيمتها، وأن يكون عادلا بين المطالبات المختلفة على العوائد

¹ - نفس المرجع السابق، ص 68.

² - مصطفى قطب جاب الله نصر "تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 34.

* - هي تلك الدوافع التي لا يمكن تحديد قيمتها بشكل ملموس مثل إمكانية الترقى وتحقيق الانجازات وتحقيق الذات والانتماء إلى المنظمة.

* - هي تلك الدوافع المادية القابلة للقياس ويمكن تحديد قيمتها في السوق، وهذه الدوافع التي تمثل آليات السيطرة في نظرية الوكالة مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد... الخ.

التي تحققها هذه الأصول، ويرى أن نموذج الأمين يختلف عن نموذج الوكالة في نقطتين أساسيتين هما:¹

أن مسؤولية الأمين هي دعم أصول المؤسسة والتي تختلف عن قيمة أسهم المؤسسة، وهذا الاختلاف لا يأتي فقط من أن أسواق رأس المال قد تقيم أسهم المؤسسة بشكل خاطئ، ولكن يأتي بسبب أن أصول هذه المؤسسة تشمل أيضا مهارات العاملين بالمؤسسة وتوقعات العملاء والموردين وسمعة المؤسسة في المجتمع، حيث ترى نظرية الأمين أن المديرين غير التنفيذيين قيمة مبدعة وخلاقة في مجلس الإدارة وليس مجرد الجاسوس الذي يعمل لصالح المساهمين كما ترى نظرية الوكالة أو المتطفل الذي تؤمن به نظرية متعهد الإدارة، أنه في الوقت الذي ترى فيه نظرية الوكالة أن الوكيل يسعى إلى تحقيق مصالح المساهمين الحاليين، نجد أن أمين الإدارة يوازن بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصالح الحاليين بالمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يوازن بين مصالح الحاليين والمستقبليين - العملاء المستقبليين والموظفين والمصالح المستقبلية للموردين الحاليين... الخ، وتمتاز النظريات التعاقدية عن النظريات التنظيمية بأن النظريات التعاقدية تأخذ بمبادئ المساءلة والمحاسبة عن المسؤولية، إلا أن المنطلق الأساسي silberston Ekay في تفسيره لنظرية أمين الإدارة أننا لا نستطيع تحديد أي من المساهمين بالمؤسسة يملك أي من الأصول المؤسسة بشكل محدد سواء بشكل عملي أو بشكل قانوني، وبالتالي يصعب تحديد المدير الذي يجب محاسبته.

وقد أثارت آراء وأفكار silberston Ekay الكثير من الخلافات حول مسألة حوكمة المؤسسات، وقد حاولوا إثبات أن فكرة Trusteeship تحل جميع المشاكل من خلال تطبيق هذه الفكرة على المؤسسة حيث يسيطر المديرون على أصول المؤسسة بشكل كبير وتعرف تلك السيطرة بتروست وقد أدرك silberston Ekay بأن مفهوم هذا يرتبط بالواقع الاجتماعي للمؤسسة لأكثر من أفكار الاقتصاديين النيوكلاسيك، الذين يصورون المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة من العقود المرتبطة.

وبالرغم من ذلك فإن فكرة Trusteeship تحتاج إلى نظام للرقابة والمتابعة حتى نضمن أن تتم إدارة أصول المؤسسة بالطريقة التي تحقق أفضل عائد للمؤسسة، ويرى

¹ - العابدي دلال، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 91-92.

silberston Ekay أن تحقيق ذلك يتطلب وجود آليات قانونية، أكثر من مجرد محاسبة المديرين.

رابعا- الأفكار الجديدة لحوكمة المؤسسات:

قدم بعض الباحثين التنظيميين بعض الأفكار حول حوكمة المؤسسات، مثل الأفكار التي قدمها laneEBachman في دراستهم¹ trust within and between organization (الثقة داخل و بين المؤسسات) والتي اقترحت فكرة المؤسسات الاجتماعية، والتي انتقدت أفكار معظم النظريات سواء النظريات التعاقدية أو النظريات التنظيمية الأخرى لأن هذه النظريات تركز على الرقابة الهرمية، وإصدار الأوامر والآليات المتابعة والحوافز. ويرى هؤلاء الباحثين أن حوكمة المؤسسات ستكون أكثر نفعاً من خلال دراستها من جانب الرقابة غير الهرمية أو ما يعرف بالرقابة الاجتماعية، والتي تشمل على سبيل المثال الثقة والمسؤوليات والالتزامات التي تنشأ يومياً في الجانب الاجتماعي للعمليات الاقتصادية. وقد اعترف الاقتصاديون المؤسسين بالثقة التنظيمية كطريقة تحكم بها المؤسسات وحاولوا تعديل نظريتهم لتفسير تلك الفكرة، من منطلق فروض نظريات التعاقدية المؤسسون الذين فسروا الثقة بأنه لما كان البشر أنانيين وانتهازيين، فإن أهمية التكاليف الاقتصادية للصفقات تأتي من كونها توضح الآليات التي تفيد وتعاقب السلوك المنحرف وبالتالي تضل الثقة موجودة، وبموجب هذا الرأي فإن الفرض الرئيسي هو أن الثقة توجد بين جماعات صغيرة جدا حيث تتكرر الصفقات، تظهر في الأصل في الرقابة الهرمية والمحاسبة عن المسؤولية التي تمنع السلوك الأناني للأفراد، وقد ظهرت أفكار الثقة في الأدب التنظيمي، من خلال المقارنة مع المفاهيم الاقتصادية، بهدف الاعتراض على (الاختيار الرشيد) النموذج الاقتصادي للدوافع الفردية.

وقد حاول powell أن يفرق بين النظريات المختلفة الـ الثقة ويربطها بحوكمة المؤسسات، فقد عرف أربعة أنواع مختلفة من الثقة والتي يراها كنماذج للحوكمة بأساليب مختلفة تعتمد على نوع التعاون الموجود.²

¹- أبو سليم خليل، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد 1، 2014، ص 27.

²- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال افريقيا، العدد 21، 2011، ص35.

- **المثال الأول:** وهي تلك الثقة الموجودة في المؤسسة القريبة جغرافيا مثل منشآت الأعمال الموجودة في شمال وسط إيطاليا، حيث توجد منشآت الأعمال الصغيرة والتي تتعامل مع بعضها البعض بمنطق مختلف عن التكامل في منشآت الأعمال الكبيرة، ويرى أيضا أن شبكات الأعمال الصغيرة تتخفف فيها مخاطر الأعمال الفردية، مثل الانتهازية وذلك لوجود الثقة التي تتطور بدافع من التعاون المشترك، وتعتمد على العلاقات الاجتماعية، وليس مجرد القرب الجغرافي.

- **المثال الثاني:** يتعلق بالتطور المتسارع في المجال التكنولوجي - شبكات البحوث والتطوير والتي أحدثت نوع من الثقة بين الأفراد تعتمد على العضوية العامة في مجتمع المحترفين، وهذا النوع من الثقة غير التراكمي الذي يوثق التعاون من خلال الأفكار والمعرفة المشتركة.

- **المثال الثالث:** هو ذلك النوع من الثقة الذي يعززه ويقويه تماسك جماعات الأعمال، مثال على ذلك شبكات الأعمال اليابانية حيث تعزز وتبني الثقة من السمعة الحسنة والحفاظ عليها.

- **المثال الرابع:** وهي الثقة الموجودة في التحالفات الإستراتيجية، والتي ينظر لها على أنها نموذج الثقة الذي يأتي من الشروط المتفق عليها بالعقد.

وقد تناول¹ Robert حوكمة المؤسسات في نموذج الثقة غير المقصود الموجود في شبكات الأعمال المغلقة، وضرب مثلا على مجالس الإدارة الانجليزية حيث يتم تعميم عملية المساءلة، والتي تكتمل بتخصيص عملية الرقابة ويرى روبرت أن الثقة داخل مجالس الإدارة تأتي من طبيعة وشكل الاجتماعات التي تتم وجها لوجه بالإضافة للتقارب النسبي بين سلطات ومهام أعضاء المجلس، ويرى روبرت أن تخصيص نموذج المحاسبة على المسؤولية، الذي تعتنقه نظرية الوكالة يدعو إلى الانشغال بذلك أكثر من نشر ثقافة الاعتماد المتبادل، ويرى أن تعميم نموذج المحاسبة على المسؤولية في المقابل يسمح بتكوين علاقات مترابطة تقوم على الاحترام والثقة والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين واعتبرها ضرورية لتفعيل عمليات المؤسسة، وأكد كذلك على عدم وجود نموذج للمحاسبة على المسؤولية يرتبط بالآثار المترتبة عليه سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة.

¹- Robert j, trust and control in anglo American Systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability, Human Relations, 45(2): 1547-1552, 2001.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات

يجب على المؤسسة أن تطبق مجموعة من الآليات تستطيع من خلالها الرقابة والسيطرة على تصرفات المديرين بهدف الحد من تكلفة الوكالة وبالتالي تفعيل حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: آليات داخلية

نستعرض فيه ما يلي:

أولاً- آلية لجان التدقيق:

حظيت لجنة التدقيق باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين،¹ وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة التدقيق كآلية من آليات حوكمة المؤسسات الداخلية في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في المساعدة في التأكد من أن إعادة التقارير المالية تم وفقاً للمعايير المحاسبية المتبعة وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسات ودورها في دعم وظيفة التدقيق الخارجي وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية بمطالبة المؤسسات التي تسجل اسمها بها بإنشاء لجنة تدقيق.²

حجم لجنة التدقيق: هناك العديد من الدراسات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة اهتمت بتحديد حجم لجنة التدقيق وقدرتها على الوفاء بالمسؤوليات الموكولة إليها، وقد أسفرت تلك الدراسات على أهمية التوازن بين عدد الأعضاء وبين كمية ونوعية المهام التي تقوم اللجنة بها والتي قد تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى حسب الظروف التي تعمل بها المؤسسة.

عدد مرات اجتماع لجنة التدقيق: أوصى تقرير سميث في المملكة المتحدة بأن العدد المناسب يجب أن لا يقل عن ثلاث مرات في العام في حين أوصى تقرير Treadway في الولايات المتحدة بأن يكون الاجتماع على أساس ربع سنوي، وفي هذا الصدد يجب الإشارة

¹ - السيد علي المجاهد، تحليل ظاهرة حوكمة الشركات باستخدام نظرية الوكالة، منظور محاسبي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس بعنوان الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الثاني، 8-10 سبتمبر 2005، ص 55.

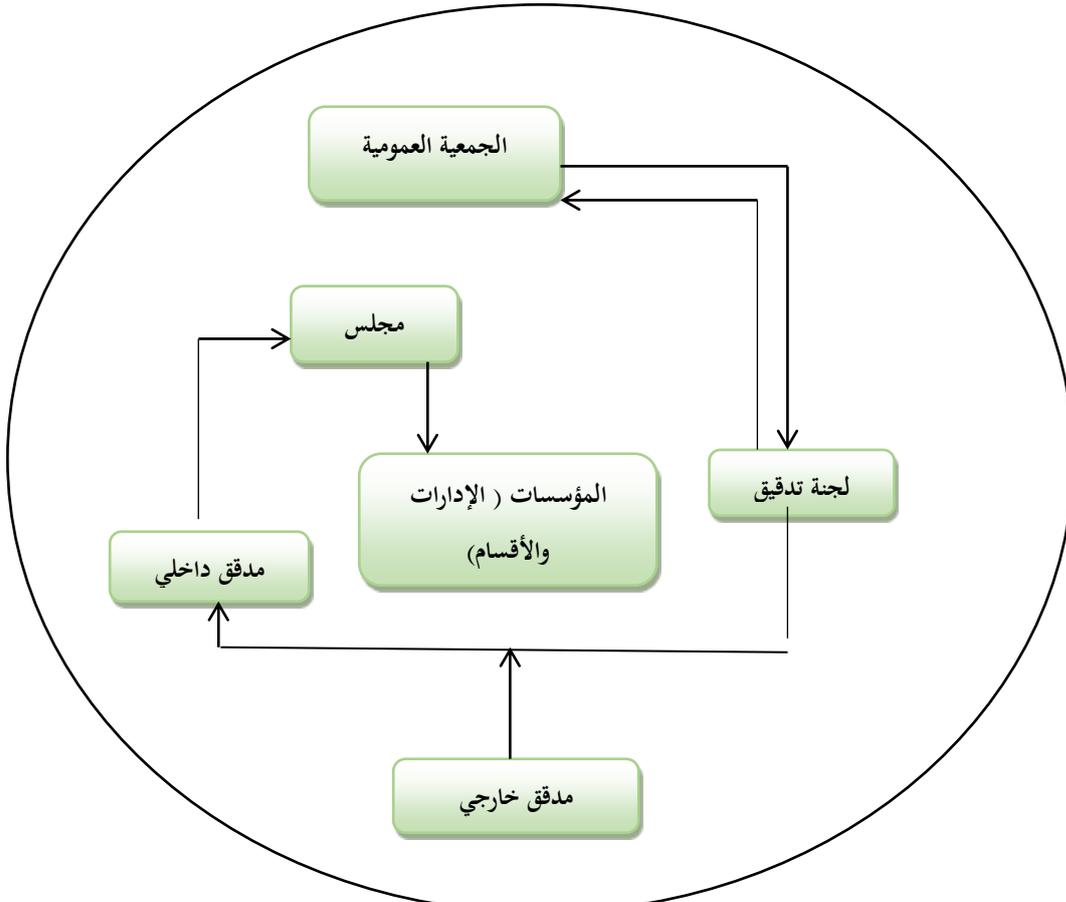
² - عباس حميد توميمي، (آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة)، بحث منشور، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

إلى أن هذه الاجتماعات يجب أن تشمل على كل من المدقق الخارجي، والمدقق الداخلي لكي يمكن مناقشتها في المشاكل التي يواجهها كل منهما فيما يخص إجراءات التدقيق والأخطاء التي تم اكتشافها منها وعلاقتها بإدارة المؤسسة ومن ناحية أخرى العمل على زيادة الاستقلالية لهما في الأعمال التي يقومان بها.

الإفصاح عن لجنة التدقيق: تنادي العديد من الدراسات والتقارير التي تصدرها الهيئات العلمية وشروط القيد في العديد من البورصات العالمية في الوقت الحالي، بضرورة الإفصاح عن تكوين وعضوية ومهام لجان التدقيق بالمؤسسات، وذلك لما لها من تأثير مباشر على زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، والإفصاح في هذه الحالة سوف يشتمل على الإفصاح عن عقد اللجنة وقيام اللجنة بإصدار تقاريرها السنوية التي توضح المهام التي قامت بها.

الشكل رقم (01): علاقة لجنة التدقيق بالأجهزة الرقابية على المؤسسة



المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات**، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، السعودية، 2008، المجلد 22، العدد 1، ص 197.

ثانياً: آلية التدقيق الداخلي:

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الأدوات الرقابية الداخلية لحوكمة المؤسسات، حيث مر التدقيق الداخلي بعد إنشاء مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1941 وحتى اليوم 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 التدقيق الداخلي 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 التدقيق الداخلي وتطوير الدور التقليدي للمدقق الداخلي لضمان تحقيق جودة مقبولة في مخرجات الفحص والتحليل والتقييم للممارسات الإدارية وذلك في إطار مجموعة معايير مهنية التدقيق الداخلي التي أقرها مجمع المدققين الداخليين بأمريكا عام 1978 والتي تم تعديلها عام 1993 لتجنب حدوث التعثر والفشل المالي والإفلاس للمؤسسات التي تتداول أسهمها في البورصات فقد قام معهد المدققين الداخليين بأمريكا بإجراء تعديلات جوهرية على المعايير الدولية في الممارسة المهنية في التدقيق الداخلي في شهر ديسمبر 2003 وأصبحت قابلة للتنفيذ من شهر جانفي 2004.

تطور مفهوم التدقيق الداخلي:

وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي، أشارت فيه إلى أنه "نشاط مستقل تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط، لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة"¹.

ونظراً لتطور مفهوم التدقيق نجد أنها تشتمل على نوعين من الخدمات التي تقدمها ووظيفة التدقيق الداخلي هما، خدمة التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية. ومن التعريف الجديد ندرك أن للتدقيق الداخلي ستة اتجاهات رئيسية هي:²

¹ - أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص. ص 80-81.

² - حساني رقية، و آخرون، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 19.

التدقيق الداخلي يشتمل على الأنشطة الاستشارية، حيث أن التعريف الجديد للتدقيق الداخلي يقدم المهنة على أنها موجهة لخدمة العميل، ولذا فهي تركز على القضايا الرئيسية في الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة، التأكيد الصريح على أن التدقيق الداخلي يستهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، تأخذ في الاعتبار المؤسسة كلها، لذا فإن التعريف الجديد ينظر للتدقيق الداخلي على نحو أوسع وأشمل لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية، يفترض التعريف الجديد أن أدوات الرقابة لا تتواجد إلا لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة، وهذا المنظور يعمل على توسيع نطاق وآفاق التدقيق الداخلي على نحو كبير حيث يوسع من نطاق عمل التدقيق الداخلي ليشتمل على إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة، يرى التعريف الجديد أن التراث المهني للتدقيق الداخلي قد يكون أثنى أصولها، كما أن المعايير الصارمة للمهنة تضمن جودة المهنة¹.

ثالثاً: آلية الإفصاح والشفافية.

تمثل القوائم المالية و الإفصاحات المتممة لها الوسيلة الأساسية التي تقدم بها الإدارة المعلومات المالية اللازمة عن حقيقة المركز المالي و الأداء المالي و التغييرات في حقوق الملكية و التغييرات 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، ولذلك اهتمت المعايير المحاسبية برعاية هذه الفئة من الأفراد عن طريق وضع المعايير اللازمة لتقديم الإفصاحات اللازمة لهؤلاء الأفراد وهو ما يسمى بالإفصاح العادل أو الشفافية.

وأكدت العديد من الدراسات على أن الإفصاح العادل يعتمد على إلزام المؤسسات بتقديم المعلومات الملائمة و الموثوقة، حيث تتوفر خاصية الملائمة عندما تكون المعلومات المعروضة وثيقة الصلة باحتياجات مستخدمي المعلومات، كما تتوفر خاصية المصدقية عندما تكون المعلومات مقدمة بطريقة يمكن الاعتماد عليها و تتوفر فيها المصدقية من خلال الاعتماد على وقائع فعلية ومؤيدة بالمستندات أو الاعتماد على تقديرات معقولة و الأحداث المقدمة، كذلك يجب أن يتوافر فيها القابلية للمقارنة مع المؤسسات الأخرى أو الفترات السابقة، كذلك يجب أن يتوافر فيها القابلية للفهم عن طريق استخدام المصطلحات

¹ - نفس المرجع السابق، ص 20.

المفهومة و الواضحة و طريقة العرض الشائعة، كما يجب أن تكون المعلومات غير مفصلة بشكل كبير جدا أو مختصرة بشكل ضيق جدا¹.

▪ ما يجب الإفصاح عنه وفقا للإفصاح العادل من منظور حوكمة المؤسسات:

وفقا للعديد من الدراسات و الإصدارات المهنية التي أجريت حول ما هي البنود التي يجب الإفصاح عنها لتفعيل دور الإفصاح في حوكمة المؤسسات وفقا لمتطلبات قاعدة الإفصاح العادل و الإفصاح الاختياري، يمكن عرض بعض هذه البنود في النقاط التالية:²

I. الإفصاح عن المعلومات العامة للمؤسسة: حيث تشمل تلك المعلومات على اسم المؤسسة و الشكل القانوني، خلفية مختصرة عن تاريخ المؤسسة، عرض مختصر لأهداف المؤسسة و توقعاتها المستقبلية، وصف للممتلكات الرئيسية من حيث المواقع، الوظائف، الحجم، وصف للمنتجات أو الخدمات الرئيسية، أنشطة البحوث و التطوير حيث يشمل وصف مختصر لأهم أعمال التطوير الجديدة و التحسينات الجديدة، العمالة من حيث أعدادهم، العقود المبرمة معهم، المنافع و المزايا التي يحصلون عليها، مدى الاعتماد على الحقوق الامتيازات و الرخص الحكومية و المنح الحكومية... الخ، بيانات وصفية عن النفقات الرأسمالية و مقاديرها في العام الماضي، وكذلك النفقات المخططة للأعوام القادمة، مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من حيث حجم النفقات البيئية الاجتماعية، ومدى الاعتماد على عملاء رئيسيين، نسب و مؤشرات الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وموقف المؤسسة داخل تلك الصناعة، أي اندماج حديث أو محتمل أو أي عمليات خصخصة محتملة.

II. الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بإدارة المؤسسة: حيث تشمل تلك المعلومات على

أعضاء مجلس إدارة المؤسسة من حيث الأسماء، الوظائف، الخبرات، المراتب و الحوافز ومدى ارتباطها بالأرباح، و المسؤوليات، معلومات عن المتعاملين الرئيسيين مع أعضاء الإدارة وهم مديري مكاتبهم، السكرتارية، الأمن.

¹ - الأغا، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص 35.

² - مطر، محمد، نور، عبد الناصر، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي، المجلد 3، العدد 1، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كانون الثاني 2007، ص 49.

III. الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل تمويل المؤسسة: حيث تشمل تلك المعلومات على معلومات عامة عن تمويل رأس المال، الاحتياطات تفصيليا مع أسباب تكوينها، الأرباح المحتجزة، معلومات عن التغيرات الهامة في حقوق الملكية في الخمس سنوات الأخيرة، معلومات عن القروض و المديونية من حيث حجم القروض من البنوك، نسبة القروض إلى إجمالي الأصول، المديونيات الأخرى.

IV. الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بمعاملات الأطراف ذوي العلاقة: تشتمل تلك المعلومات ما يلي:¹

■ تحديد نوعية الأطراف ذوي العلاقة، الإفصاح عن معلومات الأطراف ذوي العلاقة والتي تشمل شراء و بيع الممتلكات أو الأصول الأخرى، تقديم أو الحصول على الخدمات، عقود الإيجارات،...

■ الإفصاح عن طرق تسعير معاملات الأطراف ذوي العلاقة وتشمل طريقة السعر المماثل غير المقيد، طريقة سعر إعادة البيع، طريقة التكلفة زائد الهامش؛

■ الإفصاح عن حوافز ومنافع أفراد الإدارة الأساسيين وتشمل الحوافز و المنافع قصيرة الأجل للعاملين، منافع العاملين فيما بعد التقاعد، المنافع طويلة الأجل الأخرى،...

■ الإفصاح عن التطورات الحديثة و المتوقعة التي تشمل المعلومات العامة عن اتجاه أعمال المؤسسة منذ آخر تاريخ للقوائم المالية، أية معلومات جوهرية ربما تؤثر على القيمة السوقية للمؤسسة، التنبؤ بالربح...²

رابعاً: آلية مجلس الإدارة:

إن المستويات الموكلة لأعضاء 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، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة، وبذلك يؤدي المجلس إلى وظيفة هامة من وظائف حوكمة المؤسسات، ولأن هذا

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 49-50.

² - نفس المرجع السابق، ص 50.

المجلس جزء لا يتجزأ من المجلس التنظيمي للمؤسسة حيث يعتلي المجلس قمة التدرج الهرمي للمؤسسة، لذلك يمكن اعتبار هذا المجلس من أهم الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات.

• دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة المؤسسات:

في ظل مفهوم حوكمة المؤسسات فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة ونيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أداء المؤسسة ومصالح المستثمرين، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة المؤسسة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق تعمل على تعزيز تحمل المسؤولية وتحسين الأداء على كافة المستويات في المؤسسة، وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع العلاقة بين دور مجلس الإدارة والأداء الناجح للمؤسسة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة بين المؤسسات التي تتبع ممارسات حوكمة جيدة، والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة ومستقلة، وبين الأداء الأفضل للمؤسسات، وهذا يؤدي إلى أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه مجلس الإدارة في تحسين الأداء وحماية حقوق المساهمين.¹

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة، والتي تتم من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة، تزيد من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأزمات، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل بأمان، كما أن إشراف مجلس الإدارة على الأداء، يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، كما أنه يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفون في أداء أعمالهم، كما أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات عن طريق إشراف مجلس الإدارة، ستساعد في تخفيض تكاليف الوكالة بكافة أنواعها، إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والاستثمار فيها، وهذا كله سيعود بالفائدة لكافة الأطراف، فالمؤسسة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال

¹ - حنا ميخائيل، (تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات) ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، الجامعة الأمريكية، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون يستفيدون عن طريق ارتفاع قيمة أسهمهم وبالتالي زيادة أرباحهم، والدولة ستستفيد عن طريق زيادة الاستقرار الاقتصادي.¹

• مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة:

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة، وذلك من خلال المبدأ السادس من مبادئ حوكمة المؤسسات 2004 كما يلي:²

❖ ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق مصلحة المؤسسة والمساهمين.

❖ إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإنه على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

❖ ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.

❖ ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:³

1- استعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر، الموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار؛

2- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات اللازمة؛

3- اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة، واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛

4- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل؛

5- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة؛

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² - سليم، محمد علي، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية و المقارنة بين النظم، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 62.

³ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004، ص 17-18.

- 6- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛
- 7- ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة وجود نظم إدارة المخاطر، الرقابة المالية، ورقابة العمليات والالتزام بالقوانين والمعايير ذات الصلة؛
- 8- الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية؛
- 9- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة؛
- 10- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بتكليف عدد من أعضائه من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها؛
- 11- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيل وإجراءات عملها؛
- 12- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة؛
- 13- حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة مسؤولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.¹

خامسا: آلية حوافز التنفيذيين:

ذكرت العديد من الدراسات أنه من الحلول الجيدة لعلاج مشكلة تكلفة الوكالة هو الحل التحفيزي، الذي يقوم على الربط بين ثروة المديرين التنفيذيين بثروة المساهمين حتى يتشارك الجميع في نفس الأهداف، هذا ما يسمى بارتباط تحفيزات المديرين برغبات المساهمين، وبذلك يتعين على المديرين العمل على ما هو في مصلحة المساهمين، حيث يمكن استخدام عقود تعويضات مكافآت التنفيذيين في الحد من التصرفات الإدارية غير المطلوبة، والتي لا تعكس مصلحة المساهمين، فالخصائص الأساسية لهذه العقود هي الربط بين مكافآت المديرين وبعض مقاييس الأداء حيث يتم تعويض التنفيذيين بالمؤسسة بطرق مختلفة، منها

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 18-19.

قصيرة الأجل وتتمثل فيما يحصلون عليه من راتب أساسي والذي يشتمل أيضا على معاشات التقاعد ومنح نقدية وعينية بالإضافة إلى ذلك يمكن لهم الحصول على علاوة والتي ترتبط في الغالب بمقاييس الأداء المحاسبي، وفي الآونة الأخيرة، يتسنى للمديرين الحصول على ثروة إضافية من جراء تطبيق البرامج التحفيزية طويلة الأجل، وفي الغالب تكون في شكل خيارات الأسهم والتي من شأنها مكافأة المدير لعمله على زيادة سعر سهم المؤسسة، ويمكن تقسيم حوافز المديرين إلى:¹

أولاً- مكافآت نقدية: كما هو الحال في معظم الوظائف، يتم التعاقد مع أعضاء المؤسسات المنتدبين على رواتب سنوية محددة، يتم تحديدها في أغلب الأحيان على الطريقة الإرشادية والتي من شأنها عمل مسح شامل للرواتب المدفوعة إلى نظائر العضو المنتدب لعمل مقارنة، ويتصاعد الراتب الأساسي للعضو المنتدب بصورة مستمرة وذلك لأنهم دائما يطالبون بالحصول على رواتب تنافسية، والمثير للاهتمام أن هذه المدفوعات الأساسية تكون نتيجة الصفات التي تتميز بها المؤسسة (كأنواع الصناعة وحجم المؤسسة) أكثر من الصفات التي يتميز بها العضو المنتدب ذاته (كالسن والخبرة) ونتيجة لذلك فإن العضو المنتدب للمؤسسة الكبرى غالبا ما يحصل على راتب أعلى من العضو المنتدب لمؤسسة صغيرة، ويغض النظر عن النجاح السابق الذي حققه العضو المنتدب وعن سنه وعن خبرته وفي نهاية كل سنة غالبا ما يحصل العضو المنتدب على علاوات ويقوم بحجم المدفوعات على أساس أداء المؤسسة خلال العام السابق كما يبنى بطريقة نموذجية على مقاييس الربح المحاسبية الخاصة بربحية السهم والربح قبل الفائدة والضريبة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة وثمة نوع آخر من المكافآت يتمثل في الزيادة في الرتب.

ثانياً: مكافآت مبنية على الأسهم: تأخذ عدة أشكال؛ وهي:²

- خطط شراء العاملين للأسهم حيث يمنح التنفيذيين وغيرهم من العاملين الحق في شراء عدد محدد من أسهم المؤسسة وذلك بسعر محدد مسبقا من قبل مجلس الإدارة يقل عن سعر السهم السوقي ولحاميل السهم ممارسة كافة الحقوق المتضمنة لهذه الأسهم؛

¹- Niclas Hellman, auditor- client interection and client usefulness- a swedish case study, international journal of auditing, vol 10, issue 2, pp 104-107.

²- Previous reference, p p 104-107.

- خطط الأسهم المقيدة حيث يمنح التنفيذيين وغيرهم من العاملين الحق في شراء عدد محدد من أسهم المؤسسة وذلك بسعر محدد مسبقاً من قبل مجلس الإدارة يقل عن سعر السهم السوقي، لا يمكن لحامل السهم التصرف بالبيع للسهم إلا بعد فترة محددة أو الوفاء بالشروط المتعلقة بالأداء؛
- عقود اختيار شراء العاملين للأسهم وهو عقد بين المؤسسة و العاملين يمنح للتنفيذيين الحق المؤقت في شراء عدد محدد من الأسهم بسعر محدد خلال فترة مستقبلية محددة، ولا يمنح لحامل السهم الحق في ممارسة كافة الحقوق المتضمنة لهذه الأسهم قبل تنفيذ حق اختيار الشراء ولا يجوز لحامل السهم بيع هذا الحق لطرف ثالث.

المطلب الثاني: آليات خارجية

نستعرض فيه ما يلي:

أولاً: آلية فعالية حملة الأسهم:

يمكن تصنيف المساهمين إلى مجموعتين:¹

الأولى هم المستثمرين الأفراد والثانية هم المستثمرين المؤسسين مثل صناديق المؤسسات ومؤسسات التأمين وصناديق الاستثمار، وفي واقع الأمر يقوم العديد من المستثمرين المؤسسين بالاستثمار نيابة عن صغار المستثمرين الأفراد، يتعرض المستثمرون-الأفراد والمسؤولون- إلى خسارة أموالهم عند حدوث فضائح المؤسسات والتي تؤدي إلى إضرار المؤسسة لإفلاسها، ومن ثم يعبر المستثمرون عن رغبتهم في أعمال آليات حماية ومراقبة أكبر على مؤسساتهم، وتلك الرغبة في الحصول على حماية أكبر تسيطر على الجميع، بداية من البورصة ونهاية بالهيئة المشرفة على سوق المال، محاولين بذلك إيجاد طرق لحماية المستثمرين ولكن يبقى السؤال يفرض نفسه لماذا لا يقدر المساهمين على حماية أنفسهم؟ بمعنى لماذا لا يتولى المساهمون حجم مسؤولية أكبر لحماية الأسهم التي يمتلكونها. هناك أسباب واضحة لعدم اهتمام المستثمرين الأفراد بما يمتلكون، فمعظم المساهمين الأفراد لا يمتلكون في أي مؤسسة القدر الكافي من الأسهم الذي يمكنهم من التأثير على قرارات الإدارة، ولا يظن معظم هؤلاء المساهمون كذلك أن هذا الأمر يستحق إهدار الوقت

¹ - بهاء شاهين، "المرجع في إدارة المشروعات" الدليل العملي للسياسات و التدابير الفعالة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004، ص

والجهد، حيث أن المكاسب من جراء مجهوداتهم سوف يتم تقسيمها على جميع المساهمين، فإذا قام المستثمرون بأي عمل يكون هذا العمل هو بيع الأسهم التي لا يرضون عنها، أما المستثمرون المؤسسون ممن يمتلكون أسهم عديدة ومختلفة ف لديهم بعض القيود فيما يتعلق بالأسهم التي بإمكانهم تملكها، ومن ثمة فبالنسبة لهم فإن استخدام بعض حقوق ملكيتهم تستحق العناء، علما بأن هؤلاء المساهمين يمتلكون العديد من الأسهم، وربما بإمكانهم التأثير على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، كما أن إمكانية المنافع الناتجة عن فعاليتهم ربما تكون ضخمة لتستحق العناء من جراء بذل هذا الجهد، وبالطبع فإن المساهمين المؤسسين بإمكانهم فعل الكثير والكثير، ولا سيما أن المستثمرين الأفراد قد وثقوا فيهم كل الثقة لتولي استثمار أموالهم نيابة عنهم.¹

ثانيا: آلية التدقيق الخارجية:

يتطلب الإطار العام لحوكمة المؤسسات ضرورة تعيين المساهمين لمدقق حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء تدقيق لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية في التعبير عن كل جوانبها الهامة نتيجة نشاط المؤسسة ومركزها المالي وغيرها من الأمور المالية، كما تجدر الإشارة إلى أن مدقق الحسابات يكون مسؤول أمام المساهمين فيما يتعلق بأداء عملية التدقيق في الجمعية العامة للمؤسسة وذلك أمام كل جهة اعتمدت على هذا التقرير في اتخاذ القرارات.²

لم يعد دور التدقيق الخارجي يقتصر على كونه أداة لزيادة وتوسع النشاط الاقتصادي بل امتد هذا الدور ليصبح أداة رئيسية لقياس العلاقات الاقتصادية بين المجموعات المتنافسة داخل المجتمع (وهو ما يمثل جوهر عملية حوكمة المؤسسات)، وقد اتسع دور المهنة ليصبح مثالا في تجميع وتفسير الحقائق المتعلقة بقياس مساهمات ومكافآت المجموعات المختلفة التي تشكل المجتمع الحديث، وأصبح المدقق يوظف خبرته وكفاءته من أجل العميل

¹ - حسين العطاس، مصالح حملة الأسهم و أهدافهم.. و حوكمة الشركات في سوق المال، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، بدون بلد نشر، 2009، ص 04.

² - محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية_مصر، 2002، 23.

وبقدم نزاهته وسمعته للجمهور الذي يعتمد على رأيه وحكمه المهنيين، وتعد وظيفة التصديق التي يقدمها التدقيق السمة الفريدة التي يتميز بها دور المهنة في مجال حوكمة المؤسسات.¹ ومنه نجد أن دور المدقق المستقل في الحوكمة يتم تحديده بصورة كلية من خلال القبول الاجتماعي إذ قد يقبل المجتمع أو يرفض الدور الذي تفرضه المجموعة المهنية لنفسها، وبمضي الوقت فقد تجد هذه المجموعة لنفسها دورا يقبله المجتمع أو يخطفي.

ثالثا: آلية فاعلية وكالات تقييم الملائمة الائتمانية:

بوجه عام هناك نوعين من المقرضين: المقرضين المؤسسين مثل البنوك والمقرضين الأفراد مثل حاملي السندات، حيث يستطيع الدائنون المتاجرة بمستحققاتهم مثلما يفعل المساهمون، فعلى سبيل المثال، يستطيع حاملي السندات بيع السندات الخاصة بهم إلى مستثمرين آخرين، كما تستطيع البنوك بيع القروض الخاصة بها ولكن إلى المؤسسات الأخرى (التوريق).

وإذا كانت المساهمة تعاني من مستوى ضعيف لحوكمة المؤسسات، سيؤدي ذلك بالتبعية إلى احتمال انخفاض قيمة السندات الخاصة بهم مثلما يحدث لقيمة السهم، وإذا انهارت المؤسسة بسبب التطبيق الضعيف لنظام حوكمة المؤسسات يتعرض المقرضون لخطر ضياع أموالهم المقرضة لتلك المؤسسة، وبينما يجد البنك أنه أحق أن يكون مراقبا للمؤسسة التي يقرض الأموال إليها، لا يكون لدى حاملي السندات من الأفراد أي مصادر تمكنهم من مراقبة سلوك المؤسسة، ولحسن الحظ فإن القرض في حد ذاته يمكن أن يكون آلية مراقبة، وثمة وكالات لتقييم الملائمة الائتمانية والتي من شأنها تقييم مستوى الأمان الذي يتسم به دين المؤسسة، وبذلك تستطيع تلك الوكالات توفير المعلومات الهامة إلى مستثمري السندات، وبناء على ذلك يتسبب دين المؤسسات في تواجد ثلاثة آليات أو أجهزة مراقبة لنظام حوكمة المؤسسات من منظور نظرية أصحاب المصلحة، حيث تتمثل تلك الآليات في:²

¹ - نواف محمد عباس الرمحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 29.

² - Saubal Ghoch, Escernalauding managerial monitoring and firm valuation: An emperial analysis for India, International journal of auditing, vol 11, issue 1, p p 05-15, 2005.

• الدين كآلية رقابية وتنظيمية:

عندما تلتزم المؤسسة بدفع دين ما، يتعين عليها في الغالب بدفع فوائد كل عام، وإذا لم تقم المؤسسة بدفع الفوائد، فيإمكان المقرض حينئذ المطالبة بتولي إدارة المؤسسة، وحيث أن الفوائد تمثل التزامات سنوية ثابتة على المؤسسة، يفرض الدين في حقيقة الأمر أساليب نظامية على إدارة المؤسسة، بمعنى أنه يتعين عليها الحصول على إيرادات كافية لتغطية مصروفات الفوائد الخاصة بالمؤسسة، وإذا أخفق المديرون في تحقيق ذلك، فمن المحتمل أن يفقدوا بذلك حقهم في إدارة المؤسسة ويتولى أحد الدائنين الإدارة وبينما تمثل مصروفات الفوائد حاجز قوي يتعين على المديرين تخطيه إلا أنها تعتبر حافزا مؤثرا للاستمرار بالإدارة، لكنها أيضا لا تشجعها على القيام بأي مصروفات غير ضرورية، مما يعني أنها تحد من الحرية الإدارية.

• الدائنون المؤسسين كآلية رقابية على المؤسسات:

مما لا شك فيه أن البنوك ستقوم بمراقبة المؤسسات التي أقرضت الأموال لها، وفي بعض الأحيان تنشئ المؤسسة علاقة متطورة طويلة الأجل مع البنك، وربما تكون هذه العلاقة البنكية مفيدة بالنسبة للمؤسسة من ناحيتين على الأقل.¹

الأولى: ربما تحصل المؤسسة على معدل فائدة متميز من البنك الذي تتعامل معه.

الثانية: 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 (كحاملي السندات).

رابعا: آلية محلل الأوراق المالية:

ربما لا تعترف معظم الكتابات الخاصة بحوكمة المؤسسات بمحلل الأوراق المالية كآلية من آليات حوكمة المؤسسات،² وعلى الرغم من ذلك، ولأن محلل الأوراق المالية لديه وبصورة مستمرة معلومات أدق عن المؤسسات أفضل من معلومات معظم المستثمرين، فقد أكدت العديد من الدراسات على اعتبار محلل الأوراق المالية آلية فعالة لمراقبة المؤسسة وتحديد المشاكل وعرضها على المساهمين، حيث تتمثل المهمة الرئيسية للمحلل في تقييم

¹ - Previous reference, p p 05-15

² - Ahsen habib, corporate transparency, financial development and the allocation of capital: empirical, abacus, vol 44, Issue 1, p p 7- 21.

الأوراق المالية ومن ثم التوصية بسعر الشراء وبسعر البيع إلى عملائهم معتمدين في هذه التوصيات على تقيّماته، كما يتعين على محلل الأوراق المالية على تقييم تقديرات للأرباح والتي تتبعها المؤسسات من أجل مساعدة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم بصدد الشراء والبيع. وبصفة عامة ينقسم المحللون الماليون إلى نوعين، محللو جانب الشراء ومحللو جانب البيع، ويظهر النوع الأول عندما يقوم المستثمرون المؤسسون كصناديق المعاشات وصناديق الاستثمار بتعيين محلي الأوراق المالية وهدفهم من ذلك أن يساعدهم المحللون في اتخاذ قراراتهم بصدد الأسهم التي يتعين على الصندوق شرائها، لذلك يشار إليهم بمحلي الجانب الشرائي، ولا تنتشر توصيات هؤلاء المحللين للجمهور حيث يتم استخدامها بواسطة المستثمرين المؤسسين فقط، أما النوع الآخر فيظهر عندما تعين مؤسسات السمسرة وبنوك الاستثمار هي الأخرى المحللين الماليين، حيث يأمل هؤلاء المحللون أن تثمر أبحاثهم عن فوائد كافية في سوق الأوراق المالية، مما سيعود على المؤسسات التابعة لها بالمكاسب من جراء عمولة سمسرة المضاربة وأتعاب عمليات الاكتتاب، ولذلك يشار إلى محلي الأوراق المالية لبنوك السمسرة وبنوك الاستثمار بمحلي جانب البيع، وفي كثير من الأحيان يتم نشر توصيات محلي جانب البيع للجمهور.

خامسا: آلية عمليات الاستحواذ على المؤسسات

تعتبر عملية الاندماج والاستحواذ بمثابة أحداث مهمة ومثيرة، وتتواجد بصورة شائعة في المؤسسات الأمريكية مقارنة بباقي دول العالم، وفي السنوات الأخيرة شهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعض عمليات الاندماج والاستحواذ التي لم تشهدها من قبل، وخلال فترة التسعينات والألفية الثانية ركبت المملكة المتحدة موجة الاندماج الخاصة بها، وبعض عمليات الاندماج الكبرى هذه والتي حدثت مؤخرا عمليات اندماج عابرة لحدود البلاد مثل امتلاك مؤسسة Vodafone في المملكة المتحدة لمؤسسة air touch في الولايات المتحدة، وبعد أقل من عام استحوذت مؤسسة air touch على مؤسسة Mannesmann في ألمانيا.¹

¹ - جيلالي، قالون، عمليات الاندماج و الاستحواذ و دورها في تحقيق ميزة تنافسية و زيادة القيمة للمساهمين، التكامل الاقتصادي، العدد 420، بدون بلد نشر، 2014، ص ص 27-28.

وتظهر عمليات الاندماج والاستحواذ لأسباب عدة فيمكن للمؤسسات أن تلجأ للاندماج لأسباب إستراتيجية من أجل تحسين التعاون التشغيلي والمالي، ففي عام 1999 أثمر الاندماج الذي حدث بين مؤسستي Mobil & Exxon إلى خفض تكاليف البحث عن البترول، كما يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى الاندماج من أجل تنويع نشاطها عن طريق التوسع في مجالات أعمال أخرى، حيث جمع الاندماج الذي حدث بين مؤسسة America Online ومؤسسة Time Werner بين مجالات قديمة وأخرى حديثة، بين خدمة الانترنت والكابلات الخاصة بمؤسسة Time Werner ويمكن لعمليات الاندماج أن تكون تعاونية وتنويعية معا، فالاندماج الذي حدث بين بنك Morgan Stanley ومؤسسة Dean Witter أدى إلى تشكيل بنك استثماري يعمل في الاكتتاب العام للأوراق المالية بالإضافة إلى مؤسسة سمسرة مختصة في بيع الأوراق المالية، كما أن الاندماج التنويعي يمكنه أن يصل إلى درجة قصوى عندما تندمج مع مؤسستان يعملان في مجالين مختلفين تماما فعملية امتلاك مؤسسة General Electric على مؤسسة التلفزيون NBC خلال الثمانينات، إنما هو مثال تقليدي لعمليات التنويعي القصوى، إن التنويع يمكنه أن يجعل الأرباح الخاصة بالمؤسسات المدمجة مستقرة وثابتة.

بينما ينظر إلى عمليات الاندماج والاستحواذ بأنها مختلفة عن بعضها البعض- فالاندماج غالبا ما ينظر إليه بأنه جمع بين مؤسستين، أما الاستحواذ فينظر إليه كمؤسسة واحدة تقوم بشراء مؤسسة أخرى- تعتبر جميع عمليات الاندماج تقريبا هي في الأساس عملية استحواذ، فغالبا ما يكون هناك مشتري وبائع واضحين عندما تندمج مؤسستين مع بعضهما البعض فمؤسسة Exxon mobil غالبا ينظر إليها أنها عملية دمج بين مؤسستين متساويتين في حين أنه في حقيقة الأمر أن Exxon قد امتلكت Mobil، وفي معظم الأحيان تتمتع المؤسسة المستهدفة (المستحوذ عليها) بارتفاع في سعر السهم عندما يتم الإعلان عن عملية الاستحواذ للجمهور، ويعود سبب ذلك إلى أحد الأمرين أو كلاهما معا:¹

الأمر الأول: هو اعتقاد المؤسسة المستحوذة أن هذه المؤسسة لا يصل مستوى أدائها إلى أعلى مستوى أو بأنها يمكن أن تصبح صاحبة أداء أفضل تحت إدارة شخص آخر، ويكون هدف المستحوذ تحت هذه الظروف هو الاستحواذ على المؤسسة ثم جعلها مؤسسة مربحة

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 28-29.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

ويتسنى له ذلك عن طريق خفض التكاليف الثابتة والمتغيرة الخاصة بهذه المؤسسة وتحسين الكفاءة التشغيلية لها، أو عن طريق التخلص من التنفيذيين الفاشلين.

الأمر الثاني: إذا أرادت مؤسسة ما أو فرد ما الاستحواذ على مؤسسة ناجحة فعليهم دفع مبالغ طائلة نظير ذلك وربما يصبح صافي المكاسب التابعة لهذا الاستحواذ محدودا جدا، أما إذا رغبت المؤسسة أو الفرد في الاستحواذ على المؤسسات المتعثرة فيتعين عليهم دفع مبلغ ضئيل نسبيا نظير هذا الاستحواذ، وربما تكون صافي المكاسب كبيرة إذا نجحوا في تحويل المؤسسة المتعثرة إلى مؤسسة ناجحة، حيث يتوقع سوق الأسهم تلك التحسينات التابعة في المؤسسات المستهدفة حالما يتم الاستحواذ عليها، فيرتفع سعر سهم المؤسسة المستهدفة في الحال عند الإعلان عن قرار الاستحواذ عليها.

خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة المؤسسات عن مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء و ذلك باختبار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة، التي يجب أن تكون في إطار منظم يضمن بالمشاركة الجماعية و الشفافية بالإضافة إلى وجود بيئة قانونية و إطار تشريعي يتسم بالعدل و المساواة بين الأطراف و أصحاب المصالح التي لها علاقة.

كما أن دور الهيئات الاقتصادية العالمية لا يخفى في تقديم يد المساعدة من خلال جملة من التوصيات و الاقتراحات التي عكفت على تقديمها من أجل تطبيق آليات الحوكمة في الاقتصاديات، و لعل أهمها ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من ضرورة وجود إدراج أصحاب المصالح فيه و واجب تأدية دورهم المنوط لتعزيز تطبيقها، سيما ما تعلق بضرورة الإفصاح التام عن كل المعلومات بشفافية مطلقة لضمان حقوق مختلف المساهمين و كذلك المعاملة العادلة لهم.

يعتبر كل من المساهمين و مجلس الإدارة و أصحاب المصالح أهم الأطراف المعنية بتطبيق آليات الحوكمة، لكن يبقى المسؤول عن تطبيقها هو مجلس الإدارة لما له من سلطة قرار داخل المؤسسة، و الإخلاص في العمل من خلال التطبيق المحكم و الاعتماد على الآليات الفاعلة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

و يبقى الهدف الأهم للحوكمة هو حل مشكلة تضارب المصالح بغية إعطاء صورة حقيقية عن الوضع المالي للمؤسسة، ولا يكون هذا إلا من خلال قوائم مالية معدة وفق نظم و معايير محاسبية دولية تتماشى تماما و آليات الحوكمة، و التي تسمح بتقييم المؤسسات وفق أحدث الطرق و الأساليب و تحسين أدائها المالي مما يجعلها ناجحة.

الفصل الثاني

أثر حوكمة المؤسسات في تحسين

الأداء المالي

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة و شمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها، لذا فإن الأداء ليس بمفهوم جديد على ساحة الأدبيات الإدارية و الدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة، ولقد سعت المؤسسات قديماً و حديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة و الفعالية التي تمت صياغتها لديمومتها و استمراريتها في ظل ظروف و تحديات حرجة للغاية، كزيادة حدة المنافسة و استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة و معاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

كما ذكر في الفصل السابق أن حوكمة المؤسسات تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة من جهة، و تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين من جهة أخرى.

في هذا الفصل سنحاول التعرف على الأداء المالي و فيما تتمثل أهم أدوات تقييمه، و معرفة العلاقة التي تربطه بحوكمة المؤسسات و كيف ستساهم الحوكمة في تحسينه؛ و ذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الواقع النظري للأداء المالي؛

المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الواقع النظري للأداء المالي.

يعد الأداء المالي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، و يحظى الأداء المالي في الشركات و المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين و الدارسين و الإداريين و المستثمرين، لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء و الاستمرار. ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيمي له و مروراً بعرض مكوناته و وصولاً إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يعد مفهوم الأداء المالي من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسات. **أولاً: تعريف الأداء المالي.**

توجد عدة تعريفات للأداء المالي حسب كل منظور، و يعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية، ومن هذه التعاريف ما نوضحه في الآتي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم.¹

كما عرف على أنه "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية متحدة ومدى قدرة المؤسسة على إشباع منافع و رغبات أطرافها المختلفة".² يعرف الأداء المالي على أنه "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف مالية".³

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

² - عبد الغني دادن، قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص 38.

³ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 38.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

الأداء المالي هو نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من الموارد المادية و المعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.¹

ثانياً: أهمية الأداء المالي.

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة؛
- تقييم سيولة المؤسسة؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة؛
- تقييم مديونية المؤسسة؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أداءها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح.

كما يعتبر الأداء المالي أحد المقومات الأساسية لتدارك الثغرات التي قد تحدث للمؤسسة و إظهار المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها، و بالتالي هو أداة إنذار لإدارة المؤسسة لمعالجة وتصحيح الانحرافات، لذا تلجأ المؤسسة لتقييمه.

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:²

- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الحركة و طبيعته و كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة؛

¹ - عبد الحسين توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

² - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و آثاره على عوائد أسهم الشركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

■ يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرارات الملائمة لأوضاع المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن الأداء المالي هو مجموعة من الأساليب و الطرق الرياضية و الإحصائية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات و التقارير المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات و توقع ما سيكون في المستقبل.

المطلب الثاني: مكونات الأداء المالي.

نظرا لأن مفهوم الأداء المالي يرتبط بمدى نجاح و تحقيق الأهداف فإن تحقيقها يرتبط بمفهومي الكفاءة و الفعالية، حيث يمثلان معا الأداء باعتبارهما المكونين الأساسيين له:¹

أولاً- الفعالية: تعتبر الفعالية أداة من أدوات الرقابة في المؤسسة وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، و تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من وجهة نظر روبرت والكر: فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة...الخ"، إذ نستنتج مما سبق فإن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية لمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:²

الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة)

إذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الأداء يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية و العكس صحيح.

قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:³

ط1: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة و النتائج المتوقعة كما يلي:

¹ عبد الغني دادن، قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2009/07_2010، ص 220.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2010، ص 92.

الفعالية = (النتائج المحققة/ النتائج المتوقعة)

ط2: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة كالاتي:

الفعالية = (الإمكانيات المستخدمة/ الإمكانيات المتوقعة)

ثانياً - الكفاءة: اختلفت آراء الكتاب على تعريف الكفاءة، فهناك من يرى أنها قدرة مردودية المؤسسة أي أنها القدرة على القياس بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، فالنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.¹

كما أن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة وبين كمية النتائج المحققة، وتعني الحصول على ما هو كبير نظير ما هو أقل. وهناك من يرى الكفاءة تشير إلى قدرة المؤسسة على تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات، وهي علاقة بين المدخلات و المخرجات، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة ينطوي على عدة جوانب تتمثل في:²

- ❖ ضرورة تحديد العلاقات القائمة بين المدخلات والمخرجات بشكل دقيق؛
- ❖ ضرورة تحديد مواصفات وإجراءات الأداء؛
- ❖ تحديد معايير تكلفة الأداء وفقاً للمواصفات المطلوبة؛
- ❖ مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط وفقاً للمعايير الموضوعية، وتحديد الفروق التي تعبر عن كفاءة المؤسسة.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج و تدنئة التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعدل يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة كما يلي:³

نسبة الكفاءة = (الموارد المستخدمة/ الموارد المخططة (المقدرة)) 100x

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها، كما يمكن أن تقاس الكفاءة كالاتي:

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقويم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006، ص 277.

²- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006، ص 227.

³- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 95

الكفاءة = (المخرجات/ المدخلات)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

الفرع الأول: العوامل الداخلية.

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في النقاط التالية:¹

أولاً- **الهيكل التنظيمي**: يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام و المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية و من ثم تحديد الأنشطة و تخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية و مدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

ثانياً- **المناخ التنظيمي**: و يقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، و إدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة و عملياتها و أنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا تضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة و إيجابية، كذلك جودة المعلومات المالية و سهولة سريانها بين مختلف الفروع و المصالح و هذا ما يضيف الصورة الجيدة للنشاط المالي و بالتالي الأداء المالي.

ثالثاً- **التكنولوجيا**: يقصد بالتكنولوجيا تلك الأساليب و المهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، و تكنولوجيا التحسين المستمر... الخ، لذا فإن على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة و التي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها، و ذلك عن طريق التكيف و الاستيعاب لمستجداتها بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.

رابعاً- **حجم المؤسسة**: قد يؤثر حجم المؤسسة و تصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلما كبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر

¹ - زكار و ليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص 30.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

تعقيدا و تشابكا، و قد يؤثر إيجابيا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعا. **الفرع الثاني: العوامل الخارجية.**

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة و السياسات الاقتصادية...الخ، و عموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:¹

أولاً- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق و السلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، و يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض و الطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

ثانياً- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنها قد تعتبر المحفز لتعزيزها عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة، فتحاول جاهدة لتحسين وضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور و بالتالي الأداء المالي يسوء.

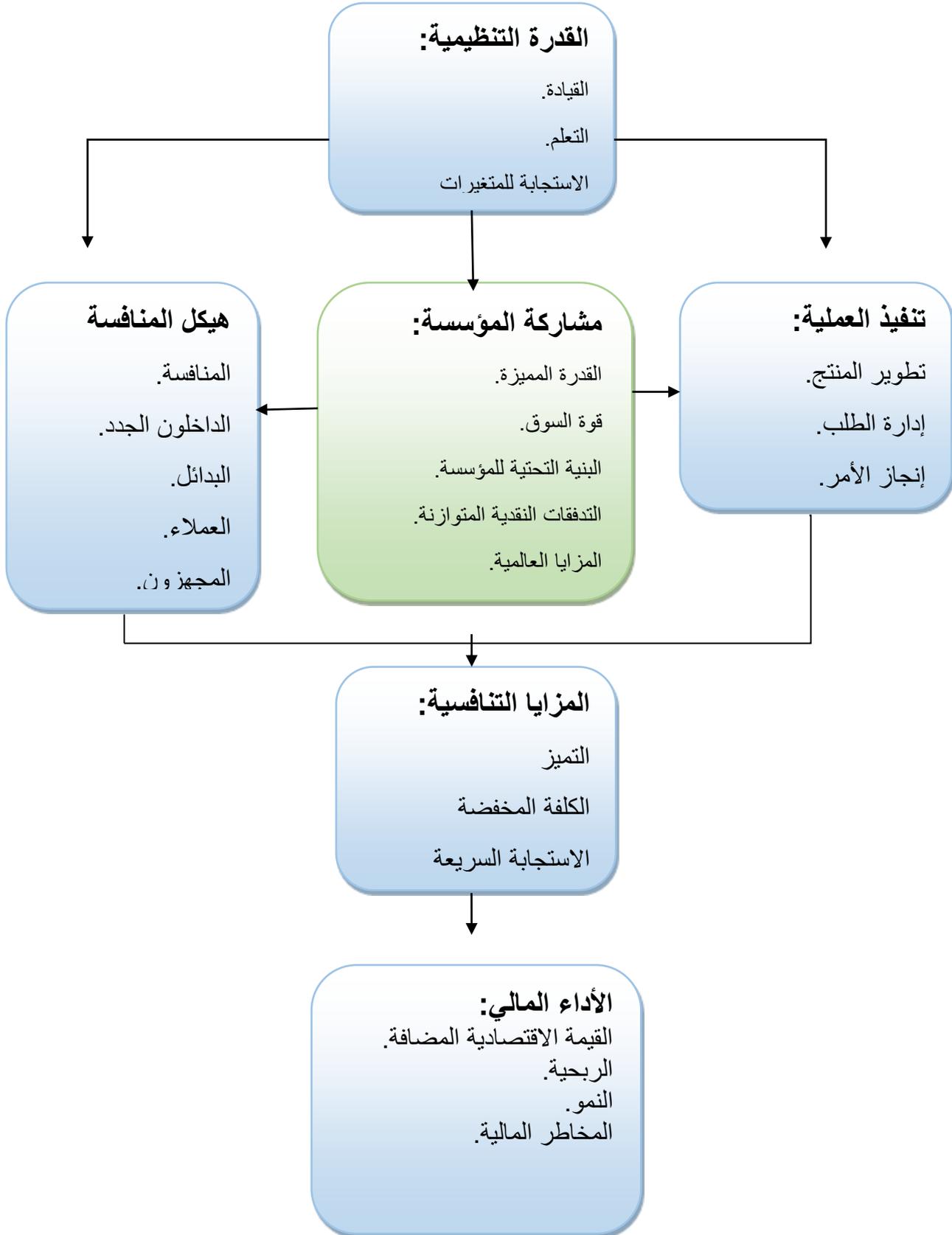
ثالثاً- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثال في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.²

و يمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل الموالي:

¹ - ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة "مدخل تحليلي"، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 136.

² - نفس المرجع السابق، ص 137.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الأداء المالي.



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

يتضح من الشكل السابق أن الأداء المالي يتأثر بالميزة التنافسية و هي مقدرة المؤسسة على التميز في تقديم الخدمات، و القدرة على التحكم و تقليص التكاليف و سرعة الاستجابة لرغبات و طلبات المستهلكين و تغيرات السوق. و حتى تتحقق الميزة التنافسية لا بد من تحقيق توازن المؤسسة و الذي يعتبر الكفاءات الرئيسية للمؤسسة هو مكونا رئيسيا لتحقيق التوازن بالإضافة إلى قوة السوق و البنية التحتية و التدفقات النقدية المتوازنة. و حتى يتحقق ذلك لا بد من توفير إستراتيجية المقدره التنظيمية و إستراتيجية تنفيذ العمليات و إستراتيجية الموقف الهيكلي.

المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي.

تمر عملية تقييم الأداء المالي بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض؛ وهي على التوالي:

المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية.

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب، وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:¹

- الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه.
- التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه.

- التقارير الكتابية: و تتمثل في الميزانية و جدول حسابات النتائج و اليومية... إلخ.

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي.

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها و فعاليتها، و ذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات و معايير، ويشمل قياس الأداء المالي بجانبه الكمي و النوعي، وعليه فإن قياس الأداء المالي يهدف إلى التشخيص و يمكن أن يبين لنا الانحرافات.

المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و يعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن و على أداء الوحدات و الأهداف.

المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف و إصدار الحكم.

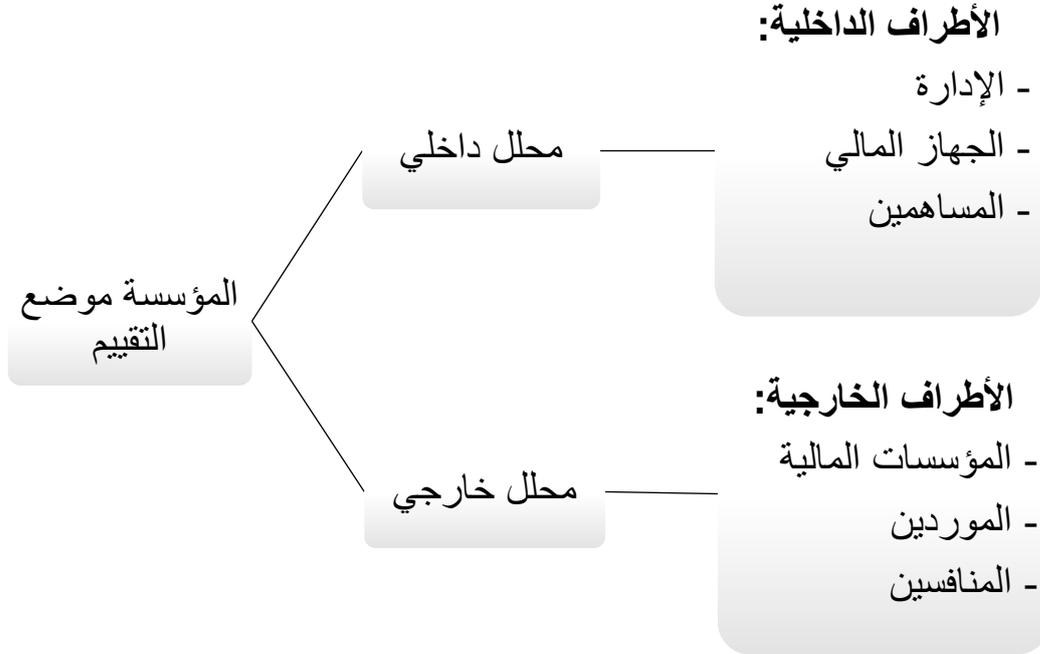
هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف و نوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب، أو انحراف معدوم.

¹ - عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 195.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة، أما الانحراف المعلوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة، لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي.

الشكل رقم(03): الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.



المصدر: جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية "مدخل لاتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006، ص 98.

يتضح من الشكل السابق أن تقييم الأداء المالي يستفيد منه كل من المحلل الداخلي و الخارجي لإعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة و تبيين الانحرافات للأطراف الداخلية و الخارجية، و المستفيد الأكبر هي المؤسسة موضع التقييم.

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي لتقييم الأداء المالي.

يظهر التوازن المالي في لحظة زمنية معينة بمقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة، و يعبر عن التوازن المالي بمؤشرات تتمثل في توازن رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

الفرع الأول: رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من توفر هامش أمان في المؤسسة لمواجهة مشاكل عديدة.

1) تعريف رأس المال العامل: هو مجموعة الأموال المتاحة لضمان تشغيل أو دوران فعالية المؤسسة و استمرارية مدفوعاتها الجارية.¹

2) كيفية حساب رأس المال العامل: يحسب رأس المال العامل بطريقتين إما من أعلى الميزانية وإما من أسفلها كما يلي:²

- من أعلى الميزانية: يحسب كما يلي:

ط1: رأس المال العامل = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة.

- من أسفل الميزانية: يحسب كما يلي:

ط2: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة.

3) أنواع رأس المال العامل:

تتمثل أنواع رأس المال العامل فيما يلي:³

- **رأس المال العامل الدائم:** يقصد به الحد الأدنى من الموجودات المتداولة اللازم وجودها داخل المؤسسة لمواصلة عملياتها التشغيلية اليومية؛

- **رأس المال العامل المتغير:** ويمثل هذا النوع مقدار الأصول المتداولة الإضافية التي تظهر الحاجة إليها في فترات معينة و ذلك لمقابلة بعض الظروف مثل: المخزون الإضافي اللازم لمواجهة زيادة الطلب في فترات الرواج؛

- **رأس المال العامل الصافي:** يعتبر صافي رأس المال من المقاييس الشائعة للسيولة و يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، كلما زادت الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة كان ذلك مؤشرا أفضل على القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل عندما يحل موعد استحقاقها.

4) تغيرات رأس المال العامل:

هناك ثلاث حالات يأخذها رأس المال العامل وهي كالتالي:⁴

- **رأس المال العامل موجب:** معاناة أن الأموال الدائمة تغطي الأموال الثابتة و هذه الحالة جيدة لأن الأموال الدائمة أكبر من الأموال الثابتة؛

¹ حمزة الشمخي و إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 151.

² محمود فتوح، أهم النسب و المؤشرات في عالم المال و الأعمال، شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2010، ص 41.

³ محمد صالح الحناوي و آخرون، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، عمان_الأردن، 2004، ص 175.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 177.

- رأس المال العامل معدوم: يدل على أن هناك حالة توازن مالي أدنى أي الأصول المتداولة = الديون قصيرة الأجل؛
- رأس المال العامل سالب: في هذه الحالة يعني أن هناك عجز في تمويل الاستثمارات و باقي الاحتياجات المالي، أي أن الأموال الدائمة أقل من الأموال الثابتة.

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل BFR

هو المؤشر الثاني من مؤشرات التوازن المالي و يرتبط أساسا بدورة الاستغلال، فنشاط المؤسسة الاستغلالي الذي يتميز بالحركة يفرض عليه البحث عن جزء مكمل يعالج الجانب السفلي للميزانية و يبرز جوانب تطورها لمواجهة ديونه المستحقة في هذا التاريخ.

1. تعريف احتياجات رأس المال العامل:

يمكن تعريفه بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي تغطي بالموارد الدورية، كما يمكن القول بأن احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.

2. طريقة حساب احتياجات رأس المال العامل: يحسب BFR كالتالي:¹

ط1: احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة خارج الخزينة - الخصوم المتداولة خارج الخزينة.

ط2: احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة للاستغلال و خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال و خارج الاستغلال.

3. تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

هناك ثلاث حالات هي:²

- احتياجات رأس المال العامل موجب: أي احتياجات التمويل أكبر من موارد التمويل، فدورة الاستغلال لا تغطي كل احتياجاتها و المؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل موجب، أي إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال.

- احتياجات رأس المال العامل سالب: هذا يعني أن احتياجات التمويل أقل من موارد التمويل و في هذه الحالة الموارد تغطي الاحتياجات، لذا فالمؤسسة بغير حاجة إلى رأس

¹ - زينب، أهمية تحليل مؤشرات التوازن المالي في الكشف عن الاختلافات المالية و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف_الجزائر، 2001، ص ص 53، 50.

² - حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2001، ص 174.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

المال العامل موجب نظريا، لكن تطبيقا عليها أن توفر رأس المال العامل موجب لمواجهة الأخطار المحتملة.

- **احتياجات رأس المال العامل معدوم:** هذا يعني أن احتياجات التمويل مساوية لموارد التمويل، في هذه الحالة تغطي دورة الاستغلال.

الفرع الثالث: الخزينة.

تلعب الخزينة دورا أساسيا في المؤسسة و تترجم التوازن المالي على المدى القصير بين رأس المال العامل الثابت نسبيا و احتياجات رأس المال العامل المتغير عبر الزمن، لذا تعتبر الخزينة مؤشرا هاما من مؤشرات التوازن المالي.

(1) تعريف الخزينة:

تسمح الخزينة بإحداث التوازن المالي بين رأس المال العامل و الاحتياج إلى رأس المال العامل من خلال العلاقة الأساسية التالية:¹

ط1: الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

ط2: الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

(2) الحالات المختلفة للخزينة:

للخزينة ثلاث حالات مختلفة:

- **الخزينة السالبة:** و هي الأصعب و الأخطر حيث الموارد الدائمة غير كافية لتمويل احتياجات رأس المال العامل، فالمؤسسة عاجزة عن توفير السيولة مقارنة بالديون المستحقة.

- **الخزينة المعدومة:** معناه أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل، فالمؤسسة لا توفر أي هامش أمان، لذا لا بد من البحث عن موارد مالية جديدة لضمان تغطية احتياجاتها.

- **الخزينة الموجبة:** هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجاتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى و نقول أن الحالة المالية جيدة.

المطلب الثالث: النسب المالية لتقييم الأداء المالي.

¹ - مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، ملتقى IAS النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، التحدي IAS و المعايير الدولية للمراجعة IFAS، مداخلة بعنوان انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة_ الجزائر، 2011، ص 24.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

تمثل النسب المالية معدلات تكشف نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، حيث نجد فيها العديد من الأنواع نذكر منها ما يلي:

أولاً: نسب السيولة:

يقصد بها قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي مدى كفاية التدفقات النقدية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها المالية.¹ و تقاس هذه النسب من خلال ما يلي:²

- **نسبة التداول:** تعد هذه النسبة تحليل أولي لمدى قدرة المؤسسة على تسديد حساباتها قصيرة الأجل و ذلك لتعبئة الأصول المتداولة، و تحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

- **نسبة السيولة السريعة:** تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها سهلة التحويل إلى نقدية، و تشمل هذه الأصول كل من النقدية و الأوراق المالية و الذمم و المديونية و تستبعد المصروفات المدفوعة، و تحسب هذه النسبة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة سهلة التحويل إلى نقدية}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

- **نسبة السيولة الفورية:** تعتبر هذه النسبة أكثر وضوحاً من نسبة السيولة العامة و السريعة لقياس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، و تحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{الأصول الجاهزة} + \text{الأصول شبه جاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ثانياً: نسب النشاط:

تستخدم هذه النسب لقياس سرعة تحول بعض الحسابات في المؤسسة إلى مبيعات أو نقد و تعد هذه النسب مكملة لنسب السيولة حيث أنها تقيس سيولة المؤسسة و كفاءتها في إدارة ذممها المدينة و إدارة مخزونها.³

و تقاس هذه النسب من خلال ما يلي:⁴

¹ - عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2008، ص 85.

² - فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 68.

³ - نفس المرجع السابق، ص 69.

⁴ - محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي: شركات و أسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض_المملكة العربية السعودية، 2009،

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

- **معدل دوران المخزون:** يقصد به عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون خلال السنة أي تحويل المخزون إلى نقدية، و يستخدم هذا المقياس لتحديد كفاءة إدارة المبيعات في تسويق منتجات المؤسسة خلال سنة واحدة، و يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

- **معدل دوران الأصول:** يعبر هذا المعدل على كفاءة الإدارة في تسيير مجموع الأصول و توليد المبيعات منها، و يتم حساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}.$$

- **معدل دوران الحسابات المدينة (الذمم):** تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها المبيعات إلى ذمم مدينة (مبيعات آجلة)، و تحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \text{المبيعات} / \text{الذمم المدينة}$$

$$\text{الذمم المدينة} = \text{المدينون} + \text{أوراق القبض}$$

ثالثا: **نسب المديونية:**

هي تلك النسب التي تقيس درجة مديونية المشروع و تستطيع من خلالها الجهات المستفيدة (المقرضين و المالكين) معرفة الواقع الحالي للمديونية و قدرة المشروع على تسديد الالتزامات المالية التي يتحملها تجاه الغير.¹

ويمكن قياس نسب المديونية من خلال المؤشرات التالية:²

- **نسبة القدرة الإجمالية على الوفاء:** تقيس هذه النسبة مقدار الأموال التي يلتزم بها المشروع تجاه الدائنين، و علاقة هذه الالتزامات بالأموال التي يقدمها المالكون و يكون ذلك من خلال استخدام النسبة، و تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة القدرة الإجمالية على الوفاء} = \text{إجمالي الديون} / \text{حق الملكية}$$

$$\bullet \text{ إجمالي الديون} = \text{خصوم متداولة} + \text{القروض متوسطة و طويلة الأجل}$$

$$\bullet \text{ حق الملكية} = \text{رأس المال المدفوع} + \text{الاحتياطات الرأسمالية} + \text{الأرباح المحتجزة} + \text{علاوة الإصدار} + \text{المخصصات}.$$

¹ - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان_الأردن، 2007، ص 98.

² - نفس المرجع السابق، ص 100.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

- **نسبة المديونية:** هي تلك النسبة التي تقيس إجمالي الديون و الالتزامات المترتبة على المشروع مقارنة بإجمالي الأصول، و تبين لنا هذه النسبة مصادر التمويل الخارجية الممولة بالإقراض (سندات و قروض مصرفية طويلة الأجل) إجمالي أصول المؤسسة، و هي تحسب كما يلي:

نسبة المديونية = إجمالي الديون / إجمالي الأصول

رابعاً: نسبة الربحية (المردودية):

تعد هذه النسبة من الاتجاهات الصعبة للمؤسسة، و ذلك لعدم وجود وسيلة متكاملة تبين متى تكون المؤسسة مربحة، كما أن هذه النسب تقيس ربحية المؤسسة و الكفاءة التشغيلية المحددة، و من أهم هذه النسب ما يلي:¹

- **نسبة هامش الربح (نسبة الربح الصافي):** يعكس هامش الربح قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بأدنى التكاليف، لذلك فهو يشير لزيادة فعالية الرقابة المالية على التكاليف، و تحسب كما يلي:

نسبة هامش الربح = صافي الربح / المبيعات

- **معدل العائد على الأموال الخاصة:** تعد هذه النسبة من أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية كونها تعكس ربحية سهم واحد، و تحسب كما يلي:

معدل العائد على الأموال الخاصة = صافي الربح بعد الفائدة و الضريبة / حقوق الملكية

- **معدل العائد على الأصول:** يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم الأداء في المؤسسات و التي تهتم الإدارة و الملاك و المستثمرين، و هي تحسب كما يلي:

معدل العائد على الأصول = صافي الربح / إجمالي الأصول

¹ - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2004، ص ص 198-199.

المبحث الثالث: مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

تلعب الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية دورا هاما في ترشيد استغلال الطاقات و الإمكانيات المتاحة، ومنه تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسات، مما سبق تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، أما المطلب الثاني طرق تحسين آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، أما المطلب الأخير فتمحور حول تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

من خلال ما سبق تطرقنا إلى مجموعة من آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وفي ما يلي سنقوم بتوضيح هذه الآليات في تحسين الأداء المالي.

أولا: مساهمة التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي.

يلعب التدقيق الخارجي دورا فعالا في إنجاح حوكمة المؤسسات حيث تقلص أو تقضي على التعارض بين المساهمين و الإدارة، و إضافة القيمة، كما تقضي على تماثل المعلومات المحتواة بالقوائم المالية، وتوجد أطراف مكلفة بالتدقيق الخارجي و المتمثلة في:¹

- مصالح الدولة و الجماعات المحلية؛

- صناديق الضمان الاجتماعي، الخدمات الاجتماعية، التأمينات؛...

وهناك أطراف أخرى و المتمثلة في:

- **المفتشية العامة للمالية:** من مهامها مراقبة التسيير المالي و المحاسبي؛

- **المفتشية العامة للوزارات:** و هي مكلفة بفحص التسيير الداخلي للمؤسسات من نفس

القطاع و ذلك من أجل تتبع برنامج عمل كل قطاع و اقتراح حلول من أجل التسيير

الحسن للعمليات و تحصيل الأهداف المسطرة؛

- **مجلس المحاسبة:** يتولى الرقابة على تسيير الأسهم العمومية في المؤسسات؛

¹ - شوقي جباري، فريد خميلي، دور المراجعة الخارجية في إرساء حوكمة الشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع و الآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، يومي 11 و 12 أكتوبر 2010، ص، 15.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

- **محافظة الحسابات:** تمثلها مجموعة أشخاص تقوم بمراقبة خارجية ذات طابع قانوني، تنفذ على مختلف العمليات المحاسبية بالمؤسسة حيث تقوم بمختلف أشكال الرقابة اللازمة و الأساسية.
- ولتكوين القيمة المضافة لتدقيق الحسابات يتبع المدقق أسلوبين فنيين لجمع أدلة من شأنها تسهيل عملية إضافة القيمة و ضمان التوافق مع المعايير المهنية، وهما كالتالي:¹
- **الحصول على فهم أفضل لأهداف و استراتيجيات و أنشطة المؤسسة محل التدقيق،** حيث يجب على المدقق أن ينفق وقتاً أطول لفهم عمل هذه الأخيرة، ووسائل الرقابة الداخلية المطبقة و طبيعة السوق و علاقتها مع المنافسين وغير ذلك من القضايا التي تواجهها الإدارة.
- **التركيز على استغلال التكنولوجيا،** فالتكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة، و بالأخص فيما يتعلق بتحليل اتجاهات السوق وتحديد موقف مؤسسة العميل قياساً بالمنافسين.

ثانياً: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

يهدف التدقيق الداخلي في جوهره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة، أي أنه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء و ذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا، و ذلك من خلال التحليلات و التوصيات و المشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين و العاملين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد و الأسس التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة و خططها و إجراءاتها الموضوعية.
2. التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
3. التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.
4. رفع الكفاءة الإنتاجية عم طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
5. مراجعة و تقويم فعالية و كفاية و تطبيق الرقابة المالية و الرقابة على العمليات الأخرى و العمل على جعلها أكثر فاعلية و بتكلفة معقولة.

¹ - أحمد محمد زينل خوري، مداخلة بعنوان: دور المحاسبين و مراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية موارد المنشأة، ملتمى بعنوان: دور المحاسبين و مراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2006، ص 39.

6. تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها و تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة و تطويرها.

كما أن للتدقيق الداخلي دورين هما:¹

- دور الحماية: كان للتدقيق الداخلي دور هام في حماية أصول المؤسسات و يهدف لسلامة نظام الرقابة الداخلية لحماية المؤسسات من الاختلاس و السرقة؛
- دور البناء: يتحقق هذا الدور من خلال اقتراح العلاج و التوصيات نتيجة لما قام به المدقق الداخلي من فحص و التمكن من اتخاذ القرارات الاستثمارية؛ و اكتشاف أي انحرافات.

ثالثاً: مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي.

يتمثل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في:²

- حماية مصالح أصحاب المصلحة؛
- ضمان أم مجلس الإدارة يسعى نحو الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للمؤسسة في إطار نظام رقابي فعال؛
- ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية و الرقابية على نحو كاف و فعال.
- للوصول إلى أفضل طريقة للمحافظة على أموال المؤسسات و التقليل أو القضاء على الخسائر المحتملة، ينبغي أن تشمل إدارة المخاطر في كل مؤسسة على ما يلي:
- رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة العليا: من خلال اعتماد أهداف و استراتيجيات و سياسات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي ينبغي عليها القيام بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية المؤسسة التي أقرها المجلس و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر؛
- كفاءة السياسات و الحدود: على مجلس الإدارة العليا للمؤسسة العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة و ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كفاءة عناصر إدارة المخاطر؛

¹ - ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

² - رشيدة سليمان، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 71.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

• **كفاءة رقابة المخاطر و أنظمة المعلومات:** رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة بالتقارير؛

• **كفاءة أنظمة الضبط (الرقابة الداخلية):** لهياكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير أعمال المؤسسة على وجه العموم وإدارة المخاطر على وجه الخصوص.

رابعاً: مساهمة مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي.

يمثل مجلس الإدارة قمة إطار الحوكمة و أهم آلياتها و بالتالي ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف تتمثل في:¹

- استرجاع و توجيه إستراتيجية المؤسسة، و خطط العمل الرئيسية و سياسة المخاطر و وضع الأهداف و مراقبة التنفيذ؛
- الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة المؤسسات و إجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح و انتخاب مجلس الإدارة؛
- الإشراف على عمليات الإفصاح؛
- ضمان نزاهة حسابات المؤسسة و نظم إعداد قوائمها المالية، مع ضمان نظم سليمة للرقابة.

إن لموضوع الأداء المالي علاقة بدرجة ممارسة الإشراف و الرقابة و أداء مجلس الإدارة لحماية المصالح، فالمؤسسة التي تدار بشكل جيد يكون أداءها أفضل، مما يستدعي وجود طرق لتحسين آليات الحوكمة للأداء المالي.

المطلب الثاني: طرق تحسين آليات الحوكمة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

للكوكمة دور في تحسين الأداء المالي من خلال ما يلي:²

- **زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:** إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 73.

² - مرابط نسيم، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 61.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

- عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة.
 - **زيادة قيمة المؤسسة:** تؤدي ممارسة الحوكمة إلى ارتفاع قيمة المؤسسة و ميل المستثمرين إلى دفع أسعار على أسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفعالية؛
 - **تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح:** لأصحاب المصالح دور المراقبة و التأثير على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة و مراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية خدمات زبائنها بالشكل المطلوب، و حافظت على علاقاتها الجيدة مع الموردين و تقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب؛
 - **تخفيض مخاطر الأزمات:** يعود سبب الانهيارات المالية التي عرفتتها الأسواق إلى ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمرين في الأسواق.
- بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة و أسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن فوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا منها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا و ممارسة للحوكمة. لآليات الحوكمة الدور في تحسين الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية و تحقيق الاستقرار المالي لها.
- المطلب الثالث: تأثير ممارسة الحوكمة على الأداء المالي.**
- إن تطبيق نظام حوكمة المؤسسات كنظام للرقابة على المؤسسات الاقتصادية يمكن أن يحقق ما يلي:¹
- **حل مشاكل المؤسسة:** فمن خلال آلياتها و مبادئها تضمن حوكمة المؤسسات الرقابة على أداء مجلس الإدارة، تحقيق جودة التقارير المالية الصادرة عن المؤسسات الاقتصادية، حماية مصالح المساهمين و تحقيق المعاملة المتساوية لهم؛
 - **إقامة نظام مالي سليم:** وما يستتجبه ذلك من قيام السلطات الحكومية بواجباتها الحكومية في ضمان استقرار النظام في الأجل الطويل و الاعتماد على مكوناته؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 65_66.

الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

■ استخدام أموال المؤسسة لأغراض التنمية: وما يقتضيه ذلك من وضع القواعد التنظيمية المناسبة لتوجيه الأموال المتجمعة لدى المؤسسات الاقتصادية نحو المجالات الائتمانية المستهدفة في الاقتصاد للمساهمة في التنمية الاقتصادية الإجمالية للدولة؛
إن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص التالية:

- القدرة على منح الضمان بأن المدير يأخذ القرارات التي تتوافق و العقد التأسيسي بين المدير و المالك و ضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل المؤسسة؛
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين و مزودي رأس المال و الذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقترضين؛
- القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري و مواجهة التحيل.

إن الاهتمام بموضوع الحوكمة له دور في تحسين الأداء عموماً و تحسين أداءها المالي بشكل خاص لما له من انعكاسات على قيمة هذه المؤسسة و الذي يعتمد بدوره على جودة المعلومات المالية من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات و الحد من التلاعبات المالية.

خلاصة الفصل:

عرض هذا الفصل مفهوم الأداء المالي كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و بقاءها و قدرتها على التأقلم مع محيطها، فهو يشير إلى ذلك الفعل الذي يقوم على انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز من خلال الكفاءة و الفعالية، و يعتبر الأداء المالي مفهوم شامل فيه العديد من الأبعاد و المجالات و العوامل المؤثرة، فصحيح أن بعض الباحثين يركزون على العوامل الداخلية فقط، ولكن هذا لا ينفي أن لديه أيضا عوامل خارجية، حيث قامت دراسات أخرى بالبحث في هذه العوامل المؤثرة من أجل تحسين الأداء المالي من خلالها، و ذلك بتعظيم الآثار الايجابية و تقليص الآثار السلبية.

يعد تقييم الأداء المالي وسيلة تمكن الإدارة في المؤسسة من تقييم فاعلية قراراتها، و بذلك يكون قياس الأداء كمرحلة من عملية التقييم لحصر النتائج و التشخيص للوصول إلى حكم معين، فبدون تقييم الأداء لا يمكن صناعة قرارات سليمة، كما يجب على المؤسسات أن تلجأ إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل و التميز، و نتيجة لأهمية المؤسسات في الاقتصاد، تم الاهتمام بمؤشرات التوازن المالي في المؤسسات، للوقوف على الوضعية المالية لها، ومن هذه المؤشرات نجد رأس المال العامل الذي يضمن استمرارية مدفوعاتها الجارية، أيضا ركزنا في بحثنا عن النسب المالية التي تكشف نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، فنجد مثلا مما تم ذكره نسب السيولة، نسب الربحية، نسب المديونية.

ونتيجة للتطورات الاقتصادية و الأزمات المالية تركز الاهتمام في السنوات الأخيرة على تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات، و ذلك من خلال دورها الذي يوضح علاقة الأداء المالي بدرجة ممارسة الإشراف و الرقابة و أداء مجلس الإدارة لحماية المصالح، فالمؤسسة التي تدار بشكل جيد يكون أداءها أفضل، مما يستدعي وجود طرق لتحسين آليات الحوكمة و تحقيق الاستقرار المالي لها، فتحسين أداءها المالي أيضا له انعكاسات على قيمة هذه المؤسسة و الذي يعتمد بدوره على جودة المعلومات المالية من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات و الحد من التلاعبات المالية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات
جبل العنق بئر العاتر

تمهيد:

تتطلب حوكمة المؤسسات الاهتمام بآلياتها الداخلية و الخارجية مهما كان شكل المؤسسة أو حجمها أو طبيعة نشاطها، كما أن الأداء المالي يتطلب عدة مؤشرات لقياسه و تحسينه في المؤسسة، و لاستكمال موضوعنا و بعد تطرقنا للجانب النظري فقد اخترنا أحد أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفيها، حيث أن هذه الدراسة تعتبر كمرحلة من مراحل الوصول إلى أهداف البحث، أيضا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق.

واستنادا لما سبق ذكره قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: تحليل البيانات و عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق

من خلال هذا المبحث يمكن تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق في ثلاث مطالب تتمحور حول هاته المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العاتر
نعرض فيه ما يلي:

1. نبذة تاريخية عن مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق:

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة جبل العنق « Société De Djebel Onk » S.D.O و ذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، و قد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة وتم تأميم المؤسسة سنة 1966، حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى مؤسسة « Société De Recherches Exploitation » SONAREM « Minière » مؤسسة الأبحاث و الإستغلالات المنجمية" و التي كان مقر إدارتها بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 1983/06/03 إلى ولاية تبسه و هو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة FERPHOS "مؤسسة الحديد و الفوسفات"، أما حاليا منذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين SOMIFER* و مقر إدارتها بالونزة، و SOMIPHOS* و مقر إدارتها بمدينة بئر العاتر و هي محل الدراسة.

2. الموقع الجغرافي:

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد بجنوب ولاية تبسه بعد 90 كلم من مقر الولاية و بالضبط بمدينة بئر العاتر، و يبعد ب 25 كلم على الحدود التونسية و يربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابه عن طريق خط السكك الحديدية و التي تمتد على طول 340 كلم.

3. أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق:

تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي و الوطني و الدولي نظرا لما تزخر به من موارد و ما تحتويه من طاقات و ما لها من أهمية في إنتاج ملايين الأطنان من الفوسفات، و تظهر هذه المكانة و الأهمية في ما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة و التقليل منها في المنطقة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

- إنتاج أكثر من 1500.000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع لكمية 1800.000 طن في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعمال (السلفيات- السكن- العطل الصيفية- بعثات تكوينية- ترقيات...).
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية و المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير.
- استفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 طالب و 180 طالب.

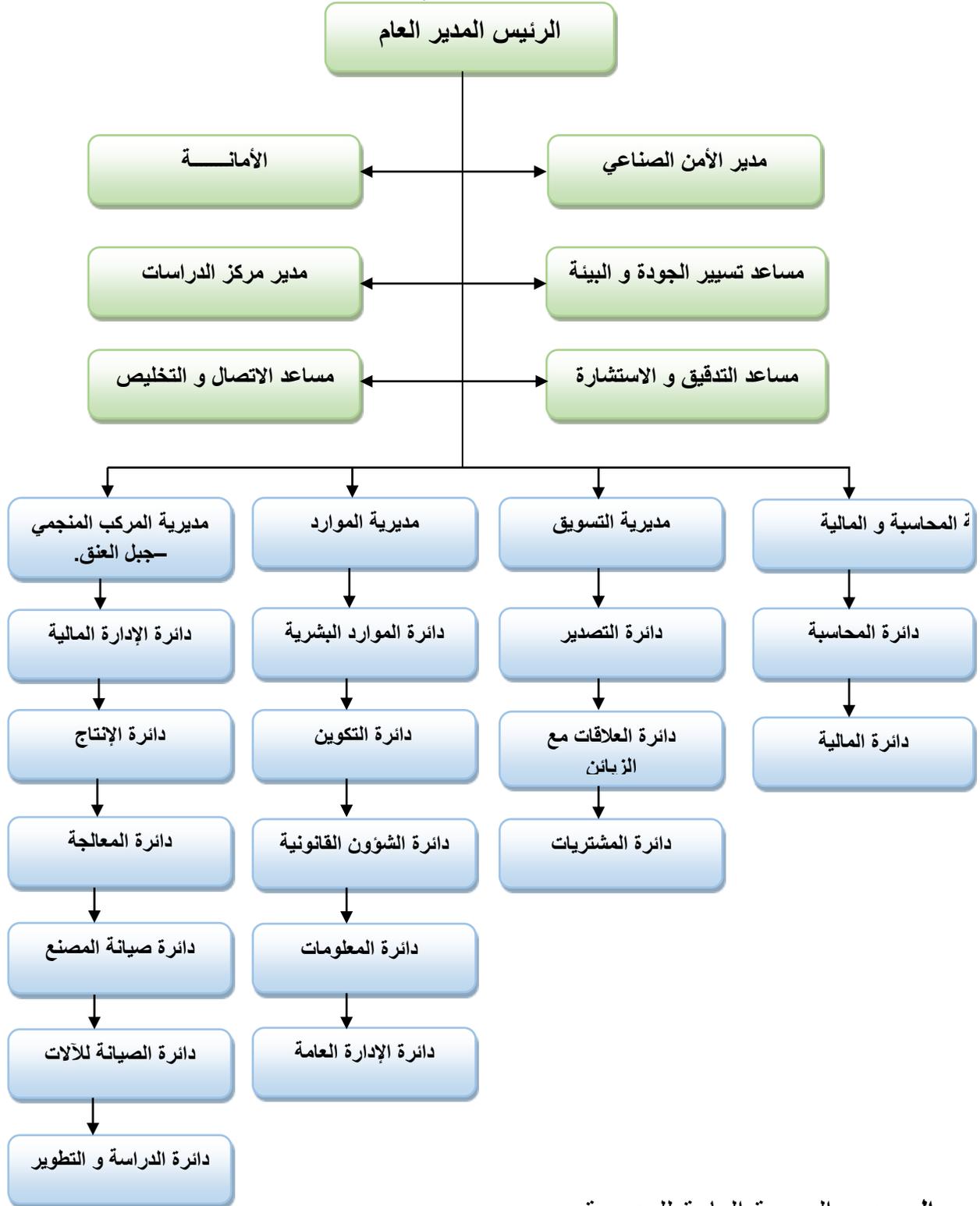
4. الدور الفعلي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق:

تلعب مؤسسة SOMIPHOS دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام (بالنسبة للمؤسسة) يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخليا لفائدة عمالها و موظفيها و ذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة و الذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة المديريات و الدوائر و الأقسام يتم التنسيق فيما بينها من اجل تحقيق أهداف شاملة و موضوعية، يمكن حصرها في المخطط التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

بالإضافة إلى ما تم ذكره في الشكل أعلاه، يوجد إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية و شروط الجودة العالمية مع العلم أن مؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو.

زيادة على ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، و آخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: نقاط القوة و الضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق.

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بثقل اقتصادي معتبر و هام في الاقتصاد الوطني نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف.

(1) **نقاط القوة:** هي عديدة و متنوعة و تتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- ✓ تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر ب 2 مليار طن؛
- ✓ تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن سنويا؛
- ✓ تتوفر على نظام عمل ثلاث دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لاستخراج الفوسفات؛
- ✓ تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما للثنتين؛
- ✓ تتوفر على مجموعة منتجات قليلة و غير متنوعة تنحصر في ثلاث منتجات رئيسية مما يسهل عملية التحكم فيها، و يسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثم زيادة حجم المبيعات، التي تساهم في تحقيق هامش ربح جيد؛
- ✓ تمتلك المؤسسة طاقة تخزين مختبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق، و 90 ألف طن على مستوى منشآت الميناء بعنابه؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

- ✓ تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم و الميناء مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة و معالجتها في أسرع وقت، و مساندة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
 - ✓ تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة و جيدة مع عملائها خاصة القدامى لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
 - ✓ امتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها و معروفة بها عالميا و حاصلة على شهادة الإيزو؛
 - ✓ تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام و الممثلات و القنصليات بالخارج؛
 - ✓ الأموال الخاصة للمؤسسة محل الدراسة تحقق فوائد سنوية بحوالي 28.99؛
 - ✓ تتمتع المؤسسة بمرونة في عملية التوظيف و ذلك من خلال اعتمادها كذلك على نظام العقود، و كذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة و الكفأة؛
 - ✓ تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية و ميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام و عدم وجود منافس على المستوى المحلي.
- (2) **نقاط الضعف:** تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فاعلية نشاطها أبرزها ما يلي:
- ✓ تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية و التي تحتاج إلى استثمارات كبيرة و مبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛
 - ✓ نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛
 - ✓ تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه و معالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
 - ✓ اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي و الذي بدء الطلب العالمي عليه يتراجع، و افتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
 - ✓ اقتصر نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، و التي تتميز بالمحدودية و ارتفاع أسعارها مما أدى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

بالمؤسسة اللجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة لقطاع الخواص و التي تتميز بارتفاع تكاليفها أيضا؛

✓ عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تدعيم أسعار بيعها من طرف الدولة؛

✓ عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛

✓ وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية؛

✓ على المؤسسة بعض الديون بالإضافة إلى محدودية تمويلها الذاتي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

محاولة منا لإعطاء مصداقية لنتائج الدراسة النظرية حول موضوع "فعالية تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق SOMIPHOS، و ذلك باستخدام أداة الاستبيان التي تعتبر أكثر أدوات البحث الميداني استخداما.

المطلب الأول: أداة الدراسة. نعرض فيه ما يلي:

أولا: تصميم الاستبيان.

تم الاعتماد على استبانة للقيام بجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: يحتوي على معلومات شخصية عن المجيب تتمثل في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: و يحتوي على مجموعة من العبارات التي تحدد مدى فعالية تطبيق المؤسسة محل الدراسة لآليات حوكمة المؤسسات المتمثلة في الآليات الداخلية و الخارجية.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور عبارات يمكن من خلالها للمجيب عن الاستبانة إبداء رأيه فيما يتعلق بقدرة و كفاءة الأداء المالي على تحسين مردودية المؤسسة محل الدراسة. و قد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة، و تحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائيا وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): جدول مستويات الموافقة

الوزن النسبي	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
100%	05	موافق بشدة
80%	04	موافق
60%	03	محايد
40%	02	غير موافق
20%	01	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

و يوضح الجدول الموالي توزيع الاستبيانات على موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق_بئر العاتر.

جدول رقم (02): توزيع الإستبيانات.

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المقبولة
35	31	04	01	30

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.

قمنا بتوزيع مجموعة مكونة من 35 استبانة موزعة على موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق، و كان مجموع الاستبيانات المسترجعة 31 استبانة بنسبة 88.57%، منها 30 استبانة مقبولة و استبانة واحدة ملغاة لعدم توافقها مع ما جاء في مضمون الاستبانة. **ثانيا: حدود الدراسة.**

1 - الحدود الزمنية للدراسة: بدأت الدراسة الميدانية في بداية شهر أفريل ، بداية بصياغة النموذج الأولي للاستبيان، وعرضه على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص من حيث المحتوى و منهجية البحث العلمي (الملاحق)، وبعد الملاحظات التي أبدوها على مضمون وهيكل الاستبيان قمنا بالتعديلات اللازمة، وبدأنا عملية توزيع الاستبيانات إبتداء من 18 ماي وتم استرجاعها بداية شهر جوان .

2 - الحدود المكانية للدراسة : وجه هذا الاستبيان لموظفي إدارة مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق **SOMIPHOS** .

3 - الحدود البشرية للدراسة: وجه هذه الاستبيان كما ذكر سابقا لمختلف موظفي إدارة مؤسسة **SOMIPHOS** من مدير و رؤساء أقسام ورؤساء مصالح و أعوان إداريين .

ثالثا: متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على متغيرين هما كالتالي :

- ✓ **متغير مستقل :** متغير واحد في هذه الدراسة و هو آليات حوكمة المؤسسات.
- ✓ **متغير تابع :** وهو أيضا متغير واحد و هو تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة

قبل توزيع الاستبيان على أفراد العينة، تم عرضه على بعض الأساتذة في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي التبسي_تبسه، ذلك من أجل تحكيمه، و الإسترشاد بخبراتهم وآرائهم، في مدى مناسبة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين؛ أيضا تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، وذلك بغرض إبداء ملاحظاته وتوجيهاته، وفي الأخير تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

و بما أن اعتمدنا في دراستنا على نموذج ليكرت الخماسي (Likert Scale)؛ فيمكن تشكيل جدول درجات الموافقة كما يلي :

الجدول رقم (03): جدول درجات الموافقة

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.4	2.4 - 1.8	1.8 - 1
الدرجة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

ثبات الإستبيان: (معامل ألفا كرونباخ).

ولقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل يقيس درجة ثبات البيانات، وهذا الأخير يأخذ قيمة من الصفر إلى الواحد، فكلما اقتربت القيمة إلى الصفر دل ذلك على أنه ليس هناك ثبات في البيانات، وعلى العكس من ذلك، كلما اقتربت النسبة إلى الواحد، إلا وزادت قيمة ثبات البيانات، وتعتبر قيمة $\text{Alpha} \geq 0.6$ من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمرا مقبولاً؛ وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (04): جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مدى الالتزام بآليات حوكمة المؤسسات	11	0.75
الأداء المالي في مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق	11	0.756
معامل ألفا كرونباخ الكلي	/	0.791

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كما هو واضح من النتائج في الجدول السابق أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمحورين، حيث بلغت نسبة الثبات 0.791، و كذا فإن نسب ثبات المحورين للاستبيان متفرقة، بلغت بحسب معامل ألفا كرونباخ 0.75 للمحور الأول، و 0.756 للمحور الثاني، و هي نسب مرتفعة حيث أنه وكما ذكرنا سابقا فإن نسب المعامل المقبولة أكبر من 0.6 و بالتالي نكون تأكدنا من ثبات محاور الإستبيان.

المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

يمثل الجدول التالي تقسيم أفراد العينة من حيث كل من : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم (05): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	70%
	أنثى	09	30%
العمر	أقل من 30 سنة	08	26.7%
	من 30 إلى 40 سنة	09	30%
	من 41 إلى 50 سنة	09	30%
	أكثر من 50 سنة	04	13.3%
المؤهل العلمي	بكالوريا	12	40%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

%26.7	08	ليسانس	
%6.7	02	ماستر	
%26.7	08	غير ذلك	
%3.3	01	مدير	المنصب الوظيفي
%26.7	08	رئيس مصلحة	
%10	03	رئيس قسم	
%53.3	16	عون إداري	
%6.7	02	غير ذلك	
%26.7	08	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%30	09	من 5 وأقل من 10 سنوات	
%23.3	07	من 10 وأقل من 15 سنة	
%3.3	01	من 15 وأقل من 20 سنة	
%16.7	05	من 20 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1- يظهر من الجدول أعلاه أن تقسيم أفراد العينة من حيث الجنس مكون من 21 ذكر ما يمثل نسبة 70% و هي الصفة الغالبة، و البقية عبارة عن إناث و المقدر عددهم ب 09 إناث ممثلة 30%.

2- كما يظهر في الجدول فيما يخص تقسيم أفراد عينة الدراسة من حيث العمر فقد كانت أغلبية العينة من الفئتين: من 30 إلى 40 سنة، و من 41 إلى 50 سنة و ذلك بالتساوي بينهما بتكرار 09 أفراد و نسبة 30% لكل منهما، و كان تكرار و نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة 08، 26.7% على التوالي، أما الفئة الأقل تكرارا و نسبة هي فئة الأكثر من 50 سنة و ذلك ب تكرار 04 و نسبة 13.3%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

3- أما فيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة فالأغلبية كان مؤهلهم العلمي مستوى بكالوريا بتكرار 12 و نسبة 40%، تليها مباشرة فنتا ليسانس و غير ذلك، بتكرار 08 و نسبة 26.7% لكل فئة منهما، أما المؤهل العلمي الأقل تكرارا و نسبة هو مؤهل الماستر و ذلك ب 02 تكرار و 6.7% نسبة.

4- أما فيما يتعلق بتقسيمات أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي فقد كانت الأغلبية للأعوان الإداريين بتكرار فاق النصف و هو 16 فرد ما يقابله نسبة 53.3%، يليه منصب رئيس مصلحة و ذلك بتكرار 08 و نسبة 26.7%، أما الفئات الثلاث المتبقية (رئيس قسم، غير ذلك، مدير) فهي الأقل تكرار و نسبة، 03، 02، 01، 10%، 6.7%، 3.3% على التوالي، و الجدير بالذكر هنا أن مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق تحتوي على الكثير من رؤساء الأقسام و المصالح، لكن بسبب الظروف و الوضع الصحي الذي نعيشه لم تتمكن من التواصل مع عدد أكبر من الموظفين وكان عدد الموجودين منهم محدود جدا في فترة تربصنا.

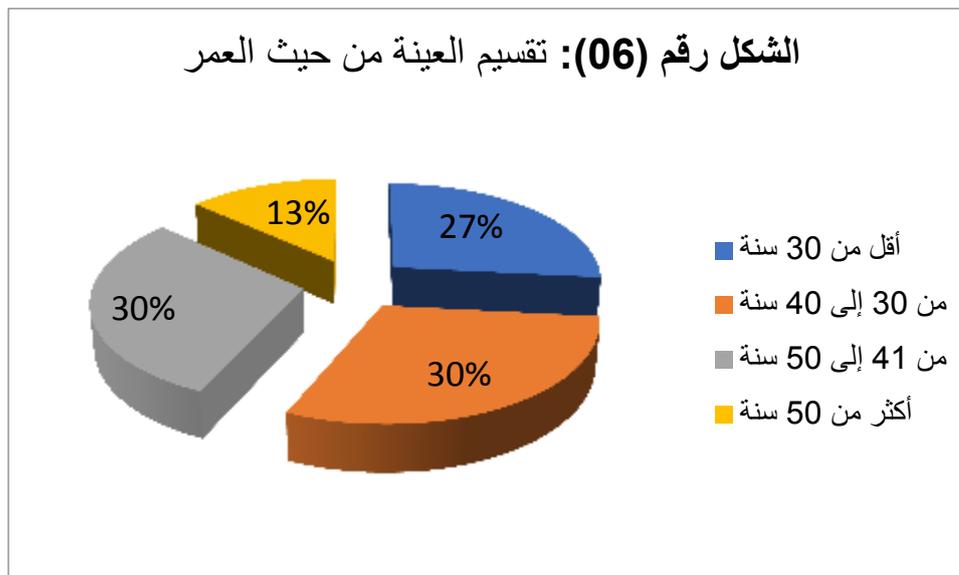
5- و أخيرا جاءت تقسيمات أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية للفئات التالية: من 5 وأقل من 10 سنوات، أقل من 5 سنوات، من 10 وأقل من 15 سنة، بفرق واحد في التكرار بين كل منهم وهو 09، 08، 07، و نسب 30%، 26.7%، 23.3% على التوالي، أما فئة من 20 سنة فأكثر فنجد تكرار 05 و نسبة 16.7%، وأخيرا فئة من 15 و أقل من 20 سنة بتكرار واحد 01 و نسبة 3.3%.

و يمكن تمثيل البيانات السابقة وفق الأشكال التالية:



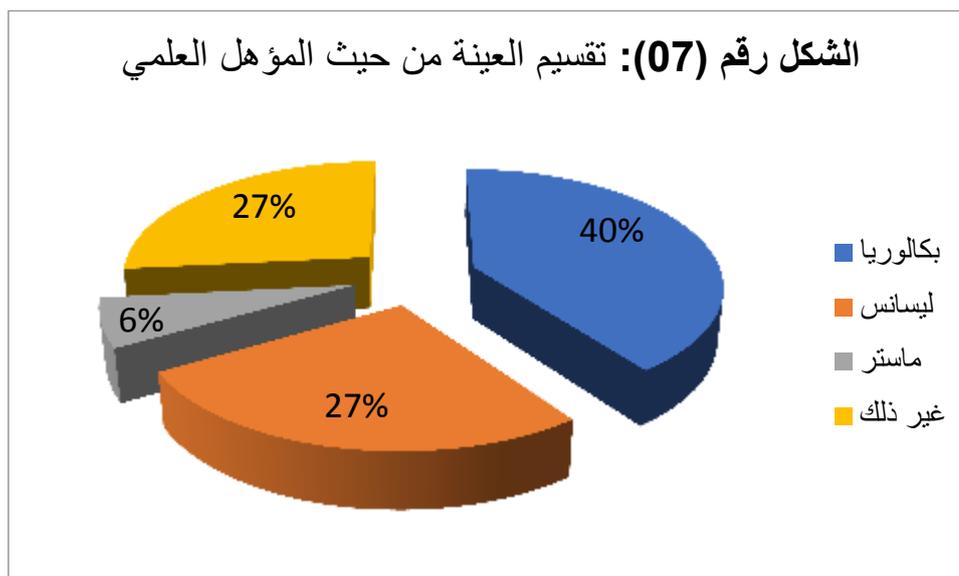
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (05)

يظهر من الشكل أعلاه أن تقسيم أفراد العينة من حيث الجنس مكون من 21 ذكر ما يمثل نسبة 70% و هي الصفة الغالبة، و البقية عبارة عن إناث و المقدر عددهم ب 09 إناث ممثلة بنسبة 30%.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

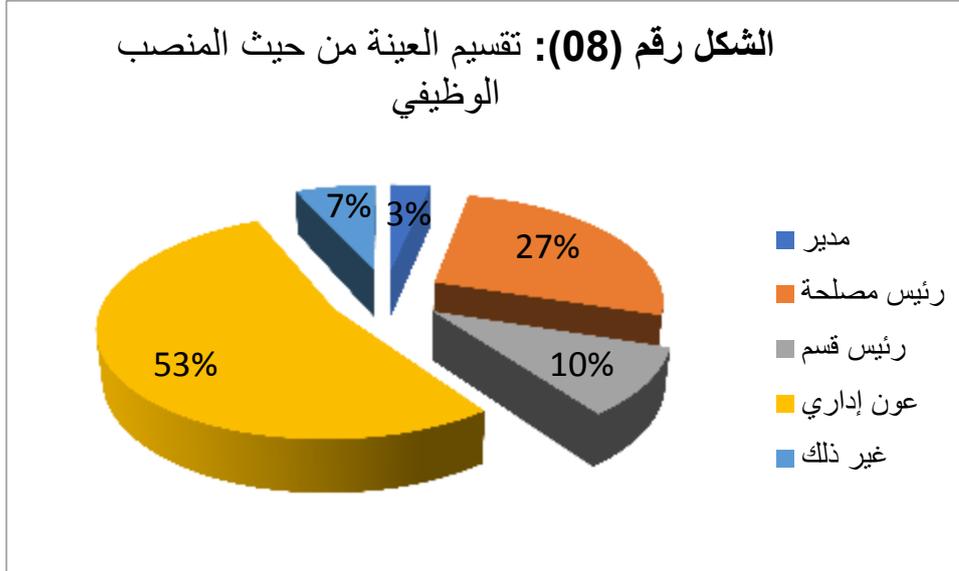
كما يظهر في الشكل أعلاه تقسيم أفراد العينة من حيث العمر، حيث أن الأغلبية للفئتين من 30 إلى 40 سنة، و من 41 إلى 50 سنة و ذلك بالتساوي بينهما، تليهم مباشرة الفئة الأقل من 30 سنة، و أخيرا الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 13%.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

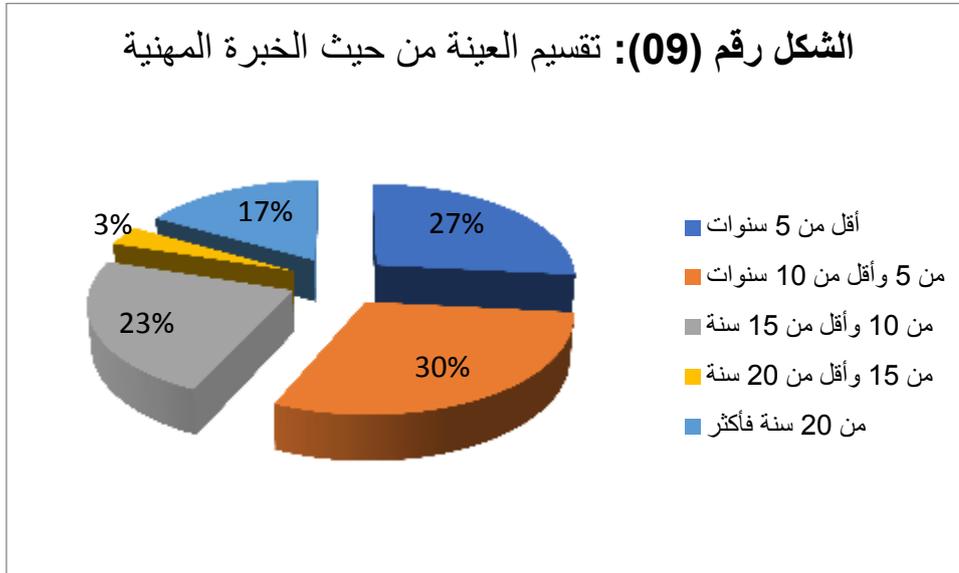
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

يظهر في الشكل أعلاه تقسيم العينة من حيث المؤهل العلمي، حيث حاز مؤهل البكالوريا على أكبر نسبة 40%، يليه مستوى ليسانس و غير ذلك بنسبة 27% لكل منهما، و أخيرا مستوى ماستر بنسبة 06%.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

نلاحظ في الشكل أعلاه أن التقسيم من حيث المنصب الوظيفي كان كما يلي: 53% أعوان إداريين، 27% رؤساء مصالح، 10% رؤساء أقسام، 07% غير ذلك، 03% مدير.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

جاء تقسيم عينة الدراسة في الشكل أعلاه بأكبر نسبة للفئة من 5 و أقل من 10 سنوات و ذلك بنسبة 30%، تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 27%، ثم الفئة من 10

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

و أقل من 15 سنة بنسبة 23%، ثم الفئة من 20 سنة فأكثر بنسبة 17%، و أخيرا نسبة 3% للفئة من 15 و أقل من 20 سنة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات و عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
سيتم في هذا المبحث عرض و تحليل نتائج البحث و ذلك بالإجابة على أسئلة الاستبيان
المطلب الأول: مدى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بآليات الحوكمة.

جاءت نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذا المحور وفق ما يوضحه

الجدول الموالي :

الجدول رقم(06):آراء و تصوّرات المستجيبين حول مدى التزام المؤسسة باليات الحوكمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	0.571	4.53	هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين...)، الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقيات المتبادلة	01
04	0.740	4.07	تركيز المؤسسة على القضايا الرقابية و إدارة المخاطر يستهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها	02
04	0.776	4.13	وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة	03
05	0.935	4.23	الإشراف و الرقابة السليمة تزيدان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال و الأزمات	04
03	0.971	3.23	يتم الإفصاح على رأس مال المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري	05
04	0.770	3.60	يتسنى للمديرين الحصول على امتيازات إضافية (مكافئات) جراء تطبيق البرامج	06

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

			التحفيزية طويلة الأجل	
05	0.679	4.23	تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية ...	07
04	1.289	3.83	تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية	08
04	1.015	3.93	زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة	09
04	0.937	3.87	وجود محلل مالي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية	10
04	1.050	4.00	تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها	11
04	0.884	3.93	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التحليل:

1 - يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.53 والتي تشير إلى أن إجابات الأفراد محصورة بين (4.2 - 5)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.571 ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب "موافق بشدة"، 17 فرد من أصل 30 بنسبة تقدر ب 56.7 %، و 12 فرد بنسبة تقدر ب 40% "بموافق" فيما التزم فرد واحد بالحياد، مما يعني أن هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح في المؤسسة.

2 - كما جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية محصورة بين (3.4 - 4.2)، و كانت قيمة الانحراف المعياري 0.74 مما يدل على صحة العبارة و تطبيقها الكبير في المؤسسة محل الدراسة.

3 - جاءت إجابات أفراد العينة في العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.13، وانحراف معياري قدره 0.77 و الذي يبرهن مرة أخرى على الأهمية البالغة لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

4 - و جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة 4.23 و هي قيمة محصورة بين (4.2 - 5)، والتي تعني "موافق بشدة" لمحتوى العبارة من طرف أفراد العينة، كما كانت قيمة الانحراف المعياري 0.935 لتفسر التفاوت في إجابات النصف الآخر من أفراد العينة و الذين أجابوا 9 أفراد ب "موافق" بنسبة تقدر ب30%، و 4 أفراد ب "محايد" بنسبة قدرها 13.3%، و أجاب فرد واحد ب "غير موافق".

5 - كما تميز المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة لإجابات أفراد العينة حول عبارة "يتم الإفصاح على رأس مال المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري." منخفا على بقية الإجابات بقيمة بلغت 3.23 ليكون بذلك صاحب أقل متوسط حسابي في هذا المحور، و هذا يعبر على أن أغلب أفراد العينة التزموا بالحياد في مسألة الإفصاح على رأس مال و أرباح المؤسسة بشكل دوري، و بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.971 لتفسر التباين في إجابات أفراد العينة.

6 - و جاءت إجابات أفراد العينة في العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.6 و هو محصور في المجال (3.4 - 4.2) بدرجة "مرتفع"، و انحراف معياري يقدر ب 0.77 وذلك ما يؤكد أن أغلب أفراد العينة أجابوا ب "موافق" أي أن العبارة "صحيحة".

7 - جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السابعة هي الأخرى بقيمة 4.23 والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق"، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.67 مما يعني أن الإدارة التنفيذية تؤدي فعلا عملياتها بكامل مسؤولية و شفافية و حرية.

8 - قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على هذه العبارة هي الأخرى بقيمة 3.83، و التي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" أي أن عبارة " تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، و ذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية" لاقت استجابة بالقبول بنسبة عامة، إلا أن قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 1.289 تشير إلى تفاوت ملحوظ في إجابات أفراد العينة يعبر عنه ب 12 إجابة ب "موافق بشدة" و 9 إجابات ب

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

"موافق" و 3 أفراد التزمت "الحياد"، و 4 أفراد كانت إجابتهم "الرفض" و شخصان ب "غير موافق بشدة"، من أصل 30 فرد.

9 - فيما كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة 3.93 وهي المحصورة في المجال مابين (3.4 - 4.2)، و التي تقابلها درجة "مرتفعة"، بينما كان الانحراف المعياري بقيمة 1.015 أي أن العبارة حظيت بموافقة أغلبية أفراد العينة ب 14 فرد من أصل 30.

10 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.93، ما يعني أن أغلب أفراد العينة أجابوا ب"موافق" عن عبارة "وجود محلل مالي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية".

11 - شهدت العبارة الأخيرة في المحور الثاني استجابة واسعة حظيت "بالموافقة" من خلال متوسط حسابي بلغ 4.0، و كانت قيمة الانحراف المعياري 1.05 مما يعني تشتت نوعي في جزء من إجابات العينة و نلاحظه من خلال أن 11 من أصل 30 فرد أجابوا ب "موافق بشدة" أي ما نسبته 36.7%، و 12 فرد أي بنسبة 40% أجابوا ب"موافق"، و 4 أفراد أي بنسبة 13.3% أجابوا ب "محايد"، فيما كان فردين أجابا ب "غير موافق" بنسبة 6.7%، و فرد واحد ب "غير موافق بشدة".

و قد جاء المتوسط الحسابي للمحور الثاني بقيمة 3.96 و هي قيمة محصورة بين 3.4 و 4.2، و التي تعني أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.88، و التي تشير إلى نوع من التباين في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتضمنة في هذا المحور.

المطلب الثاني: دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق.

جاءت نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وفق ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (07): نتائج، آراء و تصورات المستجيبين حول دور مبادئ الحوكمة في

تحسين الأداء المالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	0.89	4.03	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة	01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

			مدى نجاح و فشل المؤسسة في قراراتها و خططها الاستثمارية.	
04	0.814	3.60	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم و مستمر.	02
04	0.844	3.67	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية.	03
04	1.179	3.70	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.	04
04	0.947	4.00	يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.	05
04	0.995	4.10	تعمل الكفاءة على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية.	06
04	1.048	3.93	تعمل الإدارة على تنمية حجم المبيعات و تعظيم الحصة السوقية لها.	07
04	0.871	4.00	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف.	08
04	1.194	3.57	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة.	09
04	1.114	4.00	يساهم تحسين الأداء المالي في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم.	10
04	1.112	3.73	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية.	11
04	1.00	3.84	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التحليل :

- 1 - جاء الوسط الحسابي للعبارة الأولى محصورا بين (3.4 - 4.2) بقيمة 4.03 مما يدل على أن العبارة حظيت بموافقة أفراد العينة ب 13 إجابة ما نسبته 43.3% من أصل 30 إجابة على العبارة، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري 0.89 مما يعني موافقة أغلب أفراد العينة على أن الأداء المالي يمثل محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح و فشل المؤسسة.
- 2 - جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثانية هي الأخرى محصورة بين (3.4 - 4.2)، والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق"، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.81 مما يعني موافقة أفراد العينة على أن عملية تقييم الأداء المالي تتم بشكل دائم و مستمر في المؤسسة.
- 3 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.67، وانحراف معياري قدره 0.84، ما يعني أن أغلب أفراد العينة أجابوا ب "موافق" عن عبارة "تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية".
- 4 - جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الرابعة هي الأخرى بقيمة 3.7 والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق"، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 1.17 ليفسر التباين الحاصل في إجابات أفراد العينة، حيث أن 9 أفراد أجابوا ب "موافق بشدة"، وكذلك نفس عدد الإجابات ل "موافق"، فيما التزم 8 أفراد "بالحياد"، و حظيت عبارتي "غير موافق"، و "غير موافق بشدة" ب إجابتين لكل منهما.
- 5 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.0 وانحراف معياري قدره 0.94، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة موافقون على عبارة " يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها".
- 6 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4.10، وانحراف معياري قدره 0.99، ما يعني أن الكفاءة تعمل على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية، حيث أن 12 فرد أجابوا ب "موافق بشدة" بنسبة 40%، وكذلك نفس عدد الإجابات ل "موافق" بنسبة 40%، فيما التزم 4 أفراد "بالحياد" ما يقابله نسبة 13.3%، وحظيت عبارتي "غير موافق"، و "غير موافق بشدة" ب إجابة واحدة لكل منهما بنسبة 3.3%.

7 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.93 ، بدرجة "مرتفعة" وانحراف معياري قدره 1.04 ، ما يعني وجود تفاوت في إجابات أفراد العينة على عبارة "التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف"

8 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4.00 و هي الأخرى محصورة بين (3.4 - 4.2) وانحراف معياري بقيمة 0.87، مما يقابلها درجة "مرتفعة" من الموافقة على عبارة "التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف".

9 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.57، وانحراف معياري قدره 1.19، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن التحليل المالي يعمل على تخفيض التكاليف في المؤسسة.

10 - قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على هذه العبارة هي الأخرى بقيمة 4.0 والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق"، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 1.11، مما يعني موافقة أفراد العينة على أن تحسين الأداء المالي يساهم في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم.

11 - جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على هذه العبارة هي الأخرى محصورة بين (3.4 - 4.2) (3.73)، والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق"، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 1.11 هي الأخرى لتفسر حالة التباين الظاهرة على إجابات أفراد العينة والتي تظهر كالتالي: (07) أفراد ب "غير موافق بشدة"، (14) فرد أجابوا ب "موافق"، (05) ب "محايد"، (02) ب "غير موافق"، و نفس العدد من الإجابات ل "غير موافق بشدة".

و قد جاء المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث 3.84 وهي قيمة محصورة بين 3.4 و 4.2، والتي تعني أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.00 والذي يفسر التباين الظاهر في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتضمنة في هذا المحور.

المطلب الثالث: التأكد من صحة الفرضيات.

أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي

تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة و جمعها، و كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.529	0.809	حوكمة المؤسسات	المحور الثاني
0.894	0.577	الأداء المالي	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، أي أن (sig<0.05) و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و يمكن استخدام الإختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار أثر الارتباط بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي في المؤسسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي للمؤسسة

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

- رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)؛

- قبول H_1 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

و لاختبار الفرضية الأولى سنقوم بما يلي:

✓ سنعتمد على النموذج: أي افتراض وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات"، و المتغير التابع "الأداء المالي".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر

الجدول رقم (09): نتائج الانحدار الخطي بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي

Sig	T	T	معامل الانحدار b	معامل الثبات a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغيرات
مستوى المعنوية	الجدولية	المحسوبة					القيمة
0.000	1.725	4.39	0.652	0.578	0.581	0.655	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

انطلاقا من الجدول السابق تبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي، حيث أن:

1- معامل الارتباط ($R=0.655$): حيث هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين؛

2- معامل التحديد ($R^2= 0.581$): تشرح هذه النسبة أن التغيير في الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة يرجع بالنسبة 58.10% للتغير في حوكمة المؤسسات، و هذا ما يعكس أثر كبير لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي؛

3- اختبار الانحدار الخطي البسيط: $y=0.578x+0.652$ /
 $y=ax+b$

- بلغت قيمة معامل الانحدار $a=0.578$ ، و هذا يعني أن حوكمة المؤسسات لوحدها تساهم بنسبة 65.2% في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، و هذا الأثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي 0.05؛

- أما: $b=0.652$ فهي تعني مدى مساهمة العوامل الأخرى في تحسين الأداء المالي.

4- بما أن: t المحسوبة بلغت 4.39 وهي قيمة أكبر من t الجدولية التي بلغت 1.725، و أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الدراسة التي تقدر ب 0.05 و ذات دلالة إحصائية، فإننا:

نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثاً: اختبار علاقة الارتباط بين حوكمة المؤسسات و خصائص المؤسسة

الفرضية الثانية: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف خصائص المؤسسة.

و يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف مدة النشاط.

- الفرضية الفرعية الثانية: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة الملكية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف الشكل القانوني.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة النشاط.

- الفرضية الفرعية الخامسة: تختلف آراء موظفي المؤسسة حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف عدد العمال (حجم المؤسسة).

و لاختبار هذه الفرضيات سيتم استخدام التحليل الأحادي (One Way Anova)، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية 0.05، و تتباين آراء الموظفين تبعاً لتغير خصائص المؤسسة. حيث أنه:

إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05، و قيمة (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، فإن هذه الخصائص لها تأثير على حوكمة المؤسسات.

و يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير حوكمة المؤسسات على خصائص المؤسسة

مستوى الدلالة sig	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة (F) الجدولية	المتغيرات
0.050	3.591	19	4.41	مدة النشاط
0.130	2.591	19	4.41	طبيعة الملكية
0.050	3.591	19	4.41	الشكل القانوني
0.989	0.011	19	4.41	طبيعة النشاط
0.229	1.610	19	4.41	حجم المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

و بناء على المعطيات الواردة في الجدول السابق استنتجنا ما يلي:

- أن مدة النشاط و الشكل القانوني يعتبران متغيران مفسران لآراء الموظفين حول اعتماد حوكمة المؤسسات، لأن مستوى الدلالة Sig مساوي لمستوى المعنوية 0.05، وهي ذات دلالة إحصائية؛

- أما بالنسبة لطبيعة الملكية و طبيعة النشاط و حجم المؤسسة حيث لا يوجد اختلاف في آراء الموظفين حول اعتماد حوكمة المؤسسات، لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

ومنه:

نقبل الفرضية الفرعية الأولى و الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعين من الفرضية الرئيسية الثانية، و نرفض الفرضية الفرعية الثانية و الفرضية الفرعية الرابعة و الفرضية الفرعية الخامسة.

و يمكن القول أن:

الفرضية الرئيسية الثانية صحيحة فقط بالنسبة للمتغيرين مدة النشاط و الشكل القانوني.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لعينة واحدة من مؤسساتنا الإقتصادية ألا وهي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العاتر، حيث قمنا بتصميم الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على أداة جمع البيانات (الإستبيان)، حيث قمنا بجمع بيانات أفراد عينة المؤسسة، بعدها قمنا بتحليل نتائج الدراسة و ذلك باستعمال برنامج الإحصاء (spss) الذي تم فيه تفريغ البيانات المجمعة من عينة الدراسة، و بعد ذلك تحصلنا على نتائج متعلقة بالدراسة و قمنا بشرحها و تحليلها.

و في الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة و توصلنا إلى وجود تأثير إيجابي و قوي بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي.

خاتمة

خاتمة:

لعله يتضح جليا مدى الدور الذي لعبته حوكمة المؤسسات مؤخرا، في القضاء على كثير من التلاعبات و الأخطاء التي كانت تحدث بالسابق، سواء على المستوى العالمي أو حتى في بعض المؤسسات المحلية التي باتت تطبق بعضا من آليات الحوكمة داخلها، على غرار المؤسسة محل الدراسة، فالحوكمة تعبر عن مجموعة من المسؤوليات و الممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بهدف تقديم توجيه استراتيجي و ضمان تحقيق الأهداف، و التحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، و استغلال موارد المؤسسة على نحو أمثل، ما يؤدي إلى تحسين الأداء عموما و الأداء المالي على وجه الخصوص و على جميع المستويات.

و تعتبر عملية تحسين الأداء المالي من أهم الأهداف الضمنية التي يحاول القائمون على تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها، و هذا ما جعل العديد من المؤسسات و الهيآت الدولية تلجأ إلى البحث عن سبل لتحسين الأداء المالي في ظل خصائص المؤسسات الكبرى.

أولاً- نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بعرض المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات و مدى فعاليته على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

- يساهم تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسات و يحقق قدر من الطمأنينة و الثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة و يمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا؛

- تطبيق آليات الحوكمة يعزز الثقة بين المساهمين و الأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة؛

- حوكمة المؤسسات تحقق العدالة و المساواة بين كافة أطراف المؤسسة؛

- تطبيق آليات حوكمة المؤسسات يضع المؤسسات الاقتصادية في المسار الصحيح، من خلال التخلص من مظاهر الخلل و الانحراف التي تعيق غايات و أهداف هذه المؤسسات، كما يساهم في تحقيق الرفاهية و الازدهار لكافة أفراد المجتمع؛

خاتمة

- يعد الأداء المالي أداة بالغة الأهمية في المؤسسة الاقتصادية حيث أنه يقوم بتحليل وضعيتها المالية و يساعدها في اتخاذ قراراتها؛
- يعتبر الأداء المالي محورا مركزيا و أساسيا لمعرفة وضعية المؤسسة و ذلك باستخدام مؤشراتته المالية؛
- يساهم تحسين الأداء المالي في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم؛
- يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها؛
- هناك علاقة قوية بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي حيث أن حوكمة المؤسسات تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي و تساهم في تحسينه و تطويره؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير آليات الحوكمة على أداء مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق؛
- تختلف آراء موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق حول اعتماد حوكمة المؤسسات باختلاف مدة النشاط و الشكل القانوني.

ثانيا- التوصيات و الاقتراحات:

بناء على ما تم عرضه وما تم الوصول إليه من نتائج، ارتأينا أن نضع مجموعة من التوصيات لعلها تساعد المؤسسات الاقتصادية في تطوير و تحسين أدائها المالي، و هي كالآتي:

- ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم المؤسسات بتطبيق حوكمة المؤسسات؛
- يجب على مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق تعزيز الشفافية و الإفصاح من خلال القيام بنشر المعلومات بشكل كافي و صريح؛
- تحسيس مجالس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية بأهمية حوكمة المؤسسات؛
- ضرورة التعاون مع الجامعات و ذلك بالاعتماد على البحوث و الدراسات الأكاديمية في تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا كله من أجل رفع مستوى الأداء و تحسينه؛
- ضرورة متابعة و تقييم الوضعية المالية للمؤسسة أكثر و ذلك لاكتشاف نقاط القوة و الضعف في مركزها المالي؛

خاتمة

- الدعوة لعقد ندوات و لقاءات قصد زيادة المعرفة و تنمية الفكر الإداري و التعرف على جميع المستجدات التي تحدث في ما يتعلق بحوكمة المؤسسات؛
- إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات حول هذا الموضوع من أجل التحقق من نوعية العلاقة القائمة بين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي بصورة أوضح، إما عن طريق تغيير عينة الدراسة أو استبدال أداة الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا.

ثالثا- آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن القول أن هذا العمل كغيره من الأعمال البحثية يحتاج إلى دراسات أخرى لإثرائه لذلك هناك جوانب أخرى لم نتطرق إليها يمكن أن تكون كمواضيع للدراسة و البحث مستقبلا و التي نحددها فيما يلي:

- دور حوكمة المؤسسات في تنشيط السوق المالي؛
- مدى ملائمة البيئة الجزائرية لآليات حوكمة المؤسسات؛
- أثر تحسين الأداء المالي على البنية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية؛
- جدوى آليات الحوكمة الداخلية و الخارجية في مكافحة الفساد المالي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 2- بن حيدر بن درويش، عدنان، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر.
- 3- بهاء شاهين، "المرجع في إدارة المشروعات" الدليل العملي للسياسات و التدابير الفعالة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية_مصر، 2006.
- 5- ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية "مدخل لاتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006.
- 7- حسين العطاس، مصالح حملة الأسهم و أهدافهم.. و حوكمة الشركات في سوق المال، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، بدون بلد نشر، 2009.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان_الأردن 2010.
- 9- حمزة الشمخي و إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- 10- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2001.
- 11- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2004.
- 12- خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
- 13- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان_الأردن، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- الربيعي، حاكم محسن، حمد عبد الحسين، راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان_الأردن.
- 15- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
- 16- سليم، محمد علي، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية و المقارنة بين النظم، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 17- صبح محمود "هل يعملون المديرون المحترفون دائماً" في صالح المساهمين...؟ الطبعة الأولى، دار الألباني للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 18- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 19- عبد الحسين توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 20- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، 2006.
- 21- عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2008.
- 22- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 23- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 24- قاسم علي سيد، قانون الأعمال، الجزء الثاني، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 25- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان_الأردن، 2006.
- 26- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية_مصر، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 27- محمد صالح الحناوي و آخرون، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، عمان_الأردن، 2004.
- 28- محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي: شركات و أسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض_المملكة العربية السعودية، 2009.
- 29- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثاره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 30- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 31- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة) الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 32- محمود فتوح، أهم النسب و المؤشرات في عالم المال و الأعمال، شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2010.
- 33- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها- أسبابها- تداعياتها- آفاقها، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013.
- 34- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة " مدخل تحليلي"، دار الثقافة، عمان_الأردن، 2009.
- 35- نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- ثانيا- الأطروحات و المذكرات:**
1. الأغا، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
2. حساني رقية، و آخرون، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
3. رشيدة سليمان، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

4. زكار وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015.
 5. زينب، أهمية تحليل مؤشرات التوازن المالي في الكشف عن الاختلافات المالية و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف_الجزائر، 2001.
 6. العابدي دلال، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
 7. عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
 8. عباس حميد توميمي، (آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة)، بحث منشور.
 9. عبد الغني دادن، قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.
 10. مرابط نسيمة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2016.
 11. مصطفى قطب جاب الله نصر "تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.
- ثالثا- المجلات و الدوريات:**
1. أبو سليم خليل، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد 1، 2014.
 2. جيلالي، قالون، عمليات الاندماج و الاستحواذ و دورها في تحقيق ميزة تنافسية و زيادة القيمة للمساهمين، التكامل الاقتصادي، العدد 420، بدون بلد نشر، 2014.
 3. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2010_2009/07.

4. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، السعودية، 2008، المجلد 22، العدد 1.
 5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال افريقيا، العدد 21، 2011
 6. مطر، محمد، نور، عبد الناصر، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمة المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي، المجلد 3، العدد 1، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كانون الثاني 2007.
- رابعاً - الملتقيات:

1. أحمد محمد زينل خوري، مداخلة بعنوان: دور المحاسبين و مراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية موارد المنشأة، ملتقى بعنوان: دور المحاسبين و مراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2006.
2. أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية من منظور إسلامي، مداخلة حول الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف المنعقد في 20-21 أكتوبر 2009.
3. حنا ميخائيل (تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات) ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، الجامعة الأمريكية، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.
4. سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، المحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 04-05 ديسمبر 2012.
5. السيد علي المجاهد، تحليل ظاهرة حوكمة الشركات باستخدام نظرية الوكالة، منظور محاسبي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس بعنوان الشركات وأبعادها المحاسبية

قائمة المصادر والمراجع

- والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الثاني، 8- 10 سبتمبر 2005.
6. شوقي جباري، فريد خميلي، دور المراجعة الخارجية في إرساء حوكمة الشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع و الآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي 11 و 12 أكتوبر 2010
7. عيشوش رياض، واضح فواز، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة إستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك و إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6_7 ماي، 2012.
8. مداني بن بلغيث عبد القادر دشاش، ملتقى IAS النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، التحدي IAS و المعايير الدولية للمراجعة IFAS، مداخلة بعنوان انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة_ الجزائر، 2011.
9. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004.
10. مطر محمد، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز و تفعيل التحكم المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المنعقد في عمان 2003.

خامسا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahsen habib, corporate tranparency, financial development and the allocation of capital: empirical, abacus, vol 44, Issue 1.
2. Niclas Hellman, auditor- client interection and client usefulness- a swedish case study, international journal of auditing, vol 10, issue
3. Saubal Ghoch, Escternalauding managerial monitoring and firm valuation: An emperial analysis for India, International journal of auditing, vol 11, issue 1, 2005.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي_ تبسه

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

**استمارة استبيان موجهة لموظفي مؤسسة
مناجم الفوسفات جبل العنق_بئر العائر-تبسه-**

بعد التحية والسلام، نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول آليات الحوكمة والأداء المالي في مؤسستكم، وهذا من خلال الإجابة عن أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم أن إجاباتكم ستدرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم المالية و المحاسبة، تخصص مالية المؤسسة تحت عنوان: "فعالية تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق بئر العائر -تبسه -"

كما نحيط سيادتكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي لإتمام هذه الدراسة فقط.وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام و الشكر الجزيل على حسن تعاونكم مهنا.

تحت إشراف الأستاذ:

- عطية عز الدين.

من إعداد الطالبين:

- ربيعي عفاف.

- حاجي رائد.

السنة الجامعية:

2020/2019

المحور الأول: معلومات شخصية.

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات شخصية بوضع العلامة (x):

1. الجنس:

ذكر: أنثى:

2. العمر:

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

3. المؤهل العلمي:

بكالوريا: ليسانس: ماجستير: غير ذلك، أذكره:

4. المنصب الوظيفي:

مدير: رئيس مصلحة: رئيس قسم: عون إداري:
غير ذلك، أذكره:

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات:
من 5 وأقل من 10 سنوات:
من 10 وأقل من 15 سنة:
من 15 وأقل من 20 سنة:
من 20 سنة فأكثر:

الملاحق

المحور الثاني: مدى الالتزام بآليات حوكمة المؤسسات.
ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين...) الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة.					
02	تركيز المؤسسة على القضايا الرقابية و إدارة المخاطر يستهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها.					
03	وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة.					
04	الإشراف والرقابة السليمة، تزيديان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأزمات.					
05	يتم الإفصاح على رأس مال المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.					
06	يتسنى للمديرين الحصول على امتيازات إضافية (مكافئات) جراء تطبيق البرامج التحفيزية طويلة الأجل.					
07	تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...					
08	تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية.					
09	زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة.					
10	وجود محلل مالي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية.					
11	تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها.					

الملاحق

المحور الثالث: الأداء المالي في مؤسسة مناجم الفوسفات - جبل العنق -
ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

رقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح و فشل المؤسسة في قراراتها و خططها الاستثمارية.					
02	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم و مستمر.					
03	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية.					
04	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.					
05	يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.					
06	تعمل الكفاءة على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية.					
07	تعمل الإدارة على تنمية حجم المبيعات و تعظيم الحصة السوقية لها.					
08	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف.					
09	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة.					
10	يساهم تحسين الأداء المالي في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم.					
11	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

التكرارات و النسب

الجنس

Valid	Frequency	Percent
ذكر	21	70,0
أنثى	9	30,0
Total	30	100,0

العمر

Valid	Frequency	Percent
أقل من 30 سنة	8	26,7
من 30 إلى 40 سنة	9	30,0
من 41 إلى 50 سنة	9	30,0
أكثر من 50 سنة	4	13,3
Total	30	100,0

المؤهل العلمي

Valid	Frequency	Percent
بكالوريا	12	40,0
ليسانس	8	26,7
ماجستير	2	6,7
غير ذلك	8	26,7
Total	30	100,0

المنصب الوظيفي

Valid	Frequency	Percent
مدير	1	3,3
رئيس مصلحة	8	26,7
رئيس قسم	3	10,0
عون إداري	16	53,3
غير ذلك	2	6,7
Total	30	100,0

الخبرة المهنية

Valid	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	8	26,7
من 5 وأقل من 10 سنوات	9	30,0
من 10 وأقل من 15 سنة	7	23,3
من 15 وأقل من 20 سنة	1	3,3
من 20 سنة فأكثر	5	16,7
Total	30	100,0

هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين...)
الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة

Valid	Frequency	Percent
محايد	1	3,3
موافق	12	40,0
موافق بشدة	17	56,7
Total	30	100,0

الملاحق

تركيز المؤسسة على القضايا الرقابية و إدارة المخاطر يستهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	1	3,3
محايد	4	13,3
موافق	17	56,7
موافق بشدة	8	26,7
Total	30	100,0

وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	2	6,7
محايد	1	3,3
موافق	18	60,0
موافق بشدة	9	30,0
Total	30	100,0

الإشراف والرقابة السليمة، تزدان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأزمات.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	2	6,7
محايد	4	13,3
موافق	9	30,0
موافق بشدة	15	50,0
Total	30	100,0

يتم الإفصاح على رأس مال المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	2	6,7
غير موافق	3	10,0
محايد	13	43,3
موافق	10	33,3
موافق بشدة	2	6,7
Total	30	100,0

يتسنى للمديرين الحصول على امتيازات إضافية (مكافئات) جراء تطبيق البرامج التحفيزية طويلة الأجل.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	2	6,7
محايد	11	36,7
موافق	14	46,7
موافق بشدة	3	10,0
Total	30	100,0

تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	1	3,3
محايد	1	3,3
موافق	18	60,0
موافق بشدة	10	33,3
Total	30	100,0

الملاحق

تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	2	6,7
غير موافق	4	13,3
محايد	3	10,0
موافق	9	30,0
موافق بشدة	12	40,0
Total	30	100,0

زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
غير موافق	2	6,7
محايد	4	13,3
موافق	14	46,7
موافق بشدة	9	30,0
Total	30	100,0

وجود محلل مالي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
محايد	9	30,0
موافق	12	40,0
موافق بشدة	8	26,7
Total	30	100,0

تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
غير موافق	2	6,7
محايد	4	13,3
موافق	12	40,0
موافق بشدة	11	36,7
Total	30	100,0

يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح و فشل المؤسسة في قراراتها و خططها الاستثمارية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	2	6,7
محايد	5	16,7
موافق	13	43,3
موافق بشدة	10	33,3
Total	30	100,0

تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم و مستمر.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
غير موافق	2	6,7
محايد	6	20,0
موافق	20	66,7
موافق بشدة	1	3,3
Total	30	100,0

الملاحق

تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	3	10,0
محايد	8	26,7
موافق	15	50,0
موافق بشدة	4	13,3
Total	30	100,0

يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	2	6,7
غير موافق	2	6,7
محايد	8	26,7
موافق	9	30,0
موافق بشدة	9	30,0
Total	30	100,0

يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	3	10,0
محايد	4	13,3
موافق	13	43,3
موافق بشدة	10	33,3
Total	30	100,0

تعمل الكفاءة على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
غير موافق	1	3,3
محايد	4	13,3
موافق	12	40,0
موافق بشدة	12	40,0
Total	30	100,0

تعمل الإدارة على تنمية حجم المبيعات و تعظيم الحصة السوقية لها.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	2	6,7
محايد	5	16,7
موافق	14	46,7
موافق بشدة	9	30,0
Total	30	100,0

التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	1	3,3
محايد	5	16,7
موافق	16	53,3
موافق بشدة	8	26,7
Total	30	100,0

الملاحق

يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	3	10,0
غير موافق	2	6,7
محايد	6	20,0
موافق	13	43,3
موافق بشدة	6	20,0
Total	30	100,0

يساهم تحسين الأداء المالي في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق	5	16,7
محايد	3	10,0
موافق	9	30,0
موافق بشدة	13	43,3
Total	30	100,0

نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية.

Valid	Frequency	Percent
غير موافق بشدة	2	6,7
غير موافق	2	6,7
محايد	5	16,7
موافق	14	46,7
موافق بشدة	7	23,3
Total	30	100,0

الملاحق

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

Statistics

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المنصب_الوظيفي	الخبرة_المهنية	هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين...) الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة
المتوسط الحسابي	1,30	2,30	2,20	3,33	2,53	4,53
الانحراف المعياري	,466	1,022	1,243	1,061	1,383	,571

Statistics

	تركيز المؤسسة على القضايا الرقابية و إدارة المخاطر يستهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها.	وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة.	الإشراف والرقابة السليمة، تزيديان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأزمات.	يتم الإفصاح على رأس مال المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.	يتسنى للمديرين الحصول على امتيازات إضافية (مكافآت) جراء تطبيق البرامج التحفيزية طويلة الأجل.
المتوسط الحسابي	4,07	4,13	4,23	3,23	3,60
الانحراف المعياري	,740	,776	,935	,971	,770

Statistics

	تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...	تعين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية.	زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة.	وجود محلل مالي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية.	تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها.
المتوسط الحسابي	4,23	3,83	3,93	3,87	4,00
الانحراف المعياري	,679	1,289	1,015	,937	1,050

Statistics

	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح و فشل المؤسسة في قراراتها و خطتها الاستثمارية.	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم و مستمر.	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية.	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.	يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.
المتوسط الحسابي	4,03	3,60	3,67	3,70	4,00
الانحراف المعياري	,890	,814	,844	1,179	,947

Statistics

	تعمل الكفاءة على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية.	تعمل الإدارة على تنمية حجم المبيعات و تعظيم الحصة السوقية لها.	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف.	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة.	يساهم تحسين الأداء المالي في مكافآت الأشخاص و زيادة رواتبهم.
المتوسط الحسابي	4,10	3,93	4,00	3,57	4,00
الانحراف المعياري	,995	1,048	,871	1,194	1,114

Statistics

	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية.	المحور الثاني	المحور الثالث
المتوسط الحسابي	3,73	43,6667	42,3333
الانحراف المعياري	1,112	4,95729	5,49190

معامل الثبات ألفا كرومباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	29

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الثاني	140,0000	202,828	,808	,750
المحور الثالث	141,3333	186,713	,831	,756

التوزيع الطبيعي للعينة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الثاني	المحور الثالث
N		30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	43,6667	42,3333
	Std. Deviation	4,95729	5,49190
	Absolute	,148	,105
Most Extreme Differences	Positive	,093	,069
	Negative	-,148	-,105
Kolmogorov-Smirnov Z		,809	,577
Asymp. Sig. (2-tailed)		,529	,894

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

الانحدار الخطي بين المتغيرين حوكمة المؤسسات و الأداء المالي

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard			
1 (Constante)	.57	.314		1	.
A	.65	.148	.719	.842	082
2				.394	.000

نتائج التحليل الأحادي لاختبار تأثير حوكمة المؤسسات على خصائص المؤسسة
1- مدة النشاط:

ANOVA

A	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.279	.639	3.591	.050
Intra-groupes	3.027	.178		
Total	4.305			

2- طبيعة ملكية المؤسسة:

ANOVA

A	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.529	.529	2.519	.130
Intra-groupes	3.777	.210		
Total	4.306			

3- طبيعة الشكل القانوني:

ANOVA

A	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.279	.639	3.591	.050
Intra-groupes	3.027	.178		
Total	4.305			

4- طبيعة النشاط:

ANOVA

A	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.006	.003	.011	.989
Intra-groupes	4.300	.253		
Total	4.305			

5- حجم المؤسسة:

ANOVA

A	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.686	.343	1.610	.229
Intra-groupes	3.620	.213		
Total	4.305			

