



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research



University of Laarbi Tebessi – Tebessa -
Faculty of Economics, Commercials and Management Sciences

جامعة العربي التبسي – تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة
الرقم التسلسلي:/2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
التخصص: مالية مؤسسة

دور التزام بآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

إشراف الأستاذ:

- د. عطية عز الدين

إعداد الطلبة

- خالدي محمد الطاهر

- نغموش شمس الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عطية عز الدين	أستاذ	المؤطر
بولحديد مراد	أستاذ محاضر	رئيسا
مومن سميرة	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكر وعرفان

يسرنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف عطية عز الدين، الذي رافقنا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة طوال مراحل إنجاز هذا العمل، وكان له الفضل الكبير في إتمامه على أحسن وجه.

كما نتوجه بخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تكريمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات ونصائح ببناءة تثري هذا العمل.

ونخص بالشكر كذلك جميع أساتذة قسم علوم محاسبة ومالية، عرفاناً لما بذلوه من جهود في تعليمنا وتكويننا، ولكل من ساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكروعرفان
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
06	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
08	المطلب الأول: تعريف الحوكمة، خصائصها وأهدافها
13	المطلب الثاني: أنواع ومبادئ حوكمة الشركات
20	المطلب الثالث: دور الحوكمة
28	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية للمؤسسة
28	المطلب الأول: تعريف القرار المالي، خصائصه وأهدافه
31	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
33	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار المالي
35	المبحث الثالث: العلاقة بين التزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية
35	المطلب الأول: العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة وتحسين القرارات المالية
37	المطلب الثاني: العلاقة بين الآليات الخارجية للحوكمة وتحسين القرارات المالية
39	المطلب الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي
42	المبحث الرابع: دراسات السابقة
43	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
45	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
47	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة
53	تمهيد الفصل الثاني
53	المبحث الأول: نبذة عامة عن شركة الفوسفات تبسة
53	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وأهدافها
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
60	المطلب الثالث: نشاط مراحل عملية الإنتاج بمؤسسة الفوسفات SOMIPHOS
64	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات

64	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة
69	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
70	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
72	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية العامة
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والتحليل الاحصائي
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية	47
02	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالأجنبية والدراسة الحالية	48
03	السلم الزمني لتطور مجموعة فرفوس	54
04	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	65
05	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	66
06	الاختبار الإحصائي Alpha-Cronbach	69
07	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	70
08	تفاصيل توزيع الاستمارة	72
09	نسبة مصداقية الاستبيان	72
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	74
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	75

77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	13
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	14
80	نسبة مصداقية الاستبيان لعبارات المحور الثاني	15
80	تحليل المحور الثاني مدى الالتزام باليات الحوكمة في المؤسسة	16
84	نسبة مصداقية الاستبيان لعبارات المحور الثالث	17
84	تحليل المحور الثالث القرارات المالية في المؤسسة	18
87	اختبار علاقة الارتباط	19
89	معاملات الارتباط	20
91	تحليل Model Summary	21
91	تحليل ANOVA	22
92	تحليل Coefficients	23
93	تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على القرارات المالية	24
94	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	25

مقدمة

مقدمة:

تعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية من بين المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين في المجال الاقتصادي، وقد تزايد الاهتمام بها مع مرور الوقت وتعاظم في الآونة الأخيرة، وتعددت المحاولات للإحاطة بمفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية وتأطيرها وإبراز أهم مبادئها، حيث تبنى أساسًا على مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح المرتبطة بها (العمال، الموردون، الدائنين، المستهلكين) في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

من جهة أخرى، فإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على ترشيد القرار وفاعليته في هذه المؤسسة، باعتباره من الوظائف الأساسية التي يمارسها الإنسان عبر مراحل حياته الاجتماعية، رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها حسب الظروف السائدة في كل زمان ومكان.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة الشديدة، إضافة إلى تعقد العمليات الإدارية والمالية فرض على المؤسسات ضرورة تبني نظم حديثة للتسيير، يكون من أبرزها نظام الحوكمة، الذي يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير إطار مؤسسي قائم على الشفافية والانضباط. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية تُعد من المواضيع الجوهرية التي تساهم في فهم آليات تحقيق الأداء المالي المتميز.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الالتزام بآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الفوسفات - تبسة، باعتبارها نموذجًا يعكس واقع تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية، ومحاولة الوقوف على مدى مساهمة هذه الآليات في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يساهم الالتزام بآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية في المؤسسة المناجم الفوسفات
تبسة؟

وتتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة وتحسين القرارات المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى التزام مؤسسة المناجم الفوسفات تبسة بتطبيق آليات الحوكمة؟
- هل يؤثر الالتزام بآليات الحوكمة على جودة القرارات المالية داخل المؤسسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة المهنية) على القرارات المالية في المؤسسة المناجم الفوسفات تبسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يساهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في تحسين القرارات المالية في مؤسسة مناجم الفوسفات.
- الفرضيات الفرعية

1. يؤدي التزام بآليات الحوكمة الداخلية في تحسين القرارات المالية.
2. يؤدي التزام بآليات الحوكمة الخارجية في تحسين القرارات المالية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة على القرارات المالية

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

1. تسليط الضوء على دور آليات الحوكمة في تحسين جودة القرارات المالية.
2. إبراز العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة والقرارات المالية للمؤسسة.

3. تقديم دراسة تطبيقية في مؤسسة جزائرية (مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة).

4. دعم متخذي القرار بنتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة وعلاقته بالقرارات المالية.
- ارتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي.

2. أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع وأهميته في البيئة الاقتصادية الحالية.
- الحاجة إلى دراسات تطبيقية في المؤسسات الجزائرية.
- تزايد الاهتمام بالحوكمة بعد الأزمات المالية العالمية.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم وآليات حوكمة المؤسسات.
2. تحليل طبيعة القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية.
3. تقييم مدى التزام شركة الفوسفات تبسة بآليات الحوكمة.
4. إبراز أثر الحوكمة في تحسين القرارات المالية والأداء المالي.

سادساً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها وأهميتها وكذا القرارات المالية وأنواعها وأثرها على الأداء المالي وقيمة المؤسسة من خلال استخدام أدوات إحصائية (مثل SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

سابعاً: تقسيم الدراسة

وحتى نعالج الموضوع ونحاول الإلمام بكافة حيث ياتهارت أيننا إلى تقسيم البحث إلى فصلين؛

الفصل الأول كان بعنوان: الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث؛ تناولنا في المبحث الأول الخلفية الفكرية لمفهوم الحوكمة، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للقرارات المالية للمؤسسة، وفي المبحث الثالث حاولنا تحديد العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية، في حين خُصص المبحث الرابع لعرض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول تقديمًا عامًا لمؤسسة مناجم الفوسفات، بينما تطرق المبحث الثاني إلى مجتمع الدراسة والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات، وأخيرًا جاء المبحث الثالث بعنوان تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

تعد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن أنظمة مفتوحة تتفاعل بشكل مستمر مع مختلف الأطراف والبيئات المحيطة بها، حيث تتأثر وتتؤثر في جملة من المتغيرات الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. وقد أدى تزايد حدة المنافسة والتحديات إلى سعي هذه المؤسسات لاعتماد مجموعة من الآليات الإدارية الحديثة التي تمكّنها من مواجهة الأزمات والصعوبات، وضمان استمراريتها وتحقيق التطور المستدام. وتُعد الحوكمة من أبرز هذه الآليات، لما توفره من إطار فعال يعزز الالتزام، ويرفع من كفاءة الأداء، ويساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها المنشودة في ظل بيئة تنافسية متسارعة.

وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للحوكمة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية في المؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين التزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية.

المبحث الرابع: دراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المحورية في الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر، لما لها من دور بالغ الأهمية في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة لاسيما في ظل تزايد الأزمات المالية وتنامي حالات الفساد وسوء الإدارة. وقد برزت الحوكمة كآلية تنظيمية تهدف إلى ضبط العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

سيتم التعرف في مجمل هذا المبحث على الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وذلك من خلال التطرق إلى:

- تعريف الحوكمة وخصائصها، أهدافها¹.
- أنواع ومبادئ حوكمة الشركات.
- آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات، خصائصها وأهدافها

تكتسي الحوكمة أهمية متزايدة باعتبارها إطارًا منظمًا يضبط أساليب الإدارة ويحدّد المسؤوليات داخل المؤسسات. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم تصور واضح لمفهوم الحوكمة من خلال التعريف بها، مع إبراز خصائصها التي تعكس طبيعتها التنظيمية والرقابية. كما يتناول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في تعزيز الشفافية والمساءلة. ويساعد ذلك على فهم دور الحوكمة في تحسين الأداء وضمان حسن تسيير المؤسسات.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

عرفها رونالد ((RONALD: "بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة التي تسعى إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك من خلال اعتماد الأساليب الملائمة التي تساعد على تنفيذ أهداف الشركة وخططها"¹.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ((OECD الحوكمة: "بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من أصحاب المصالح"².

كما عرفت عام 1999م "بأنها منظومة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، حيث توفر الإطار الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة، ووسائل تنفيذ هذه الأهداف، وآليات متابعة ومراقبة الأداء"³.

عرف معهد المدققين الداخليين ((IAA: "بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن إجراءات يستخدمها ممثلو أصحاب المصالح للإشراف على المخاطر وإدارتها من قبل الإدارة، ومتابعة مخاطر الشركة، والتأكد من كفاية وفعالية الضوابط الرقابية للحد من هذه المخاطر، بما يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة"⁴.

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات: "بأنها النظام والإطار الذي تُدار وتُسيّر من خلاله الشركات، ويتم عبره الإشراف عليها ومتابعة وتنظيم العلاقات بين جميع الأطراف ذوي المصالح"⁵.

¹ طارق وهابي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرارات المالية للشركة_ دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية، أطروحة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2020/2019، ص19.

² عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة العاملة، الحوكمة)، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص208.

³ عبد الكريم ساسي النسر وحورية الهادي مفتاح، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2022 ص 8.

⁴ العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة ليسانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 16.

⁵ عبد القادر بريش، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية - بالإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد 09، 2011، ص 42.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: " أن حوكمة الشركات تُعد إطارًا من القواعد والمبادئ التي تضبط آلية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتُبين مستوى الشفافية والمساءلة الواجب التزام القائمين على إدارتها بها، بما يحقق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، ويساهم في رفع كفاءة أداء الشركة وتعزيز الثقة بين جميع الجهات ذات العلاقة".

ثانياً: خصائص الحوكمة الشركات

تتمثل خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:

- 1) الاستقلالية: تعني غياب التأثيرات غير المبررة الناتجة عن الضغوط، لذلك ركزت الحوكمة على ضرورة وجود أعضاء غير تنفيذيين أو مستقلين في مجلس الإدارة، بحيث يكون لهم رأي موضوعي وموازن لأراء الأعضاء التنفيذيين. وقد عرّف معهد المراجعين الداخليين في كندا العضو المستقل بأنه: الشخص الذي لا تربطه بالشركة أو إدارتها أي علاقات شخصية حالية أو مستقبلية، باستثناء خدمته كعضو في مجلس الإدارة¹؛
- 2) الانضباط: يقصد به الالتزام بالسلوك الأخلاقي السليم، من خلال تقديم معلومات واضحة وشفافة للجمهور، والالتزام بالأعمال الأساسية المحددة بدقة، والتقدير الصحيح لحقوق الملكية وتكلفة رأس المال، إضافة إلى الاستخدام الرشيد للديون في مشروعات هادفة²؛
- 3) الشفافية: وتعني توفير معلومات محاسبية ومالية صحيحة وموثوقة تعكس الوضع الحقيقي للشركة، بما يتيح تقييم أدائها ومعرفة مركزها المالي بصورة دقيقة³؛

¹ ليندة دواس، أحمد بوراس، حوكمة الشركات ودورها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية-دراسة حالة الوطنية للاتصالات - أوريدو-، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص 285.

² بن يوسف مريم، بن مسعود آدم، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 15.

³ إيمان بن عزوز وإلياس بن ساسي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية - العلاقة والأهداف -، الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013، ص 03

- 4) العدالة: تتمثل في احترام حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل مساهمي الأغلبية، وتسهيل طرق التصويت، ومنح مكافآت عادلة لأعضاء مجلس الإدارة، وإتاحة حق الاعتراض للمساهمين عند المساس بحقوقهم، مع تمكينهم من المشاركة في تعيين المديرين واتخاذ القرارات الأساسية¹؛
- 5) المساءلة: ويقصد بها إمكانية تقييم ومحاسبة أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والتحقق من مدى التزامهم بتحقيق أهداف الشركة²؛
- 6) المسؤولية: وهي تحمّل الشركة ومجالس إدارتها مسؤولياتها تجاه جميع الأطراف ذوي المصلحة، بما يضمن حماية حقوقهم وتحقيق التوازن بينها³؛
- 7) المسؤولية الاجتماعية: تعني النظر إلى المؤسسة باعتبارها مواطنًا صالحًا في المجتمع، ويتجسد ذلك من خلال وجود سياسات واضحة تؤكد الالتزام بالسلوك الأخلاقي، وسياسات توظيف عادلة، إلى جانب سياسة واضحة تتعلق بالمسؤولية البيئية⁴.
- ويمكن تلخص الخصائص في الشكل التالي:

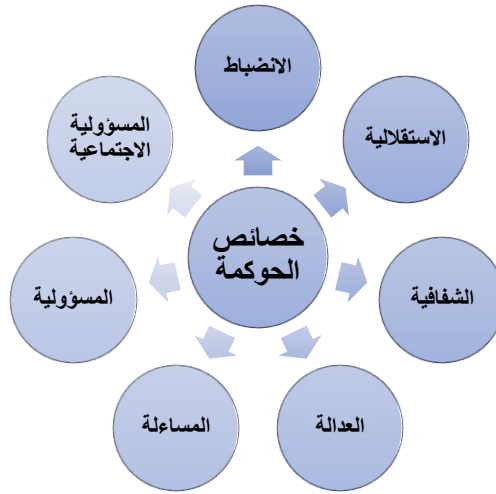
¹ أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر-، أطروحة متقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص 101

² عرابية الحاج وتبر زغود حوكمة الشركات آلية للرفع من مستوى كفاءة الأسواق المالية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشف، يومي 19 و20 نوفمبر 2013، ص06.

³ محمد لمين علون وعبد الحق سعدي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة نفضال بسكرة-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد05، العدد02، 2020، ص 134.

⁴ أميرة بن مخلوف، المرجع السابق، ص101.

الشكل رقم (01): خصائص الحوكمة



المصدر: محمد لمين علون وعبد الحق سعدي، ص143

يوضح الشكل أن الحوكمة المؤسسية تقوم على مجموعة من خصائص المترابطة التي تهدف إلى ضمان حسن إدارة المؤسسة وحماية حقوق مختلف الأطراف.

فالمسؤولية الاجتماعية تعكس التزام المؤسسة بالتصرف وفق معايير أخلاقية وقوانين صالحة، بما يحقق التوازن بين مصالحها ومصالح المجتمع، أما المسؤولية فتعني تحمل الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولية قراراتهم وأفعالهم أمام جميع أصحاب المصلحة، وتؤكد العدالة على ضرورة احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح دون تمييز أو تفضيل، في حين تشير المساءلة إلى إمكانية تقييم أعمال الإدارة ومحاسبتها عند التقصير أو الانحراف. وتبرز الاستقلالية من خلال غياب التأثيرات والضغوط غير اللازمة على متخذي القرار، بما يضمن موضوعية القرارات. كما أن الشفافية تفرض تقديم صورة حقيقية وواضحة عن أوضاع المؤسسة لكل ذي مصلحة، وأخيرا يبرز الانضباط كالتزام بالقوانين والأنظمة والأخلاق المهنية المعتمدة.

ثالثا: أهداف حوكمة الشركات

تهدف قواعد وضوابط حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتهم، إلى جانب حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بنشاط الشركة، بما يضمن فعالية أدائها¹؛
- تعزيز النزاهة والاستقامة لدى جميع العاملين داخل الشركة، وترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل²؛
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجيات سليمة وضمن اتخاذ قرارات الاندماج والاستحواذ على أسس صحيحة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء³؛
- رفع مستوى مصداقية البيانات والمعلومات المالية والإدارية، وتسهيل فهمها واستخدامها على المستويين المحلي والدولي؛
- إدماج الاعتبارات البيئية والأخلاقية ضمن عملية صنع القرار داخل الشركة⁴؛
- تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة والعمل على تعظيم قيمتها، مع تعزيز قدرتها على جذب مصادر تمويل محلية وعالمية لدعم النمو والتوسع⁵؛

¹طالب عبد العزيز، بلمدني محمد، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 98.

²دوحة سلمى، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري من أجل تحقيق تنمية مستدامة بالدول النامية "حالة تونس والجزائر"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 70.

³أميرة بن مخلوف، المرجع السابق، ص 101.

⁴ - زايد مراد، ترغيني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06 /07 ماي 2012، ص 05.

⁵مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 01، المجلد 25، العراق، 2017، ص 176

- التأكد من وجود هيكل إداري وتنظيمي فعال داخل الشركة، بحيث يُوضع كل فرد في الموقع المناسب مع تحديد واضح لصلاحياته ومسؤولياته¹؛
- تشكيل لجنة مراجعة مستقلة من غير الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، بهدف الحد من الغش وتعزيز الرقابة؛
- تحسين الصورة الذهنية للشركة وتعزيز سمعتها لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة².

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ حوكمة الشركات

تتعدد أشكال الحوكمة بتعدد البيئات التنظيمية والاقتصادية التي تُطبق فيها، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع مختلفة منها تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها. كما تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُعد مرجعاً لتطبيقها بشكل سليم وفعال. ويهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز أنواع الحوكمة وبيان أهم المبادئ التي تركز عليها.

أولاً: أنواع الحوكمة

تتعدد أنواع الحوكمة، ومن أبرزها ما يلي³:

1) الحوكمة المفتوحة: تشير إلى مجموعة من المبادئ والأبعاد التي تُعتمد في ممارسة السلطات والإدارات داخل الشركات، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة والرقابة الإدارية والمالية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما تقوم على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز الأداء وفق أسس ديمقراطية، بما يسمح بمساهمة أوسع في إعداد برامج التطوير الإداري والمالي والمحاسبي. وتؤدي

¹ أحمد مهدي الهادي العنزي، تحليل أثر حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، 2014، ص 225.

² بن علي بلعزوز وعبد الرزاق جبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 نوفمبر 2019، ص 05.

³ ضرغام مصطفى محمد أبو سليمة، أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، أطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2019، ص 1

الحوكمة المفتوحة دورًا فاعلاً في تحسين آليات تسيير العمل، ويرتبط تعزيزها ارتباطاً وثيقاً بمكافحة الرشوة والفساد، مما يجعلها من الموضوعات الاقتصادية الحديثة والمهمة؛

(2) الحوكمة الإلكترونية: تعني تفعيل الدور الرقابي على أعمال الإدارات من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة، بما يسهم في تحسين الأداء وبناء أسس واضحة للإفصاح بين الإدارات وأصحاب المصالح. كما تساعد في تطوير أداء الشركات وتحسين أوضاعها المالية، مع الحفاظ على توازن المصالح بين مختلف الأطراف المتعاملة وذات العلاقة؛

(3) الحوكمة المؤسسية: هي مجموعة من القوانين والأنظمة التي تحدد الهيكل التنظيمي المناسب للشركات، بما يمكنها من وضع أهدافها المالية وغير المالية، وتوفير الآليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى تصميم نظم فعّالة لمراقبة الأداء وتصحيح الانحرافات؛

(4) الحوكمة الرشيدة: تمثل نظاماً تخضع من خلاله أنشطة المؤسسات لمجموعة من القواعد والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عبر اختيار الأساليب الأكثر فعالية لتنفيذ خطط وأهداف الشركة، وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح الرئيسيين المؤثرين في الأداء؛

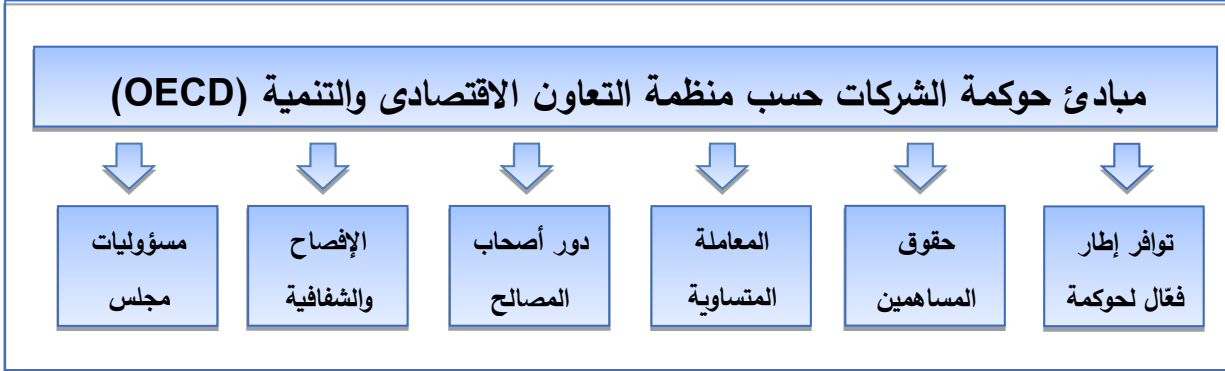
(5) حوكمة الشركات: هي منظومة من المبادئ والقواعد والمعايير التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة داخل الشركة، بما يضمن حسن الإدارة واستدامة الأداء¹.

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ حوكمة الشركات من خلال مجموعة من القواعد التي تهدف إلى تحسين كفاءة الشركات وتعزيز الشفافية وحماية حقوق الأطراف المختلفة، ويمكن عرض هذه المبادئ في الشكل التالي:

¹ ضر غام مصطفى محمد أبو سليلة، مرجع السابق، ص 19.

الشكل رقم (02): مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: على ضرغام مصطفى محمد أبو سليمة، ص 20.

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يركز هذا المبدأ على ضرورة أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون منسجماً مع دور القانون، مع تحديد واضح لمسؤوليات الجهات المختلفة المعنية بالإشراف والرقابة، وقد شدد هذا المبدأ على ما يلي:

- تطوير هيكل الحوكمة بما يراعي تأثيره على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق، وتعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق؛
- توافق المتطلبات القانونية والرقابية مع سيادة القانون ووضوحه والالتزام بتطبيقه؛
- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة، بما يضمن حماية المصلحة العامة؛
- تمتع الهيئات الرقابية والإشرافية بالسلطة والنزاهة، وتوفير الموارد الكافية لها للقيام بمهامها بأسلوب مهني وموضوعي¹.

¹علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 35 و 36.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

يهدف هذا المبدأ إلى حماية حقوق المساهمين وضمان ممارستها بفعالية، ويشمل ذلك:

(1) الحقوق الأساسية للمساهمين، ومن أبرزها:

- تسجيل الملكية بوسائل آمنة؛
- حرية نقل وتحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على معلومات الشركة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- المشاركة في أرباح الشركة.

(2) حق المساهمين في المشاركة في القرارات الجوهرية، مع إعلامهم الكافي بالتغييرات الأساسية، مثل:

- التعديلات على النظام الأساسي أو الوثائق الجوهرية للشركة؛
- العمليات غير العادية التي قد تؤدي إلى بيع الشركة أو تغيير هيكلها.

(3) المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، من خلال:

- توفير معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن مواعيد الاجتماعات وجدول أعمالها؛
- إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة وإضافة بنود لجدول الأعمال ضمن حدود معقولة؛
- تمكين المساهمين من إبداء آرائهم بشأن ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وسياسات المكافآت؛
- ضمان حق التصويت حضوراً أو بالإنابة مع تحقيق المساواة بينهما.

- (4) الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمنح بعض المساهمين درجة من السيطرة تناسب مع مساهماتهم؛
- (5) تعزيز كفاءة وشفافية السوق في أداء دوره الرقابي، خاصة فيما يتعلق بعمليات الاستحواذ والاندماج، مع عدم استخدام وسائل تعيق المساءلة؛
- (6) التزام المستثمرين المؤسسيين بالإفصاح عن سياسات التصويت والحوكمة، وكيفية التعامل مع تعارض المصالح؛
- (7) إتاحة الفرصة لجميع المساهمين للتشاور فيما بينهم بشأن حقوق الملكية، مع وضع ضوابط تمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة معاملة جميع المساهمين، بما فهم مساهمو الأقلية والأجانب، معاملة عادلة ومتساوية، ويشمل ذلك:

- تمتع المساهمين داخل الفئة الواحدة بحقوق تصويت متساوية؛
- خضوع أي تغيير في حقوق التصويت لموافقة الفئات المتأثرة؛
- التصويت بواسطة المفوضين وفق تعليمات واضحة من المساهمين؛
- ضمان سهولة إجراءات التصويت وعدم تحميل المساهمين تكاليف مرتفعة؛
- منع التداول بناءً على معلومات داخلية غير معلنة؛
- إلزام أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالإفصاح عن أي مصالح شخصية مرتبطة بأعمال الشركة¹.

¹علاء فرحان طالب، ايمان شبحان المشهداني، مرجع السابق، ص من 36 الى 39.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يشدد هذا المبدأ على احترام حقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون، وتشجيع التعاون بينهم وبين الشركة، وذلك من خلال:

- حماية حقوق أصحاب المصالح المكفولة قانوناً؛
- تمكينهم من الحصول على تعويض عادل عند انتهاك حقوقهم؛
- إتاحة آليات لمشاركتهم بما يسهم في تحسين الأداء؛
- توفير المعلومات لهم بانتظام وفي الوقت المناسب؛
- تمكينهم من التواصل بحرية مع مجلس الإدارة بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية؛
- توفير إطار فعال لحماية الدائنين ومعالجة حالات الإعسار¹.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص هذا المبدأ على ضرورة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات الجوهرية المتعلقة بالشركة، ومن بينها:

- النتائج المالية والتشغيلية؛
- أهداف الشركة؛
- هيكل الملكية وحقوق التصويت؛
- بيانات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومكافآتهم؛
- عوامل المخاطر الجوهرية؛

¹علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، المرجع السابق، ص39.

- القضايا المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح؛

- هياكل وسياسات الحوكمة.

كما يشترط:

- إعداد ومراجعة المعلومات وفق معايير محاسبية ومالية عالية الجودة؛

- إخضاع القوائم المالية لمراجعة سنوية من قبل مراجع مستقل؛

- ضمان وصول المعلومات إلى مستخدميها بسهولة وفي الوقت المناسب وبكلفة معقولة¹.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يؤكد هذا المبدأ على دور مجلس الإدارة في التوجيه الاستراتيجي والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية،

ويشمل:

- العمل بحسن نية وعلى أساس معلومات كاملة لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛

- ضمان المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛

- الالتزام بالقوانين ومراعاة مصالح أصحاب المصالح؛

- القيام بالوظائف الأساسية، مثل وضع الاستراتيجيات، الإشراف على الأداء، اختيار الإدارة

التنفيذية، تحديد المكافآت، إدارة تعارض المصالح، وضمان سلامة التقارير المالية؛

- الإشراف على الإفصاح والاتصال؛

- تمكين المجلس من التقييم الموضوعي والمستقل لأعمال الشركة، مع توفير المعلومات اللازمة في

الوقت المناسب².

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 44 و 45.

² طارق عبد العال حماد، مرجع السابق، ص 45 و 46.

المطلب الثالث: دور الحوكمة

لا يقتصر تطبيق الحوكمة على وضع المبادئ النظرية فحسب، بل يتطلب تفعيل مجموعة من الآليات العملية التي تضمن حسن تنفيذها داخل المؤسسات. كما تشترك في تطبيق الحوكمة أطراف متعددة تختلف أدوارها ومسؤولياتها، بما يحقق التوازن بين المصالح المختلفة. ويهدف هذا المطلب إلى بيان أهم آليات الحوكمة المعتمدة، مع توضيح الأطراف المعنية بتطبيقها. ويساعد ذلك على فهم الكيفية العملية لترسيخ الحوكمة وتحقيق أهدافها.

أولاً: آليات حوكمة الشركات

من خلال ما سبق فإن لحوكمة المؤسسات عدة آليات يمكن تقسيمها إلى قسمين: آليات داخلية وآليات خارجية يمكن توضيحها كما يلي:

1) الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تركز آليات الحوكمة الداخلية على الأنشطة والفعاليات التي تتم داخل الشركة، وعلى الإجراءات المتخذة لضمان تحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي¹:

1- مجلس الإدارة: يشير كل من Harianto و Singh إلى أن الباحثين والممارسين والمهتمين بحوكمة الشركات يعدّون مجلس الإدارة من أفضل الأدوات لمراقبة سلوك الإدارة، كونه يعمل على حماية رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستغلال من قبل الإدارة، وذلك من خلال الصلاحيات القانونية المخولة له في تعيين الإدارة العليا أو إعفائها أو تحديد مكافئتها. كما يساهم مجلس الإدارة القوي بفعالية في وضع استراتيجية الشركة، وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة، ومراقبة سلوكها وتقييم أدائها، بما يؤدي في النهاية إلى تعظيم قيمة الشركة. ولكي يكون مجلس الإدارة فعالاً، ينبغي أن يكون في وضع يسمح له بالعمل لمصلحة الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية لها، إضافة إلى تمتعه بالسلطة الكافية لممارسة صلاحياته بعيداً عن التدخلات السياسية والإدارية، واختياره للإدارة العليا، إلى جانب إشرافه المستمر على أداء الشركة والإفصاح عنه. وفي

¹محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص من 134 إلى 140.

هذا الإطار، تؤكد PSCGT على ضرورة أن تُدار الشركات المملوكة للدولة من خلال مجلس إدارة فعال يتمتع بالنزاهة والحكمة، ويعمل بشفافية ومسؤولية لتحقيق مصلحة الشركة.

2- لجنة التدقيق: حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحالي باهتمام كبير من قبل الهيئات المهنية والعلمية والباحثين، خاصة بعد الأزمات والانهيارات المالية التي شهدتها بعض الشركات العالمية. ويعود هذا الاهتمام إلى الدور المهم الذي تؤديه لجنة التدقيق كأحدى أدوات حوكمة الشركات في تعزيز الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، من خلال إشرافها على إعداد التقارير المالية، ومتابعتها لوظيفة التدقيق الداخلي، ودعمها لاستقلالية التدقيق الخارجي، فضلا عن تأكيدها على الالتزام بمبادئ الحوكمة. وقد ظهر مفهوم لجنة التدقيق بعد الانهيارات المالية الكبرى، حيث صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون Sarbanes-Oxley Act عام 2002، الذي ألزم الشركات بتشكيل لجنة تدقيق لما لها من دور في الحد من حدوث مثل تلك الأزمات مستقبلا كما صدرت في المملكة المتحدة عدة توصيات، من أبرزها تقرير Smith Report عام 2003، الذي تناول مسؤوليات لجنة التدقيق وطرق الإفصاح عنها في التقارير السنوية. وقد تبنت دول عديدة أخرى هذا المفهوم، مثل كندا وفرنسا وألمانيا وماليزيا وسنغافورة، حيث تطور دور هذه اللجان لتصبح أداة أساسية من أدوات الحوكمة.

أما في الشركات المملوكة للدولة، فقد ظهرت الدعوة لتشكيل لجنة التدقيق لأول مرة ضمن توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا عام 1994، ثم تلتها توصيات مشابهة في دول أخرى. وتتمثل أهم وظائف ومسؤوليات لجنة التدقيق في مراجعة القوائم المالية، والتوصية بتعيين أو إعفاء المدقق الخارجي، ومناقشة خطط التدقيق، وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والإشراف على التدقيق الداخلي، إضافة إلى تنفيذ أي مهام يكلفها بها مجلس الإدارة ذات صلة بالرقابة والتدقيق.

3- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات بأن تتشكل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد أكدت إرشادات OECD على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، بما يساهم في جذب الكفاءات وتحقيق مصالح الشركة على المدى الطويل. وتتمثل مهام لجنة المكافآت في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا، ووضع سياسات الحوافز ومراجعتها بشكل دوري، وضمان ارتباط المكافآت بالأداء الفعلي.

4- لجنة التعيينات: تهدف لجنة التعيينات إلى ضمان الشفافية والكفاءة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، وذلك من خلال تحديد المهارات والخبرات المطلوبة، ووضع آليات واضحة وموضوعية للتعين، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، ومقارنة مؤهلات المتقدمين مع المعايير المحددة من قبل الشركة.

5- التدقيق الداخلي: تلعب وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في تعزيز حوكمة الشركات، من خلال زيادة مستوى المساءلة، وتحسين السلوك الوظيفي، والحد من مخاطر الفساد الإداري والمالي. وقد أكدت الهيئات المهنية على أهمية استقلالية التدقيق الداخلي وارتباطه بلجنة التدقيق مباشرة، بما يعزز فعاليته في دعم نظام الرقابة الداخلية وضمان نزاهة التقارير المالية.

ويمكن صيغة الآليات الداخلية للحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الآليات الداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حلمي الجيلاني، ص 137

(2) الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في مختلف أشكال الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح من خارج الشركة، إضافة إلى الضغوط التي تمارسها المنظمات والهيئات الدولية المعنية بموضوع الحوكمة، إذ يُعد هذا المصدر من أهم المصادر التي تولّد ضغطاً كبيراً يدفع نحو تبني وتطبيق قواعد الحوكمة. ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي¹:

1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تُعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات إحدى الآليات المهمة في حوكمة الشركات، حيث يؤكد كل من Impavido و Hess على هذه الأهمية من خلال الإشارة إلى أنه في حال لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو في حال افتقارها للكفاءة، فإنها ستفشل في مواجهة المنافسة مع الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعرّضها للإفلاس. وبذلك فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تسهم في تهذيب سلوك الإدارة، لاسيما إذا وُجدت سوق فعّالة للعمل الإداري، إذ ينعكس ضعف الأداء الإداري سلباً على مستقبل المديرين وأعضاء مجالس الإدارة. كما أن سوق العمل الإداري غالباً ما تفرض معايير معينة لاختيار القيادات الإدارية، بحيث لا يتم إسناد مناصب المسؤولية إلى أعضاء مجالس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق لهم قيادة شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية، وهو ما يشكل ضغطاً إضافياً على الإدارة لتحسين أدائها.

2- الاندماجات والاكْتسابات (Mergers and Acquisitions): لا شك أن الاندماجات والاكْتسابات تعد من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة قطاع الشركات على مستوى العالم. ويشير كل من John Kedia إلى وجود العديد من الدراسات والأدلة التي تدعم الرأي القائل بأن عمليات الاكْتساب تُعد آلية فعّالة من آليات الحوكمة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تسهم في الحد من السلوك غير الكفء للإدارة. وغالباً ما تؤدي عمليات الاندماج أو الاكْتساب إلى الاستغناء عن الإدارات ذات الأداء الضعيف، مما يعزز الانضباط الإداري. أما في الشركات المملوكة للدولة، فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الحكومة الصينية، على سبيل المثال، استفادت من هذه الآلية بعد منح الشركات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ قرارات الاندماج

¹محمد حلمي الجيلاني، مرجع السابق، ص من 140 إلى 144.

والاكتساب، مع التأكيد على ضرورة ضمان عدم الإضرار بحقوق الدولة باعتبارها مالكا للأسهم نتيجة لاتخاذ مثل هذه القرارات الجوهرية.

3- التدقيق الخارجي (External Auditing): يلعب التدقيق الخارجي دوراً محورياً في تحسين جودة القوائم المالية، إذ يُفترض بالمدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق بشأن نوعية الكشوفات المالية وليس الاكتفاء بالتحقق من مقبوليتها فقط، ومع تزايد الاهتمام بدور مجالس الإدارة، وبخاصة لجان التدقيق، في اختيار المدقق الخارجي واستمراره، أصبح من الضروري التركيز على جودة التدقيق، مما يستوجب اختيار مدققين يتمتعون بالكفاءة والخبرة والتخصص في مجال عمل الشركة. ويرى Abbot و Parker أن لجان التدقيق المستقلة والفعالة تميل إلى اختيار مدققين خارجيين أكفاء ومتخصصين في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه الشركة.

ويعد التدقيق الخارجي حجر الزاوية في تحقيق حوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، لما له من دور في تعزيز المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات داخل هذه الشركات، فضلاً عن إرساء الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بصفة عامة. كما يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة من حيث الإشراف (Oversight)، والتبصر (Insight)، والاستشراف المستقبلي (Foresight). إذ يركز الإشراف على التحقق من مدى التزام الشركات بأداء المهام المنوطة بها، ويسهم في كشف ومنع الفساد الإداري والمالي، بينما يساعد التبصر متخذي القرار من خلال تقديم تقييم مستقل للسياسات والبرامج والعمليات والنتائج، في حين تهدف الاستشرافية إلى تحديد الاتجاهات والتحديات المستقبلية التي تواجه الشركة. ولتنفيذ هذه الأدوار، يعتمد المدققون الخارجيون على التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، وخدمات التحقق، والاستشارات. كما أكدت بعض الهيئات المهنية والتنظيمية على ضرورة أن يأخذ المدقق الخارجي بوظيفة التدقيق الداخلي عند تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق، كما ورد في معايير التدقيق الصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

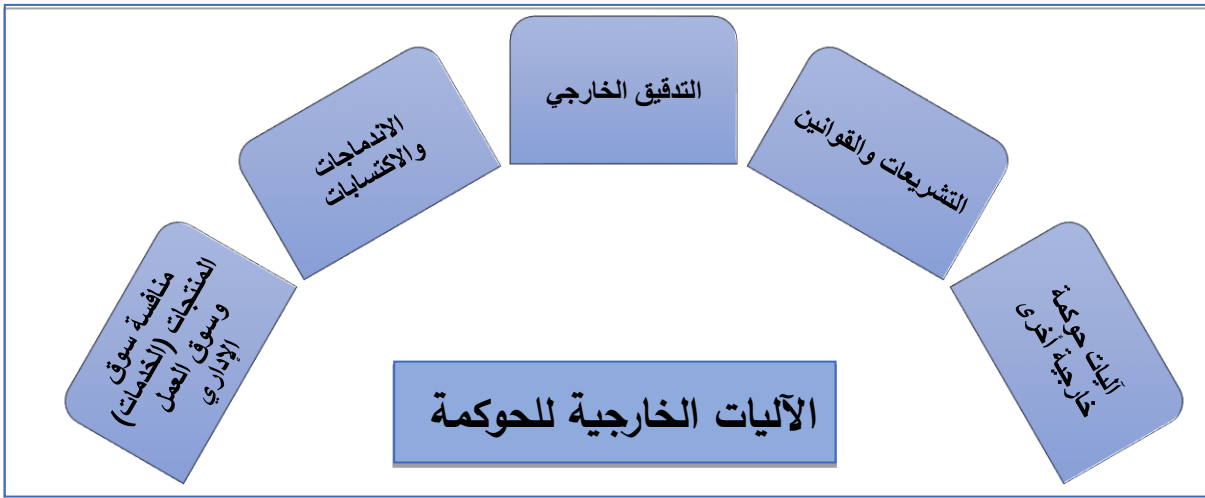
4- التشريعات والقوانين: تشكل القوانين والتشريعات إحدى الآليات الأساسية التي تؤثر في تفاعلات الأطراف المشاركة في عملية الحوكمة، إذ لا يقتصر تأثيرها على تحديد أدوار ومسؤوليات الفاعلين الرئيسيين، بل يمتد ليشمل كيفية تفاعلهم فيما بينهم. فعلى سبيل المثال، فرض قانون Sarbanes-Oxley Act مجموعة من المتطلبات الجديدة على الشركات المساهمة العامة، من بينها زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتعزيز دور لجنة التدقيق في الإشراف على إعداد التقارير المالية، وإلزام المدير التنفيذي والمدير المالي بالمصادقة على صحة القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية.

كما حدّد القانون آليات التواصل بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، وقيّد صلاحيات المسؤولين في إقرار المعاملات التي قد تتعارض مع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وفي السياق نفسه، نظم قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1977 في العراق شؤون الشركات المملوكة للدولة من حيث التأسيس والإدارة والتصفيّة، وأخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية.

5- آليات حوكمة خارجية أخرى: إلى جانب الآليات السابقة، توجد آليات خارجية أخرى تؤثر في فاعلية الحوكمة وتسهم في حماية مصالح أصحاب المصالح بطرق مكملة، ومن بينها دور الجهات التنظيمية والمحللين الماليين والمنظمات الدولية. ويشير Cohen وآخرون إلى أن منظمات مثل منظمة الشفافية الدولية تمارس ضغوطاً كبيرة على الحكومات لمكافحة الفساد المالي والإداري، في حين تعمل منظمة التجارة العالمية على تحسين النظم المالية والمحاسبية، كما تمارس لجنة بازل ضغوطاً خاصة في قطاع البنوك لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.

يمكن صياغة هذه الآليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الآليات الخارجية للحوكمة



المصدر: أمّن السّيد أحمد لطفي، ص 696.

ثانياً: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

توجد أربعة أطراف رئيسة تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، ويُعد دورها محددًا أساسيًا في نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

(1) **المساهمون:** يُعد المساهمون الممولين الرئيسيين للشركة من خلال مساهمتهم برأس المال عبر امتلاك الأسهم، ويسعون إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل بما يضمن استمراريتهما، مقابل الحصول على عوائد وأرباح مناسبة لاستثماراتهم. كما يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة القادرين على حماية حقوقهم. وفي المقابل، فإن عدم تحقيق أرباح مجزية قد يؤدي إلى تراجع رغبة المساهمين في توسيع أنشطة الشركة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على مستقبلها¹؛

(2) **مجلس الإدارة:** يتكوّن مجلس الإدارة من ممثلي المساهمين وأطراف أخرى من أصحاب المصالح، ويتولى مسؤولية تعيين المديرين التنفيذيين ومنحهم صلاحيات إدارة الأعمال اليومية، إلى جانب رسم السياسات العامة ووضع الخطط المناسبة للحفاظ على حقوق المساهمين، ومتابعة والرقابة على أداء الإدارة التنفيذية؛ وقد أكدت المبادئ الدولية للحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة ملتزمون بواجبين أساسيين، هما:

- **واجب العناية اللازمة:** ويتمثل في التزام أعضاء المجلس باليقظة والحرص وبذل الجهد الكافي عند اتخاذ القرارات، مع التأكد من وجود أنظمة وإجراءات سليمة داخل الشركة، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها؛
- **واجب الإخلاص في العمل:** ويشمل المعاملة العادلة لجميع المساهمين، وتنظيم التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، ووضع سياسات مناسبة للأجور والمكافآت وغيرها من المسائل ذات الصلة²؛

¹ أمّن السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامّة، الإسكندرية، 2005، ص 696.
² زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية: تخصص محاسبة وجباية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 19/6/2012 ص 16.

3) الإدارة التنفيذية: تُعد الإدارة التنفيذية المسؤولة عن الإدارة الفعلية لأعمال الشركة، وعن تقديم التقارير المتعلقة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تتحمل مسؤولية تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها السوقية. إضافة إلى ذلك، تقع على عاتقها مسؤولية الالتزام بمبادئ الإفصاح والشفافية في المعلومات المقدمة للمساهمين. وتمثل الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، الأمر الذي يستوجب الحرص على اختيار أفرادها بعناية، نظرًا لدورهم في تنفيذ توجهات المساهمين ومجلس الإدارة¹؛

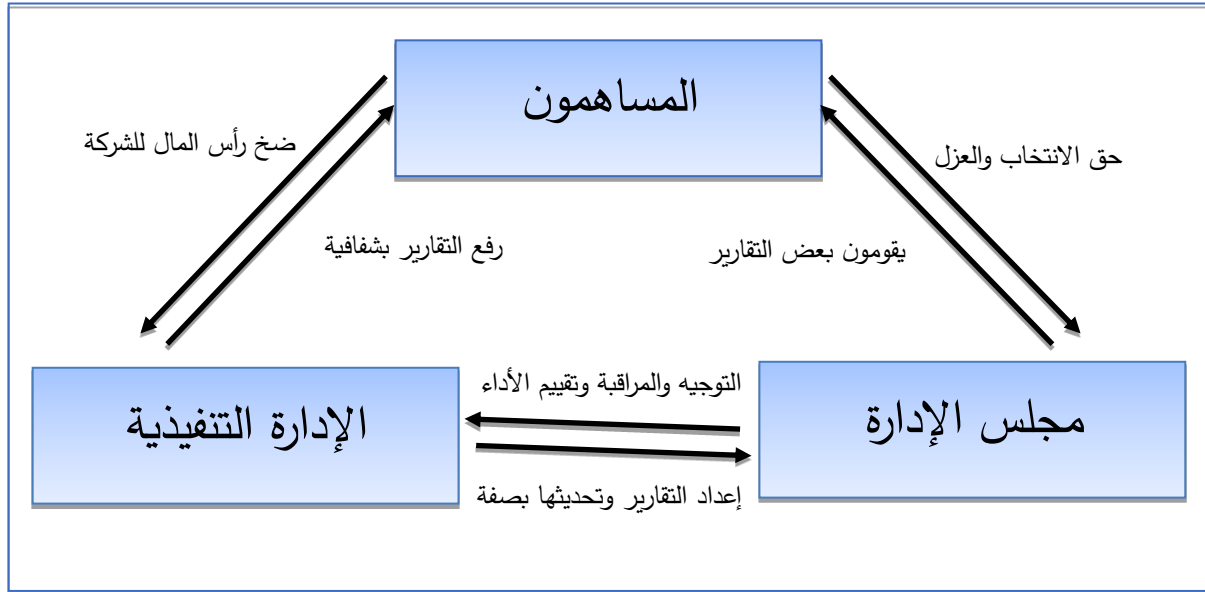
4) أصحاب المصالح: يشمل أصحاب المصالح مجموعة من الأطراف المرتبطة بالشركة، مثل الدائنين، والموردين، العمال، الموظفين، العملاء، والممولين، وقد تتباين مصالحهم أو تتعارض أحيانًا. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بطبيعة العلاقات بين هذه الأطراف، نظرًا لأهميتهم في دعم أنشطة الشركة وتحقيق أهدافها. فالعاملون يساهمون في عملية الإنتاج، والعملاء يمثلون مصدر الإيرادات، والموردون يزودون الشركة بالمواد والخدمات، في حين يقدم الممولون التسهيلات الائتمانية اللازمة. لذا، يتطلب التعامل مع هذه الأطراف قدرًا عاليًا من الدقة والشفافية، إذ إن تقديم معلومات غير صحيحة، خاصة للممولين، قد يؤدي إلى انقطاع مصادر التمويل، مما يؤثر سلبيًا على التخطيط المستقبلي للشركة².

ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

¹ زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7 و8 ديسمبر 2010، ص 9، 10.

² أحمد جميل، محمد سفير، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 6 و7 ماي 2012، ص 07.

الشكل رقم (05): الأطراف المعنية بحوكمة الشركات



المصدر: ليندة دواس، أحمد بوراس، مرجع سابق ص 287

يوضح الشكل الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، والمتمثلة في المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. حيث يمارس المساهمون حق الانتخاب والعزل ومتابعة التقارير، بينما يتولى مجلس الإدارة التوجيه والرقابة وتقييم الأداء. أما الإدارة التنفيذية فتتكفل بتنفيذ القرارات وإعداد التقارير، بما يحقق الشفافية وحسن تسيير الشركة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لقرارات المالية للمؤسسة

يُعدّ القرار المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في توجيه نشاطها المالي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لما له من تأثير مباشر على كفاءتها وربحيتها واستمراريتها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يركّز هذا المبحث الثاني على إبراز الإطار المفاهيمي للقرارات المالية داخل المؤسسة، من خلال:

- تعريف القرار المالي وخصائصه وأهدافه.

- أنواع القرارات المالية.

- مراحل اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: تعريف القرار المالي، خصائصه وأهدافه

يُشكّل القرار المالي حجر الأساس في تسيير الموارد المالية داخل المؤسسة، إذ يعتمد عليه في اختيار أنسب البدائل لتحقيق الأهداف المالية المسطرة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المطلب الأول تعريف القرار المالي، مع إبراز أهم خصائصه وأهدافه.

أولاً: تعريف القرار المالي

يُعرّف القرار المالي بأنه القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة الشركة، سواء تعلق بالاستثمار، أو التمويل، أو توزيع الأرباح. ويتميّز هذا النوع من القرارات بكونه ملزماً للشركة في أغلب الأحيان، مما يستدعي توخي الحذر والدقة عند اتخاذها، نظراً لأن بعض القرارات المالية تُعد قرارات مصيرية قد تؤثر بشكل مباشر في نجاح الشركة وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في السوق. كما أن آثار هذه القرارات تظهر عادة على المدى الطويل، الأمر الذي يصعب تدارك الأخطاء أو تصحيحها، وهو ما يبرز الحاجة إلى مهارات متخصصة وقدرات تحليلية عالية عند اتخاذ القرارات المالية¹.

¹أيمن عطوة عزازي سليم، السعيد عبد العظيم طلبة الشرقاوي، أثر التحفظ المحاسبي على الغلاقة بين القرارات المالية للشركات واحتمالية التعثر المالي: أدلة من بيئة الأعمال المصرية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 06، العدد02، الجزء02، مصر، يوليو2025، ص1208.

كما يُقصد بالقرار المالي ذلك القرار الذي يتضمن مجموعة من الخيارات، مثل المفاضلة بين استثمار السيولة الفائضة أو توزيعها في شكل أرباح، والاختيار بين مصادر التمويل المختلفة، سواء كانت تمويلًا داخليًا (كالتمويل الذاتي) أو تمويلًا خارجيًا¹.

ويُنظر إلى القرار المالي أيضًا على أنه أداة تعتمد عليها الإدارة المالية في توجيه الموارد المتاحة وتسييرها بما يحقق أهداف المؤسسة، وفق منهج يتسم بالرشادة والتحكم في عناصر الربحية والمخاطرة، لما لهذه القرارات من تأثير مباشر على النشاط المالي لمؤسسات الأعمال.

كذلك يُعرّف القرار المالي بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل متاحة من أجل تحقيق هدف مالي معين، سواء كان ذلك لحل مشكلة قائمة أو لاستغلال فرصة متاحة².

وتُعرّف القرارات المالية أيضًا بأنها اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل في مواقف مالية مختلفة، بما يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة مالية معينة، حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم المالية والتقارير المالية، وجمع المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها، بهدف دعم عملية اتخاذ القرار المالي السليم³.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن: "القرار المالي هو عملية اختيار الأمثل لبديل من بين عدة بدائل مالية متاحة، تتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، وتهدف إلى تعظيم قيمة الشركة وضمان استمراريتها، وذلك بالاعتماد على التحليل الدقيق للمعلومات المحاسبية والمالية، مع مراعاة عنصر المخاطرة والعائد، لما لهذه القرارات من تأثير مباشر وطويل الأجل على الأداء المالي للمؤسسة".

¹ بن سبة ناصر، قاشي يوسف، أهمية القرارات المالية المعبر عنها بالعائد على الاستثمار والتكلفة الوسيطة في خلق القيمة الاقتصادية المضافة - دراسة حالة مؤسسة للتأمينات لفترة 2014-2018، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد 06، المجلد 02، 2021، ص 356.

² محمد لمين علون، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 763.

³ زهراء يزبك، كرستين عمار، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، مذكرة متقدمة لنيل إجازة في اختصاص المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية الفرع الأول، جامعة اللبنانية، لنبان، 2017/2018، ص 45.

ثانياً: خصائص القرارات المالية

تتسم القرارات المالية بعدة خصائص أساسية، من أهمها ما يلي¹:

- تمتد القرارات المالية لتشمل جميع جوانب نشاط المؤسسة، حيث تؤثر في مختلف وظائفها الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية؛
- تُعد القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، مما يفرض ضرورة توخي الحذر والدقة عند اتخاذها، خاصة وأن بعضها قد يكون ذا طابع مصيري؛
- تتميز القرارات المالية بأن آثارها ونتائجها لا تظهر على المدى القصير، بل تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً، وهو ما يجعل تصحيح الأخطاء الناتجة عنها أمراً صعباً في حال اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- يرتبط نجاح المؤسسة أو فشلها بدرجة كبيرة بسلامة القرارات المالية المتخذة، نظراً لتأثيرها المباشر على الاستمرارية والربحية؛
- تتطلب القرارات المالية من متخذ القرار مستوى عالياً من الحذر والفتنة، والاعتماد على المعلومات المحاسبية والمالية واستغلالها بصورة عقلانية عند اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهداف القرارات المالية في المؤسسة

تهدف القرارات المالية في المؤسسة بصفة عامة إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهم أهدافها فيما يلي²:

- (1) هدف تعظيم ربح المؤسسة: يُعد تعظيم الربح من الأهداف التقليدية للقرارات المالية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح. ولا يزال هذا الهدف يحتل مكانة بارزة في الفكر

¹ زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، طبعة 04، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 16 و17.

² زين عمر محمد البشير، نصير أحمد، مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية - حالة المجمع الصناعي صيدال-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، الجزء 03، 2017، ص 166.

الاقتصادي، رغم الانتقادات الموجهة إليه والتي تشكك في مدى صلاحيته كهدف رئيسي، لكونه قد يهمل عوامل أخرى كالمخاطرة والاستمرارية والمسؤولية الاجتماعية:

(2) هدف تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك: يُعتبر تعظيم قيمة المؤسسة أو زيادة ثروة الملاك من أهم المعايير المستخدمة في تقييم القرارات الاستثمارية من وجهة نظر المستثمرين والمالكين، وذلك لعدة أسباب، من أهمها:

- يُعد هدف تعظيم الثروة هدفًا استراتيجيًا طويل الأجل يسهم في زيادة القيمة السوقية للأوراق المالية؛

- يمنح أهمية خاصة للتوزيعات النقدية، الأمر الذي يساعد على جذب مستثمرين ومساهمين جدد وتعزيز ثقتهم في المؤسسة.

(3) هدف تعظيم العائد الاجتماعي: يتمثل هذا الهدف في سعي المؤسسة إلى تحقيق منافع اجتماعية إلى جانب تحقيق الأهداف المالية، إلا أن هذا الهدف يواجه عدة صعوبات، من أبرزها:

- صعوبة تحديد ما هو الأفضل للمجتمع وقياس كل من التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي؛

- صعوبة تحديد الجهة التي تستمد منها المؤسسة حقها في استخدام الموارد المالية لتحقيق المنافع الاجتماعية؛

- تحمّل بعض المؤسسات لتكاليف المسؤولية الاجتماعية في حين لا تلتزم مؤسسات أخرى بذلك، مما قد يؤدي إلى تكبّد المؤسسات الملتزمة خسائر ملموسة، وقد يحدّ من قدرتها على الاستمرار في أداء دورها الاجتماعي.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

تنقسم القرارات المالية في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي:

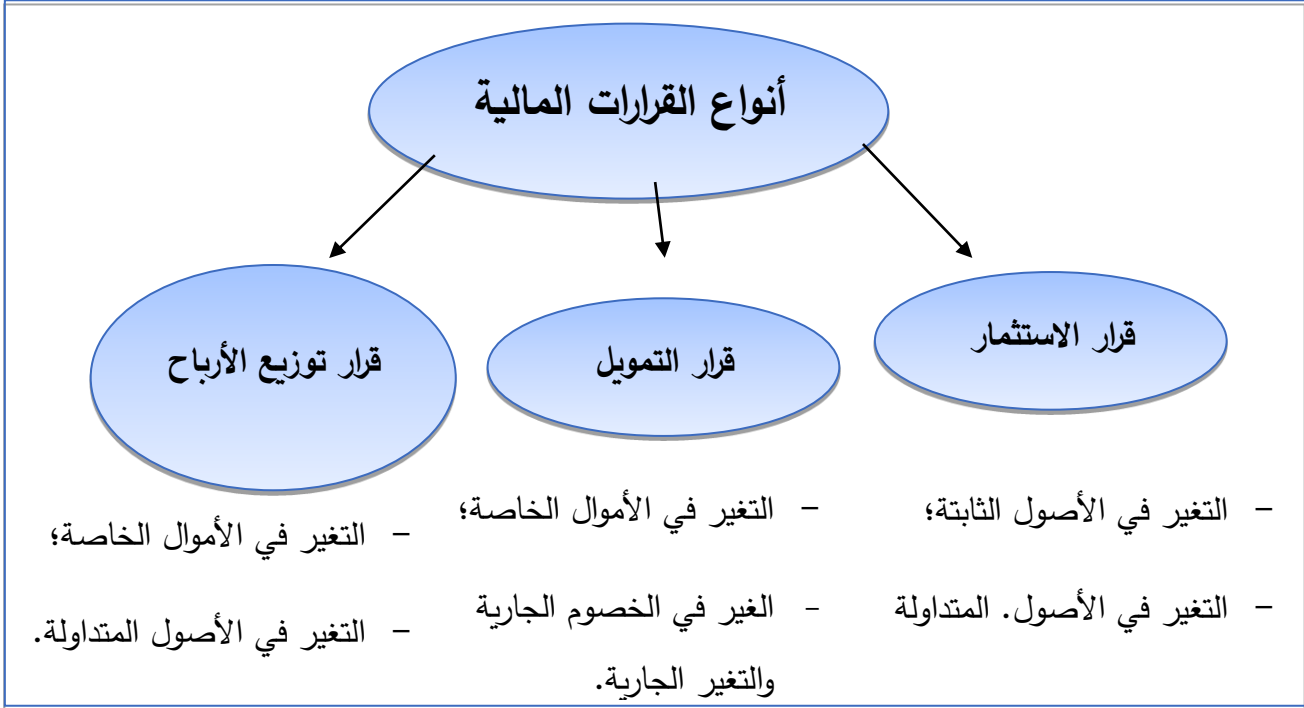
- 1) قرار الاستثمار: وهو القرار الذي يركز على كيفية توظيف الأموال المتاحة توظيفاً أمثل، بهدف تحقيق عوائد تتناسب مع مستوى المخاطر المرتبطة باستخدام هذه الأموال. ويهتم هذا القرار باختيار أفضل الفرص الاستثمارية التي تسهم في زيادة قيمة المؤسسة على المدى الطويل¹؛
 - 2) قرار التمويل: هو القرار المتعلق بتحديد مصادر الأموال اللازمة لتغطية الاحتياجات الاستثمارية للمؤسسة، حيث يتعين عليها اختيار مصادر التمويل التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها وظروفها المالية. كما يشمل هذا القرار مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد المالية الضرورية لتمويل أنشطتها الاستثمارية والتشغيلية²؛
 - 3) قرار (سياسة) توزيع الأرباح: يُعد قرار توزيع الأرباح النوع الثالث من القرارات المالية، ويُتخذ بالتوازي مع قراري الاستثمار والتمويل. ويتعلق بتحديد نسبة الأرباح التي تُوزَع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وتوقيت هذا التوزيع. كما تحدد سياسة توزيع الأرباح الكيفية التي تتبعها الشركة في توزيع الأرباح، سواء في شكل نقدي أو عيني، أو الاحتفاظ بها لإعادة استثمارها في فرص استثمارية جديدة. وتُعد سياسة توزيع الأرباح المثلى تلك التي تحقق التوازن بين التوزيعات الحالية والأرباح المستقبلية، بما يؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة³.
- ويمكن صياغة هذه الأنواع على النحو التالي:

¹بن سنة ناصر، قاشي يوسف، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية للفترة (2017-2014)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص 249.

²طوير أحمد سالم، مراد مصطفى، القرارات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنغام والدواجن - الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2025، ص 86.

³أيمن عطوة عزازي سليم، السعيد عبد العظيم طلبية الشراوي، مرجع السابق، ص 1211.

الشكل رقم (06): أنواع القرارات المالية



المصدر: بن دادة عمر، ص94

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار المالي

تمر عملية اتخاذ القرار المالي بعدة مراحل متكاملة، يمر بها المديرون الماليون من أجل الوصول إلى الحل الأمثل واتخاذ القرار المناسب، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

1) **تشخيص واكتشاف المشكلة:** تعرف هذه المرحلة بمرحلة البحث والدراسة، وتهدف إلى التعرف الدقيق على المشكلة المالية محل القرار. ففي مجال الإدارة المالية يتم الاعتماد على الاستقصاء المنظم للمعلومات التي يوفرها التنظيم الرسمي، بما يساهم في تحسين جودة القرارات المالية. ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنات لقوائم الدخل لعدة سنوات سابقة، وتحليل التكاليف، والأرباح، والأصول،

¹بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض -سطيف-، مذكرة لنيل متطلبات الماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017/2016، ص93 و94.

والخصوم، للكشف عن التغيرات الحاصلة سواء بالزيادة أو النقصان. كما تُستخدم أساليب مختلفة لجمع المعلومات وقياس درجة التقلب أو الاستقرار في التدفقات النقدية وتغيرات القيمة، وقد تمتد هذه البحوث لجمع بيانات مالية إضافية تخدم عملية اتخاذ القرار؛

(2) البحث عن البدائل: يُقصد بالبدائل الوسيلة المتاحة أمام الإدارة لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك ينبغي أن يتميز البديل بقدرته على تحقيق نتائج إيجابية. وتتطلب عملية تحديد البدائل توفر القدرة على الابتكار لإيجاد حلول مناسبة، إلى جانب الاستفادة من التجارب السابقة والسجلات التاريخية، والاستعانة بخبرات الآخرين، بما يتيح الإحاطة بجميع جوانب المشكلة والحلول الممكنة.

فإذا كان القرار المالي متعلقًا بالتمويل، فقد تتمثل البدائل في التمويل الداخلي، أو الاقتراض، أو زيادة رأس المال عن طريق إصدار الأسهم. أما إذا كان القرار استثماريًا، فقد يكون البديل الاستثمار قصير الأجل في الموجودات المتداولة مثل النقد والذمم المدينة، أو الاستثمار طويل الأجل في الموجودات الثابتة، وهو من أصعب البدائل نظرًا لكبر المبالغ المستثمرة وطول الفترة الزمنية، وقد يشمل أيضًا الاستثمارات الإستراتيجية؛

(3) مقارنة البدائل وتقييمها: في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل المتاحة من خلال تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل، سواء الإيجابية أو السلبية، ووضع معايير محددة للمقارنة. ويتم استبعاد البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة أو لا تلبى مستوى الرضا المطلوب. وتشمل معايير التقييم المعايير المالية، والفنية، والإدارية، مثل الربحية، والتكاليف، ومعدلات الفائدة، ودوران رأس المال؛

(4) اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار): تمثل هذه المرحلة ترجمة للجهود السابقة، حيث يتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من المنافع ويقلل من الآثار السلبية إلى أدنى حد. ويجب أن يستند اختيار البديل إلى عدة اعتبارات، من أهمها:

- تحقيق الأهداف الأساسية التي أتخذ القرار من أجلها؛
- توفير الوقت والجهد والتكلفة مقارنة بالبدائل الأخرى؛
- الملاءمة مع الإمكانيات والموارد المتاحة؛

- تقليل الآثار السلبية المحتملة عند التنفيذ؛

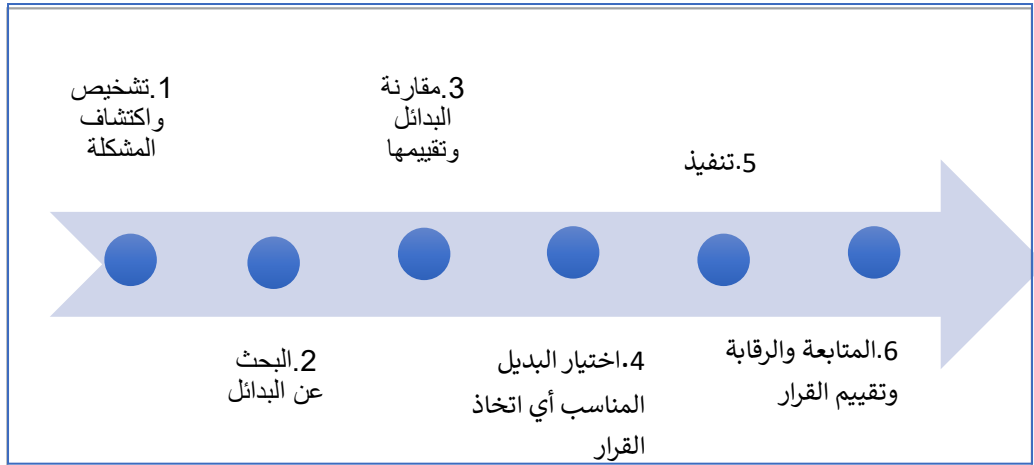
- دراسة عنصر المخاطرة في مختلف مراحل التنفيذ مسبقاً.

(5) تنفيذ القرار: لا ينتهي دور متخذ القرار بمجرد اختيار البديل المناسب، بل يتطلب القرار المختار التنفيذ الفعلي من خلال التعاون مع الأطراف المعنية، ومتابعة سير التنفيذ، للتأكد من سلامته وصحة القرار المتخذ؛

(6) المتابعة والرقابة وتقييم القرار: تعد هذه المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار المالي، وتهدف إلى متابعة عملية التنفيذ وتقييم النتائج بصورة مستمرة. وتُظهر الرقابة مدى جودة القرار وفاعليته في حل المشكلة محل الدراسة، كما تساعد المتابعة على اكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعية، ومعالجتها في الوقت المناسب، والتعرف على أسبابها لتفادي تفاقمها مستقبلاً.

ويمكن تلخيص هذه النقاط في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراحل اتخاذ القرار المالي



المصدر: بن دادة عمر، ص 112

المبحث الثالث: العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية

يُعدّ الالتزام بآليات الحوكمة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين جودة القرارات المالية داخل المؤسسات، إذ توفرّ الحوكمة إطاراً واضحاً للرقابة والمساءلة والشفافية في إدارة الموارد المالية. ومن خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتعزيز الإفصاح عن المعلومات المالية، تساعد آليات الحوكمة على الحد من المخاطر وتقليل فرص الأخطاء أو الممارسات غير الرشيدة. كما تُمكن متخذي القرار من الاعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية أكثر كفاءة وفاعلية، ويعزز في الوقت نفسه ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في أداء المؤسسة واستدامتها.

المطلب الأول: العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة وتحسين القرارات المالية

تُعدّ آليات الحوكمة الداخلية من الركائز الأساسية التي تُسهم في توجيه الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الرقابة والشفافية. فهي تضمن توفر معلومات مالية دقيقة وموثوقة، تُبنى عليها القرارات المالية المختلفة. كما تعمل على الحد من تضارب المصالح وتحفيز الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة. وبالتالي، فإن فعالية هذه الآليات تنعكس بشكل مباشر على تحسين جودة قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح.

1- مجلس الإدارة:

يُعدّ مجلس الإدارة حجر الأساس في منظومة الحوكمة الداخلية، حيث يمارس دوراً استراتيجياً ورقابياً مباشراً يؤثر بعمق في مختلف أنواع القرارات المالية داخل المؤسسة. ففيما يتعلق بقرار الاستثمار، يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تحديد التوجهات الاستراتيجية العامة، والمصادقة على المشاريع الاستثمارية الكبرى، وهو ما يضمن توجيه الموارد المالية نحو الفرص الأكثر ربحية والأقل مخاطرة. كما يساهم في الحد من ظاهرة الإفراط في الاستثمار أو توجيه الموارد نحو مشاريع تخدم مصالح الإدارة على حساب المساهمين، وذلك من خلال الرقابة الفعالة وتقييم الأداء الاستثماري بشكل دوري. أما بالنسبة لقرار التمويل، فإن مجلس الإدارة يلعب دوراً حاسماً في تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال، من خلال الموازنة بين مصادر التمويل

الداخلية والخارجية، ومراعاة تكلفة رأس المال ومستوى المخاطر المالية. كما يشرف على السياسات المتعلقة بالاقتراض وإصدار الأسهم، بما يحقق الاستقرار المالي للمؤسسة. وفيما يخص سياسة توزيع الأرباح، فإن المجلس يحدد التوازن بين توزيع الأرباح على المساهمين والاحتفاظ بها لإعادة استثمارها، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. وبذلك، فإن فعالية مجلس الإدارة واستقلاليتها تسهمان في تحسين جودة القرارات المالية من خلال تعزيز الرقابة، وترشيد استخدام الموارد، وضمان تحقيق مصالح مختلف أصحاب المصالح.

2- لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق من أهم آليات الحوكمة الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر في مصداقية المعلومات المالية، والتي تُعد الأساس الذي تُبنى عليه القرارات المالية المختلفة. ففيما يتعلق بقرار الاستثمار، فإن اللجنة تضمن دقة وشفافية القوائم المالية، مما يساعد الإدارة والمستثمرين على تقييم الفرص الاستثمارية بشكل موضوعي، والحد من أخطار اتخاذ قرارات مبنية على معلومات مضللة. أما بالنسبة لقرار التمويل فإن جودة التقارير المالية التي تشرف عليها لجنة التدقيق تعزز ثقة المقرضين والمستثمرين، مما يسهل حصول المؤسسة على التمويل بشروط أفضل ويقلل من تكلفة رأس المال. كما تساهم اللجنة في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار الوضع المالي للمؤسسة. وفيما يخص سياسة توزيع الأرباح، فإن لجنة التدقيق تضمن أن الأرباح المعلن عنها حقيقية وقابلة للتوزيع مما يمنع التوزيع الوهبي للأرباح ويحافظ على سلامة المركز المالي للشركة. إضافة إلى ذلك، فإن دور اللجنة في دعم استقلالية التدقيق الخارجي والإشراف على التدقيق الداخلي يعزز من الشفافية والمساءلة، ويقلل من فرص التلاعب أو الاحتيال المالي. وعليه، فإن لجنة التدقيق تُعد أداة محورية في تحسين جودة القرارات المالية من خلال ضمان موثوقية المعلومات وتعزيز الانضباط المالي داخل المؤسسة.

3 لجنة المكافآت:

تُعد لجنة المكافآت من الآليات الداخلية المهمة التي تؤثر بشكل غير مباشر، ولكن عميق في جودة القرارات المالية، من خلال ربط مصالح الإدارة بمصالح المساهمين. ففيما يتعلق بقرار الاستثمار، تساهم اللجنة في تصميم أنظمة حوافز تشجع الإدارة على اختيار المشاريع ذات القيمة المضافة الحقيقية بدلاً من السعي وراء استثمارات قصيرة الأجل أو عالية المخاطر تهدف فقط إلى تحقيق مكاسب شخصية. كما أن ربط المكافآت بالأداء طويل الأجل يدفع المديرين إلى تبني استراتيجيات استثمارية مستدامة تعزز قيمة المؤسسة.

أما بالنسبة لقرار التمويل، فإن سياسات المكافآت قد تؤثر في توجه الإدارة نحو اختيار مصادر التمويل، حيث قد تميل الإدارة إلى تجنب مستويات مديونية مرتفعة إذا كانت المكافآت مرتبطة بمؤشرات الاستقرار المالي وتقليل المخاطر. وفيما يخص سياسة توزيع الأرباح، فإن تصميم الحوافز قد يدفع الإدارة إلى تحقيق التوازن بين توزيع الأرباح والاحتفاظ بها، بما يخدم مصلحة المساهمين على المدى الطويل. وعليه، فإن لجنة المكافآت تسهم في الحد من مشكلة الوكالة من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة تتماشى مع أهداف الشركة.

4- لجنة التعيينات:

تلعب لجنة التعيينات دوراً أساسياً في ضمان اختيار كفاءات إدارية قادرة على اتخاذ قرارات مالية فعالة حيث تؤثر بشكل غير مباشر في جميع أنواع القرارات المالية من خلال جودة العنصر البشري، ففيما يتعلق بقرار الاستثمار، فإن اختيار مديرين يتمتعون بالخبرة والكفاءة يسهم في تحسين عملية تقييم المشاريع الاستثمارية واختيار الأنسب منها، مما يقلل من احتمالات الفشل الاستثماري. أما بالنسبة لقرار التمويل فإن وجود إدارة مؤهلة يمكنها تحديد الهيكل التمويلي الأمثل والتفاوض بفعالية مع مصادر التمويل المختلفة، ينعكس إيجاباً على تكلفة رأس المال واستدامة التمويل. كما أن الكفاءات الإدارية العالية تكون أكثر قدرة على وضع سياسة توزيع أرباح متوازنة تراعي احتياجات النمو ومتطلبات المساهمين. وبالتالي، فإن لجنة التعيينات تسهم في تحسين جودة القرارات المالية من خلال ضمان توفر قيادة إدارية قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وتحليلية دقيقة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الآليات الخارجية للحوكمة وتحسين القرارات المالية

تعد العلاقة بين آليات الحوكمة الخارجية واتخاذ القرارات المالية علاقة تكاملية ذات طابع رقابي وتأثيري في آنٍ واحد، حيث تمارس هذه الآليات دوراً محورياً في توجيه سلوك الإدارة المالية نحو تحقيق الكفاءة والشفافية وتعظيم قيمة المؤسسة. فالقرارات المالية الرئيسية، المتمثلة في قرار الاستثمار، وقرار التمويل وقرار توزيع الأرباح، لا تُتخذ في فراغ، بل تتأثر بشكل مباشر بالبيئة الخارجية التي تفرضها آليات الحوكمة والتي تعمل على الحد من تضارب المصالح وتقليل السلوك الانتهازي للإدارة.

فيما يتعلق بألية منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري، فإنها تُسهم بشكل فعال في تحسين جودة القرارات المالية، خاصة قرارات الاستثمار. إذ تدفع المنافسة الشديدة المؤسسات إلى اختيار مشاريع

استثمارية ذات جدوى اقتصادية عالية، وتجنب الاستثمارات غير المربحة التي قد تؤدي إلى تراجع الأداء أو فقدان الحصة السوقية. كما أن وجود سوق فعّالة للعمل الإداري يفرض على المديرين اتخاذ قرارات تمويلية واستثمارية رشيدة، لأن أي فشل في هذا الجانب قد ينعكس سلباً على سمعتهم المهنية وفرصهم المستقبلية. وبالتالي، فإن هذه الآلية تعزز من كفاءة تخصيص الموارد المالية داخل المؤسسة.

أما آلية الاندماجات والاكتمالات، فتُعد وسيلة تأديبية فعّالة تؤثر بشكل مباشر على القرارات المالية، لا سيما قرار الاستثمار وقرار التمويل. إذ إن تهديد الاستحواذ من قبل شركات أخرى يدفع الإدارة إلى تحسين أدائها المالي واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة ترفع من قيمة الشركة السوقية وتقلل من احتمالية الاستحواذ العدائي. كما أن عمليات الاندماج والاكتمال نفسها تُعد قرارات مالية إستراتيجية تتطلب تقييم دقيق لمصادر التمويل وهيكل رأس المال، مما يعزز من أهمية الكفاءة في اتخاذ القرار المالي. وعليه، فإن هذه الآلية تسهم في فرض الانضباط المالي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وفيما يخص التدقيق الخارجي، فإنه يُعد من أهم الآليات التي تؤثر في جميع أنواع القرارات المالية، نظراً لدوره في تعزيز مصداقية المعلومات المالية التي تُبنى عليها هذه القرارات. فقرار الاستثمار يعتمد بشكل كبير على دقة القوائم المالية في تقييم الفرص الاستثمارية، كما أن قرار التمويل يتأثر بدرجة شفافية التقارير المالية التي تُقدم للممولين والمستثمرين. إضافة إلى ذلك، فإن سياسة توزيع الأرباح تتطلب معلومات دقيقة حول الأرباح المحققة والتدفقات النقدية، وهو ما يضمنه التدقيق الخارجي عالي الجودة. ومن ثم، فإن هذه الآلية تقلل من عدم تماثل المعلومات وتدعم اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

أما التشريعات والقوانين، فإنها تُشكل الإطار التنظيمي الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات المالية، حيث تفرض قيوداً ومعايير تضمن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. فعلى سبيل المثال، تُلزم القوانين الإدارة بالإفصاح عن المعلومات المالية الجوهرية، مما يؤثر على قرارات الاستثمار من خلال توفير بيئة شفافة. كما تؤثر التشريعات على قرارات التمويل من خلال تنظيم إصدار الأسهم والسندات، وتحديد نسب المديونية المسموح بها. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تضبط سياسة توزيع الأرباح من خلال فرض قيود على التوزيعات في حال عدم كفاية الأرباح أو وجود التزامات مالية قائمة، مما يحقق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

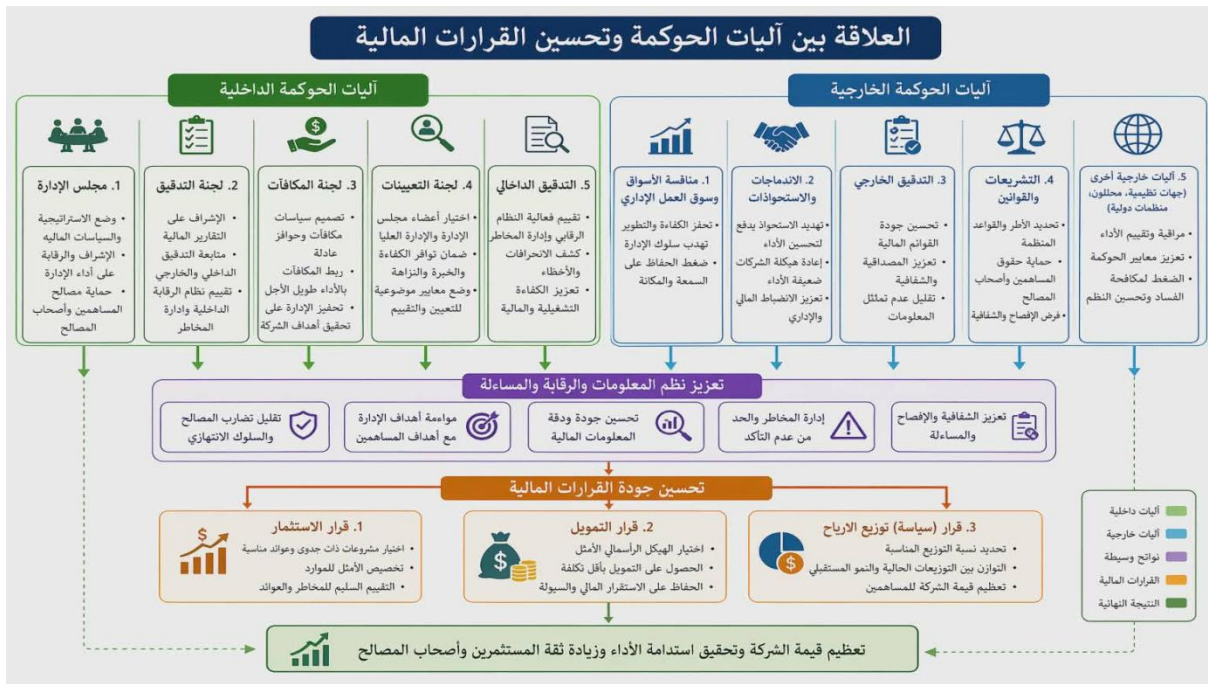
وأخيراً تلعب الآليات الخارجية الأخرى، مثل دور الجهات التنظيمية والمحللين الماليين والمنظمات الدولية دوراً مكماً في التأثير على القرارات المالية. إذ يساهم المحللون الماليون في تقييم أداء الشركة وتوجيه توقعات

المستثمرين، مما يضغط على الإدارة لاتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية تتماشى مع هذه التوقعات، كما تعمل المنظمات الدولية على فرض معايير حوكمة تعزز الشفافية والمساءلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المالية. وبذلك، فإن هذه الآليات تخلق بيئة خارجية داعمة لاتخاذ قرارات مالية رشيدة تسهم في تحقيق الاستدامة وتعظيم قيمة المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يتضح أن آليات الحوكمة الخارجية لا تقتصر على دور رقابي فقط، بل تمتد لتكون عاملاً حاسماً في تحسين جودة القرارات المالية من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وفرض الانضباط على الإدارة، بما يحقق في النهاية الكفاءة الاقتصادية وتعظيم قيمة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن تلخيص العلاقة بشكل أوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): العلاقة بين الآليات الداخلية الحوكمة وتحسين القرارات المالية



المصدر: محمد البشير بن عمر، ص 52

المطلب الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تعد آليات الحوكمة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق الكفاءة والشفافية في الأداء المالي، حيث تسهم في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصالح، وتعزيز نظم الرقابة والمساءلة. وتكمن أهميتها في قدرتها على الحد من الممارسات السلبية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، بما ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يبرز دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال مجموعة من الأدوات الداخلية والخارجية التي تعمل بشكل متكامل لتحقيق الاستقرار والنمو.¹

1- دور مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة حلقة الوصل بين المساهمين والإدارة التنفيذية، حيث يتولى مسؤولية توجيه المؤسسة استراتيجياً ومراقبة أدائها العام. ويسهم المجلس في تحسين الأداء المالي من خلال وضع السياسات العامة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، إضافة إلى تعيين الإدارة التنفيذية ومتابعة أدائها ومساءلتها. كما يعمل على حماية حقوق المساهمين وضمان المعاملة العادلة بينهم، فضلاً عن التزامه بتوفير المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب. وتعتمد فعالية مجلس الإدارة على توفر المعلومات الدقيقة، وحسن النية، والاستقلالية في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسة.

2- دور التدقيق الداخلي:

يعد التدقيق الداخلي من أهم أدوات الحوكمة التي تساهم في تفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة، حيث يعمل على تقييم فعالية الإجراءات والعمليات الداخلية، والكشف عن نقاط الضعف والانحرافات. وقد ازدادت أهمية هذه الآلية بعد الأزمات المالية العالمية، حيث أكدت العديد من الهيئات المهنية على ضرورة

¹شاوي قولتي، عبد الكريم خيري دور آليات الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية -دراسة الحالة مجمع صيدال (2019_2020)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 95 و96.

وجود جهاز تدقيق داخلي مستقل داخل المؤسسات، خاصة تلك التي تسعى للإدراج في الأسواق المالية. ويسهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وضمان سلامة العمليات المالية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة.

3- دور هيكل الملكية:

يعد هيكل الملكية من العوامل المؤثرة في فعالية حوكمة الشركات، حيث يعكس توزيع حقوق الملكية بين المساهمين، سواء من حيث رأس المال أو حقوق التصويت. ويؤثر هذا الهيكل بشكل مباشر على سلوك الإدارة وآليات اتخاذ القرار، إذ إن وجود ملاك كبار أو مستثمرين مؤسسيين قد يعزز من الرقابة على الإدارة ويحد من السلوك الانتهازي. كما يسهم في تحسين الأداء المالي من خلال توجيه الإدارة نحو تحقيق مصالح المساهمين، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، إضافة إلى دعم نظم الرقابة على الأداء.

4 دور التدقيق الخارجي:

يلعب التدقيق الخارجي دوراً محورياً في تعزيز مصداقية المعلومات المالية، مما يسهم في تحسين العلاقة بين المؤسسة والأطراف الخارجية، خاصة الأسواق المالية. فهو يضيف الثقة على القوائم المالية من خلال المصادقة على صحتها، والكشف عن أي تلاعب أو تحريف محتمل فيها. كما يساهم في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، من خلال إبداء رأي مهني مستقل حول مدى مطابقتها للإجراءات المطبقة للواقع. إضافة إلى ذلك، يوفر التدقيق الخارجي معلومات موثوقة للمساهمين حول أداء الإدارة، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات رشيدة، ويعزز من كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

دور لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق من الآليات الأساسية التي تعزز فعالية الحوكمة داخل المؤسسة، حيث تضطلع بدور رقابي مهم يهدف إلى ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة. وتتمثل مساهمتها في تحسين الأداء المالي من خلال الإشراف على إعداد التقارير المالية، ومتابعة أعمال التدقيق الداخلي، وتعزيز استقلالية التدقيق الخارجي. كما تعمل على تقييم نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المعلومات المالية المقدمة للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة. وبذلك، تسهم لجنة التدقيق في رفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحقيق أداء مالي أكثر كفاءة واستقراراً.

ويمكن تلخيص هذه العلاقة في الشكل الموضح التالي:

الشكل رقم (09): دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي



المصدر: طيبطي مصطفى ومجدوب خيرة،

يمكن القول إن آليات الحوكمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، تُمارس تأثيراً جوهرياً على جودة القرارات المالية من خلال تعزيز الشفافية، وتقوية نظم الرقابة، والحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة. إذ تؤدي الحوكمة الفعالة إلى ترشيد قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية. ومن ثم، فإن تحسن جودة القرارات المالية ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة من حيث الربحية، والاستقرار، وتعظيم القيمة السوقية، مما يؤكد وجود علاقة سببية مترابطة بين الحوكمة والقرارات المالية والأداء المالي.

المبحث الرابع: دراسات السابقة

يعدّ موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبياً في الفكر الإداري والمالي، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والهيئات الدولية بعد الأزمات المالية التي شهدتها العالم، خاصة أزمة شركة Enron سنة 2001، والتي أبرزت الحاجة الملحة إلى تعزيز الشفافية والرقابة داخل المؤسسات. ومنذ ذلك الحين، أصبح الالتزام بآليات الحوكمة أحد المرتكزات الأساسية لضمان سلامة التسيير وترشيد القرارات المالية.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

(1) الدراسة الأولى

تندرج دراسة محمد البشير بن عمر (2017) الموسومة بـ "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة" ضمن الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة على الأداء المالي. هدفت الدراسة إلى إبراز دور مبادئ الحوكمة في ترشيد القرارات المالية وتعزيز فعالية التسيير. واعتمدت المنهج المسحي الوصفي إلى جانب منهج دراسة الحالة من خلال تحليل تجربة مجمع صيدال، مع توظيف الاستبانة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت إلى أن الالتزام بالشفافية والإفصاح والمساءلة يساهم في تحسين جودة المعلومات المالية وتقليل المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

(2) الدراسة الثانية

تناولت دراسة د. طييطي مصطفى ود. مجدوب خيرة (2019) الموسومة بـ "آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية"، والمنشورة في مجلة المسيري للدراسات الاقتصادية والمالية، دور الحوكمة كآلية رقابية للحد من الفساد المالي والإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة وتحليل علاقتها بالإفصاح والشفافية. وخلصت إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة، خاصة الشفافية والمساءلة والاستقلالية، يساهم في تعزيز النزاهة

¹محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.

وتحسين جودة التقارير المالية وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية. كما أكدت أن مكافحة الفساد تتطلب ترسيخ ثقافة الحوكمة إلى جانب الإصلاحات القانونية، بما يدعم الثقة والأداء المؤسسي والتنمية المستدامة¹.

(3) الدراسة الثالثة

تناولت دراسة شاوي تقويني وعبد الكريم خيرى الموسومة "دور آليات الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (2019-2021)" أثر تطبيق الحوكمة المالية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل التقارير المالية السنوية لمجمع صيدال باستخدام مؤشرات التوازن المالي والمردودية المالية خلال فترة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات الحوكمة المالية وتحسين الأداء المالي وترشيد القرارات الإدارية والاستثمارية، حيث ساهمت هذه الآليات في تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر المالية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعميم مبادئ الحوكمة المالية وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية والشفافية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية².

(4) الدراسة الرابعة

تناولت دراسة سالم أحمد طوير ومصطفى مراد الموسومة "القرارات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن بالجلفة" و(المنشورة) في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، تحليل أثر قرارات الاستثمار والتمويل على الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة (2017-2019). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل احتياجات رأس المال العامل، الخزينة) إلى جانب مجموعة من النسب المالية لتقييم الأداء. وأظهرت النتائج أن القرارات المالية تساهم نظريًا في تحسين الأداء المالي، غير أن المؤسسة محل الدراسة لم تول الاهتمام الكافي بالترابط بين قرارات الاستثمار والتمويل، مما انعكس سلبيًا على توازنها المالي، خاصة في سنة 2019

¹طبيبتي مصطفى ومجدوب خيرة، آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية، مجلة الميادين للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، 2019.

² شاوي تقويني، عبد الكريم خيرى، "دور آليات الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (2019-2021)"، مجلة اقتصادية متخصصة (الجزائر)، 2024.

التي شهدت تسجيل رأس مال عامل سالب واعتمادًا مرتفعًا على الديون. وأوصت الدراسة بضرورة ترشيد قرارات التمويل، تقليص الاعتماد على الاستدانة، وتعزيز التحليل المالي كأداة داعمة لاتخاذ القرار¹.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

ترتبط حوكمة الشركات والقرارات المالية ارتباطًا وثيقًا في تشكيل أداء المؤسسة واستدامتها. إذ توفر حوكمة الشركات إطارًا من القواعد والضوابط التي توجه كيفية اتخاذ القرارات المالية. كما أنها تعزز الشفافية والمساءلة والرقابة في سياسات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح. وتساعد الحوكمة الفعالة على تقليل المخاطر، وتحسين تخصيص الموارد، وحماية مصالح أصحاب المصلحة. لذلك، تسهم آليات الحوكمة القوية في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية وتحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

الدراسة الأولى:

تناولت دراسة Nishani Mudalige و Athula Ekanayake (2015) تأثير آليات حوكمة الشركات على قرارات هيكل رأس المال في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة كولومبو بسريلانكا. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات 30 شركة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2012 باستخدام أسلوب تحليل الانحدار، حيث أظهرت النتائج أن استقلالية مجلس الإدارة وعدد اجتماعاته يؤثران إيجابيًا على نسبة الديون، في حين أن الملكية الإدارية والمؤسسية تؤثر سلبًا على الرافعة المالية. كما بينت الدراسة أن حوالي 37.4% من أصول الشركات يتم تمويلها عن طريق الديون. وأكدت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين هيكل رأس المال وقيمة

¹سالم أحمد طوير، مصطفى مراد، "القرارات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن بالجلفة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2025، الجزائر.

الشركة المقاسة بمؤشر Tobin's Q، لتخلص الدراسة إلى أن آليات حوكمة الشركات الفعالة تؤدي دورًا مهمًا في توجيه القرارات التمويلية وتحسين قيمة الشركة¹.

الدراسة الثانية:

تناولت دراسة Leviticus Mensah و Richard Arhinful و Murad Abdurahman Bein (2024) أثر آليات حوكمة الشركات على اتخاذ القرارات المالية في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة الأوراق المالية الأسترالية بأستراليا. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات 113 شركة موزعة على 14 قطاعًا خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2021، باستخدام تحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية وطريقة العزوم المعممة (GMM). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين حجم مجلس الإدارة، والتنوع الجندري، وانتماء أعضاء المجلس، وتعييناتهم، وبين القرارات المالية المتعلقة بالديون وحقوق الملكية والتمويل الداخلي. في المقابل، بينت الدراسة أن الأعضاء ذوي الخبرة والأعضاء غير التنفيذيين يؤثرون سلبًا على التمويل المتولد داخليًا. كما توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات تفضل التمويل الداخلي والتمويل بالدين على التمويل عبر حقوق الملكية، وخلصت إلى أن حوكمة الشركات الفعالة تسهم في تحسين القرارات المالية وتسهيل الوصول إلى أسواق رأس المال².

الدراسة الثالثة:

تناولت دراسة L. M. F. Adams و B. E. A. Jayasekara (2024) المعنونة "Corporate Governance and Capital Structure Decision: A Conceptual Review" العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وقرارات هيكل رأس المال من خلال مراجعة تحليلية للأدبيات السابقة. اعتمدت الدراسة على عدة أطر نظرية، من بينها نظرية الوكالة، ونظرية المفاضلة، ونظرية الترتيب التمويلي، ونظرية أصحاب المصالح، بهدف تفسير كيفية تأثير آليات الحوكمة على خيارات التمويل. وأظهرت النتائج أن آليات الحوكمة الفعالة، مثل هيكل مجلس الإدارة، وتركيز الملكية، وحوافز الإدارة التنفيذية، تؤدي دورًا مهمًا في تحديد التوازن بين التمويل بالدين

The Influence of Corporate Governance on Capital Structure Decisions of Listed Companies in Sri Lanka,"

Modern Sri Lanka Studies, Vol. 6, No. 1, 2015, pp. 42–58

Leviticus Mensah, Richard Arhinful, and Murad Abdurahman Bein,²

"The Impact of Corporate Governance on Financial Decision-Making: Evidence from Non-Financial Institutions in the Australian Securities Exchange",

Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, Volume 20, Issue 1, 2024, pp. 41–95,

والتمويل بحقوق الملكية. كما أبرزت الدراسة التوجهات الحديثة المرتبطة باعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) واستخدام الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن أطر الحوكمة القوية تسهم في تحسين القرارات المالية، وتعزيز إدارة المخاطر، وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل¹.

الدراسة الرابعة:

تناولت دراسة Nafisa Ali وNitai Chandra Debnath وRiyashad Ahmed وSuman Paul Chowdhury و (2024) Roni Bhowmik العلاقة بين خصائص حوكمة الشركات وقرارات هيكل رأس المال في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة دكا ببنغلاديش. اعتمدت الدراسة على تحليل 3096 مشاهدة سنوية للشركات خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2023 باستخدام تحليل بيانات البائل وتقدير طريقة العزوم المعممة (GMM). وأظهرت النتائج أن حجم مجلس الإدارة واستقلاليتته يؤثران إيجابياً على الرافعة المالية للشركات، في حين لم يظهر التنوع الجندري تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية. كما بينت الدراسة أن الملكية الداخلية تؤدي دوراً تعديلياً يعزز العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وقرارات الرافعة المالية. وخلصت الدراسة إلى أن آليات حوكمة الشركات الفعالة، إلى جانب الملكية الداخلية، تؤثر بشكل معنوي في قرارات هيكل رأس المال داخل الشركات المدرجة².

Adams, L. M. Fa, and B. E. Jayasekara, "Decision: A Conceptual Review," *Journal of Business Studies*, Volume 11, Issue 1, 2024, pp. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.4038/jbs.v11i1.104>

Suman Paul Chowdhury, Riyashad Ahmed, Nitai Chandra Debnath, Nafisa Ali, Roni Bhowmik,² "Corporate Governance and Capital Structure Decisions: Moderating Role of Inside Ownership",

مجلة، *Cogent Economics & Finance*، المجلد 12، العدد 1، 2024، ص 1–25

المطلب الثالث: مقارنة بين دراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية

يمكن تلخيص أهم النقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة العربية والحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
محمد البشير بن عمر (2017)	دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لعلاقة حوكمة المؤسسات بالقرارات المالية وتأثيرها على الأداء المالي	تختلف في كونها ركزت على الأداء المالي كمتغير تابع، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحسين جودة القرارات المالية بشكل مباشر، كما تختلف في مجال التطبيق
د. طيبي مصطفى وجدوب خيرة (2019)	"آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية"	تشابه في التركيز على آليات الحوكمة وخاصة الشفافية والإفصاح كعناصر أساسية	تختلف في هدف الدراسة حيث ركزت على مكافحة الفساد، بينما الدراسة الحالية ركزت على تحسين القرارات المالية، إضافة إلى اختلاف المنهجية
شاوي تقويني وعبد الكريم خيري (2024)	"دور آليات الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (2019-2021)"	تشابه بشكل كبير مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لآليات الحوكمة وتأثيرها على اتخاذ القرار والأداء المالي	تختلف في مجال التطبيق (مجمع صيدال) والفترة الزمنية، كما أنها جمعت بين الأداء المالي واتخاذ القرار، بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل أعمق على القرارات المالية

تختلف في كونها لم تربط القرارات المالية بالحوكمة، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور الحوكمة كعامل مؤثر في تحسين القرارات المالية	تتشابه في تناول القرارات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي	"القرارات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي – دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن بالجلفة"	سالم أحمد طوير ومصطفى مراد (2025)
---	--	--	-----------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المذكورة فالمطالب الأول

ثانيا: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

يمكن تلخيص أهم النقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة الأجنبية والحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
NishaniMudalige and Athula Ekanayake (2015)) Examined the influence of corporate governance mechanisms on capital structure decisions in manufacturing firms listed on the Colombo Stock Exchange in Sri Lanka	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لتأثير آليات حوكمة الشركات على القرارات المالية، خاصة قرارات الهيكل المالي	تختلف في تركيزها على قرارات هيكل رأس المال فقط، بينما الدراسة الحالية تتناول القرارات المالية بشكل أشمل، كما تختلف في البيئة التطبيقية (سريلانكا)
Leviticus Mensah, Richard Arhinful and Murad Abdurahman Bein (2024)	examined the impact of corporate governance mechanisms on financial decision-making in non-financial companies listed on the Australian	تتشابه في دراسة تأثير الحوكمة على اتخاذ القرارات المالية داخل الشركات	تختلف في مجال الدراسة (شركات أسترالية غير مالية) واستخدامها بيانات سوق مالية متقدمة، بينما الدراسة الحالية تطبق على مؤسسة

جرائرية باستخدام استبيان		Securities Exchange in Australia	
تختلف في كونها دراسة نظرية تحليلية (Conceptual Review) دون تطبيق ميداني، بينما الدراسة الحالية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي	تشابه في تناول العلاقة بين الحوكمة والقرارات المالية من الناحية النظرية	“Corporate Governance and Capital Structure Decision: A Conceptual Review”	L. M. F. Adams and B. E. A. Jayasekara (2024)
تختلف في تركيزها على قرارات الهيكل المالي فقط وفي بيئة بنغلاديش، إضافة إلى اعتمادها على بيانات شركات مدرجة، بينما الدراسة الحالية تعتمد على دراسة حالة ميدانية	تشابه في دراسة العلاقة بين خصائص الحوكمة والقرارات المالية) Examined the relationship between corporate governance attributes and capital structure decisions in non-financial firms listed on the Dhaka Stock Exchange in Bangladesh	Suman Paul Chowdhury, Riyashad Ahmed, Nitai Chandra Debnath, Nafisa Ali, and Roni Bhowmik (2024)

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المذكورة فالمطالب الأول

خلاصة الفصل

في ختام الفصل الأول، يمكن القول إن حوكمة الشركات تعد من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. فمن خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، تساهم آليات الحوكمة في تقليل المخاطر المالية وزيادة الثقة بين الأطراف المعنية. كما أن فهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات يساعد على توضيح كيفية تأثير هذه المبادئ على اتخاذ القرارات المالية. لذا، فإن الالتزام بآليات الحوكمة يُعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويظهر هذا الفصل أهمية الحوكمة كإطار تنظيمي يضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية، يتضح الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة في دعم فعالية القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

يساهم هذا الفصل في توفير رؤية شاملة حول كيفية تأثير الحوكمة على الأداء المالي، مما يمهد الطريق للفصل الثاني الذي سيتناول التطبيق العملي لهذه المبادئ في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية مؤسسة
مناجم الفوسفات SOMIPHOS

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري الذي تناول مفاهيم حوكمة الشركات والقرارات المالية والعلاقة بينهما مدعّمة بالدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب التطبيقي للدراسة من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية جزائرية.

حيث سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، بهدف التعرف على مدى التزامها بآليات الحوكمة، وتحليل أثر ذلك على جودة القرارات المالية داخلها. وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تتيح الربط بين الجانب النظري والواقع العملي، مما يساعد على اختبار الفرضيات المطروحة والوصول إلى نتائج واقعية يمكن تعميمها أو الاستفادة منها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول تقديمًا عامًا للمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى عرض نشاطها ومراحل عملية الإنتاج. أما المبحث الثاني فيتطرق إلى منهجية الدراسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، واختبار صدق وثبات الأداة، إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، في حين يُخصص المبحث الثالث لتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، من خلال عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: نبذة عامة عن شركة الفوسفات تبسة

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية كبيرة، وهو ما دفع الدولة إلى إنشاء قاعدة صناعية تهدف إلى استغلال هذه الموارد بطريقة فعّالة، بما يساهم في تطوير قطاع المناجم وتعزيز الاقتصاد الوطني. ومن بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد شركة مجموعة فرفوس (Ferphos Groupe) التي تُعد من أهم الشركات المتخصصة في استغلال الموارد المنجمية في الجزائر.

ونظرا لأهمية هذه المجموعة وبعد انقسامها لتصبح مؤسسة الفوسفات تبسة جزء من هذا التطور وفي هذا المبحث سيتم إعطاء فكرة عامة أو صورة توضيحية عن الشركة من خلال المطالب الموالية:

- تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وأهدافها.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.

- نشاط مراحل عملية الانتاج بمؤسسة الفوسفات SOMIPHOS

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وأهدافها

سيتم تعرف قبل مؤسسة محل التريص عن مجموعة فرفوس

أولا: نبذة عامة عن شركة مجموعة فرفوس ((Ferphos Groupe

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos Groupe نتيجة عملية إعادة هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمية SONAREM. وقد تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب المرسوم رقم 441/83، ومع الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر، تحولت المؤسسة إلى شركة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلالية في التسيير، حيث أصبحت تتولى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مهام إنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية، خاصة الحديد والفوسفات والبوزولان إضافة إلى بعض المنتجات الفرعية. وتشمل المهام الأساسية للمجموعة ما يلي¹:

- القيام بعمليات البحث المنجمي؛

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات.

- تطوير وتنمية الموارد المنجمية؛
 - إنتاج واستغلال المواد المنجمية؛
 - إدارة مختلف العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المرتبطة بالنشاط المنجمي عبر التراب الوطني.
- كما شهد رأس المال الاجتماعي للمؤسسة عدة زيادات، حيث انتقل من 50 مليون دينار جزائري إلى 300 مليون دينار، ثم بلغ 1 مليار دينار جزائري. يمكن توضيح تطور المجموعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): السلم الزمني لتطور مجموعة فرفوس

التاريخ:	الدلالة:
16 جويلية 1983	صدور المرسوم رقم 441/83 الذي نتج عنه إنشاء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos Groupe بعد إعادة هيكلة شركة SONAREM.
22 ماي 1990	تحويل المؤسسة إلى شركة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلالية في التسيير وفق قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية.
ماي 1990	دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ، مما أدى إلى إعادة هيكلة مؤسسة فرفوس ومنحها استقلالية تنظيمية وإدارية.
18 أكتوبر 2001	فتح رأس المال الاجتماعي للمؤسسة وعقد أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM Group الهندية، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي. وبموجب هذه الشراكة أصبحت المجموعة الهندية المساهم الأغلبية بنسبة 70٪ في منجمي الونزة وبوخضرة بولاية تبسة، بينما احتفظت Ferphos بنسبة 30٪. كما تم تأسيس شركة Metal Steel بولاية تبسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

ومن فروع مجموعة فرفوس ما يلي¹:

(1) شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: تُعد شركة SOMIPHOS من أهم فروع المجموعة، ويقع مقرها الاجتماعي في Tébessa. وتُعتبر العمود الفقري للمجموعة، حيث تساهم بحوالي 70٪ من رقم الأعمال الإجمالي. ويرجع ذلك أساسًا إلى استغلالها للمركب المنجمي جبل العنق الواقع في Bir El Ater، والذي يُقدّر احتياطي الفوسفات فيه بحوالي 2 مليار طن. وتضم الشركة عدة وحدات رئيسية:

- المركب المنجمي جبل العنق – بئر العاتر؛

- المنشآت المينائية في Annaba؛

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD؛

- المديرية العامة في تبسة.

(2) شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE: تُعد شركة SOTRAMINE من الشركات الحديثة التابعة للمجموعة، وتتمثل مهمتها الأساسية في:

- نقل الفوسفات من بئر العاتر إلى عنابة؛

- نقل البوزولان من بني صاف إلى مختلف مراكز البيع.

ثانياً: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (مكان التبرص)

ترجع بدايات صناعة الفوسفات في الجزائر إلى مطلع القرن التاسع عشر، حيث تم اكتشاف عدد من المناجم في المنطقة الشرقية للبلاد. وقد ارتبط النشاط المنجمي للفوسفات أساسًا بمنجم منجم الكويف الذي شهد تطورًا تدريجيًا في الإنتاج، إذ انتقل من حوالي 300.000 طن سنويًا في بداية القرن إلى 500.000 طن سنة 1920، ليبلغ نحو 584.000 طن سنويًا سنة 1938، وذلك إلى غاية اندلاع الحرب العالمية الثانية.

بعد انتهاء الحرب استؤنف النشاط المنجمي في منجم الكويف، حيث تجاوز الإنتاج 500.000 طن سنويًا خلال فترة الخمسينيات. غير أن احتياطي المنجم بدأ في التراجع بعد الاستقلال، ما أدى في النهاية إلى توقفه

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات.

نهائياً سنة 1978. وفي المقابل، تم اكتشاف منجم جبل العنق خلال الفترة الممتدة بين 1960 و1965، بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بحوالي 900.000 طن سنوياً من الفوسفات المخصب بنسبة تتراوح بين 75 و77 BPL إلا أن الإمكانيات والهياكل المتوفرة آنذاك لم تسمح بإنتاج أكثر من 450.000 إلى 500.000 طن سنوياً.

وقبل الاستقلال كان استغلال الفوسفات في منجم الكويف يتم من طرف شركات خاصة تابعة للمستوطنين. وبعد الاستقلال، تولت شركة Compagnie des Phosphates de Constantine إدارة المنجم لفترة قصيرة، قبل أن يتم الاستغناء عنها سنة 1963 وتعويضها بشركة BAREM سنة 1964، ثم لاحقاً بالشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي SONAREM سنة 1967، إلى غاية إغلاق المنجم سنة 1978.

أما نشاط تحويل الفوسفات فقد أُسند إلى شركة SONATRACH بعد تأميم شركة SPACE سنة 1968. وفي سنة 1973 تم تكليفها أيضاً بمشروع إنتاج حمض الفوسفور الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM، وذلك في إطار تطوير صناعة الأسمدة لتلبية احتياجات السوق الوطنية وتعزيز الصادرات. وفي تلك الفترة ظلت SONAREM مسؤولة عن تطوير وترقية النشاط المنجمي.

لاحقاً أُسندت مهمة تطوير صناعة الأسمدة إلى مؤسسة ASMIDAL التي أنشئت بعد إعادة هيكلة SONATRACH. أما استغلال منجم جبل العنق فقد بدأ خلال الستينيات من طرف شركة SDO الخاصة قبل أن يدمج لاحقاً ضمن نشاطات SONAREM. وفي سنة 1983 تم إنشاء مجموعة Ferphos Groupe في إطار إعادة هيكلة القطاع المنجمي. ثم اعتمدت هذه الأخيرة نظام الفروع سنة 2004، ليتم تطبيقه فعلياً سنة 2005 بإنشاء عدة شركات فرعية (التي تم ذكرها سابقاً)، من بينها شركة SOMIPHOS التي تُعد اليوم إحدى أهم مؤسسات استغلال الفوسفات في الجزائر¹.

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات.

ثالثاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي أنشئت من أجلها، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي¹:

- العمل على تطوير وتوسيع قطاع المناجم من خلال تكثيف أبحاث الاستكشاف والتنمية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المنجمية، خاصة من خلال تصدير وتوزيع المنتجات المنجمية، إضافة إلى تحويل مادة الفوسفات؛
- السعي إلى استقطاب عملاء جدد عبر التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بما يساهم في رفع القدرات الإنتاجية وتحسين كفاءتها؛
- الاهتمام بتكوين العمال والعمل على تحسين مستوياتهم المهنية؛
- رفع المستوى المهني والاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة؛
- تحقيق مستوى مناسب من الربحية من خلال بلوغ أهداف الإنتاج كماً ونوعاً؛
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات؛
- ضمان اندماج نشاط المؤسسة بشكل منسجم ضمن السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية وتحقيق التوازن الجهوي؛
- البحث عن أسواق عالمية جديدة والعمل على دخولها وتوسيع نطاق التصدير.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات.

أولاً: المديریات

وهي كما يلي¹:

- المديرية العامة: أعلى سلطة في المؤسسة، يشرف عليها الرئيس المدير العام ويتولى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتمثيل المؤسسة في المفاوضات والشركات؛
- مديرية التسويق: تهتم بتسويق منتجات المؤسسة وتطوير علاقاتها التجارية وتوسيع الأسواق؛
- مديرية المحاسبة والمالية: تتولى تسجيل العمليات المالية، إعداد الميزانيات، تحليل الوضعية المالية ودراسة جدوى المشاريع؛
- المديرية التقنية: تشرف على الدراسات التقنية للمشاريع والأنشطة الإنتاجية للمؤسسة؛
- مديرية الموارد: تهتم بتوفير وتنظيم مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية: يقوم بإعداد الدراسات والبحوث بهدف تطوير نشاط المؤسسة وتحسين أداؤها؛
- المركب المنجمي لجبل العنق: يشرف على عمليات استخراج ومعالجة الفوسفات ونقله إلى مراكز الشحن؛
- المنشآت المينائية بعنابة: تتولى عمليات تخزين وشحن الفوسفات الموجه للتصدير عبر ميناء عنابة.

ثانياً: الدوائر

وتتمثل فيما يلي²:

- دائرة المحاسبة: تتكفل بتسيير العمليات المحاسبية للمؤسسة؛

¹من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

²من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

- دائرة المالية: تشرف على العمليات المالية مثل الخزينة والتحصيل؛
- دائرة التصدير: تتولى تنفيذ عمليات تصدير الفوسفات إلى الأسواق الخارجية؛
- دائرة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالحفاظ على الزبائن وتطوير العلاقات معهم؛
- دائرة الصيانة: تشرف على صيانة معدات ووسائل الإنتاج؛
- دائرة المبيعات: تهتم بدراسة السوق وتسويق منتجات المؤسسة؛
- دائرة التكوين: تعمل على تكوين وتطوير مهارات العمال؛
- دائرة المعلوماتية: مسؤولة عن تسيير المعلومات والأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة؛
- دائرة الشؤون القانونية: تتولى متابعة الجوانب القانونية لنشاط المؤسسة؛
- دائرة الموارد البشرية: تشرف على تسيير شؤون العمال وتنظيمهم داخل المؤسسة؛
- دائرة التخزين والشحن: تهتم بعمليات تخزين المنتجات وشحنها؛
- دائرة الاستثمارات: تعمل على دراسة المشاريع الاستثمارية الجديدة؛
- دائرة الإنتاج: تهتم بمتابعة عملية الإنتاج والعمل على تطويرها.

المطلب الثالث: نشاط مراحل عملية الإنتاج بمؤسسة الفوسفات SOMIPHOS

أولاً: نشاط مؤسسة الفوسفات

يتمثل نشاط شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS في استخراج وإنتاج وتصدير مادة الفوسفات، حيث تعد منطقة جبل العنق من أهم مناطق تواجد هذا المعدن في الجزائر منذ ستينيات القرن الماضي. وتقع هذه المنطقة ببلدية العاتر في جنوب شرق البلاد، وتُقدّر احتياطاتها بحوالي ملياري طن من الفوسفات، ما يجعلها من أكبر مكامن الفوسفات في الجزائر.

تعتمد الشركة في معالجة الفوسفات على طريقتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في المعالجة الرطبة عن طريق الغسل، بينما تتمثل الثانية في المعالجة الجافة التي تهدف إلى إزالة الغبار. وبعد المعالجة يتم إنتاج أربعة

أنواع من الفوسفات تختلف حسب نسبة الجودة (BPL)، وهي: من 63% إلى 65%، ومن 66% إلى 68% ومن 69% إلى 72%، ومن 73% إلى 77%.

يبلغ الإنتاج الحالي للشركة حوالي مليون طن سنوياً من مختلف هذه الأنواع، ويتم توجيه الجزء الأكبر من هذا الإنتاج إلى التصدير. ويُعد الفوسفات النشاط الأساسي الذي تعتمد عليه الشركة، إذ يمثل حوالي 51% من إجمالي عائداتها من قيمة المنتجات.

كما ينتج خلال عملية إنتاج هذه الأنواع الأربعة غبار يُعرف بفوسفات 20DO، وهو من مخلفات العملية الإنتاجية. ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وقابليته للذوبان في الأحماض العضوية الضعيفة مما يجعله مناسباً للاستعمال في المجال الزراعي. ويُستخدم 20DO كمخصب ومعدل للتربة، خاصة الأراضي المالحة والحامضية والرملية، كما يمكن استعماله كمخصب لمختلف الأراضي الزراعية، ويدخل أيضاً كعنصر مهم في خليط الفوسفات مع المواد العضوية.

وفي ظل التطورات الاقتصادية والمالية والتكنولوجية، تسعى الشركة إلى تطوير نشاطها في مجال استخراج وتحويل الفوسفات، والعمل على مواجهة التحديات التي يعرفها هذا القطاع، وذلك من خلال تبني مخطط استراتيجي يهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق وكسب زبائن جدد عبر إبرام شراكات وعقود إستراتيجية¹.

ثانياً: مراحل الإنتاج بمؤسسة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تمر عملية إنتاج الفوسفات بمرحلتين أساسيتين هما²:

(1) مرحلة التحضير الميكانيكي:

تبدأ هذه المرحلة باستخراج الفوسفات من منجم جبل العنق، حيث يتم في البداية إزالة الطبقة الترابية العميقة التي تغطي الفوسفات الخام، ويصل سمكها إلى حوالي 20 متر. تتم هذه العملية باستعمال المتفجرات لتفتيت الطبقة السطحية، ثم تُنقل هذه المواد بواسطة آلات خاصة ليتم التخلص منها باعتبارها فضلات غير مستغلة. بعد ذلك يتم استخراج الفوسفات الخام بالطريقة نفسها، ثم يُنقل إلى ورشتي التغذية.

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات.

²معلومات مقدمة من طرف المؤسسة الفوسفات (المعلق رقم 01).

تُقسم كمية الفوسفات الخام المستخرجة عشوائياً بين الورشتين، حيث تمر الكمية الأولى على ورشة التفتيت لتكسير القطع الكبيرة، ثم تنتقل إلى ورشة السحق من أجل تقليل حجمها، وبعدها تمر على عملية الغريلة للتخلص من الأحجار الكبيرة والحصول على فوسفات مغربل صالح للمعالجة.

أما الكمية الثانية من الفوسفات الخام فتتمر على ورشة حديثة تضم ثلاث عمليات في وقت واحد وهي التفتيت والسحق والغريلة. حيث تخرج حوالي 50٪ من هذه الكمية في شكل فوسفات مغربل جاهز للمعالجة، بينما يخرج النصف الآخر في شكل فوسفات مفتت يحتاج إلى المرور مرة أخرى بمرحلة السحق ثم الغريلة للحصول على فوسفات مغربل. وبذلك تنتهي مرحلة التحضير الميكانيكي.

(2) مرحلة المعالجة:

تهدف هذه المرحلة إلى تنقية الفوسفات من الشوائب وتحسين جودته، ويتم ذلك باستعمال طريقتين رئيسيتين هما الطريقة المبللة والطريقة الجافة.

- الطريقة المبللة: تمر كمية من الفوسفات المغربل على ورشة إزالة الوحل، حيث يتم غسله بالماء بهدف التخلص من الشوائب الطينية. بعد ذلك يتفرع المسار إلى طريقتين:

□ الطريق الأول: تمر كمية من الفوسفات المنقى من الوحل على ورشة التحميص، حيث يتم تجفيفه في أفران بدرجات حرارة تتراوح بين 700 و900 درجة مئوية، للحصول على المنتج النهائي بدرجة جودة (65/63).

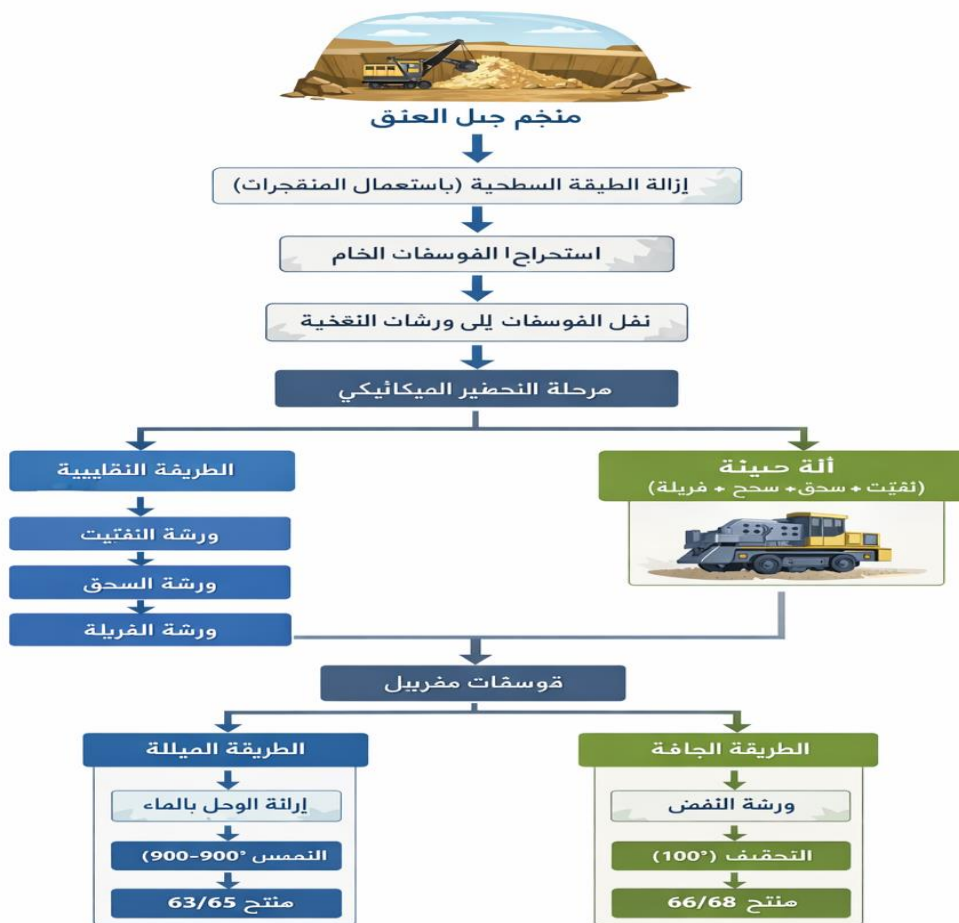
□ الطريق الثاني: تمر الكمية المتبقية بعد إزالة الوحل على مرحلة التجفيف بدرجة حرارة تقارب 100 درجة مئوية، وذلك للحصول على المنتج النهائي بدرجة جودة (68/66).

- الطريقة الجافة: في هذه الطريقة تمر الكمية المتبقية من الفوسفات المغربل على ورشة النفض بهدف إزالة الشوائب غير المرغوب فيها. حيث يمر الفوسفات مباشرة على هذه الورشة للحصول على المنتج النهائي بدرجة جودة (65/63). كما يتم في بعض الحالات خلط كمية من الفوسفات

المغربل مع كمية من الفوسفات المنقى من الوحل (في الطريق الأول من الطريقة المبللة)، ثم تمر هذه الكمية على ورشة النفض للحصول على المنتج النهائي بدرجة جودة (68/66).

الشكل الموالي يوضح أكثر العملية الإنتاجية:

الشكل رقم (11): مراحل العملية الانتاجية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دور الترام في آليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية، وذلك من خلال المطالب يلي:

- مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة؛

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة؛

- اختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة

أولاً: مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة في البحث العلمي ذلك الإطار البشري أو التنظيمي الذي تُستمد منه البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث. وفي سياق هذه الدراسة، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات الإدارية والمالية والتقنية الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بآليات الحوكمة والعمليات المرتبطة باتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية تحديد مجتمع الدراسة بدقة في كونه يمثل المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بمدى تفعيل آليات الحوكمة، ومدى مساهمة الترام في تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة، وانعكاس ذلك على تحسين جودة القرارات المالية من حيث الرشد، والفعالية، وتقليل المخاطر.

قد تم اختيار مؤسسة اقتصادية بولاية تبسة سبق التعريف بها في عناصر سابقة، وهي مؤسسة الفوسفات بتبسة

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من إطارات هذه المؤسسة، باعتبارهم الفئة الأكثر دراية بآليات الحوكمة الداخلية وبالإجراءات المرتبطة بصياغة وتنفيذ القرارات المالية.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

البيانات:	بيانات من شركة الفوسفات:
الاستبيانات الموزعة	40
الاستبيانات المسترجعة	30
الاستبيانات المقبولة	28
نسبة الاستبيانات المقبولة الى الموزعة	70%

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

تعليق:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن عدد الاستبيانات الموزعة بلغ (40) استبانة، تم استرجاع (30) منها، وهو ما يمثل نسبة استرجاع جيدة تعكس تفاعل أفراد العينة مع أداة الدراسة، وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة، تم قبول (28) استبانة صالحة للتحليل، في حين تم استبعاد عدد محدود منها لعدم اكتمال الإجابات أو لعدم دقتها.

كما بلغت نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة (70%)، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الميدانية، وتدل على مستوى استجابة مناسب من طرف أفراد العينة. وتسهم هذه النسبة في تعزيز موثوقية النتائج المتحصل عليها، كما تعكس درجة من الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان، مما يساعد على الحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحليل الفرضيات والوصول إلى استنتاجات دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

ثانياً: إعداد أداة الدراسة

تعد أداة الدراسة الوسيلة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بموضوع البحث. وتحدد طبيعة الأداة وفقاً لأهداف الدراسة ومتغيراتها، وفي هذه الدراسة تم تصميم أداة قادرة على قياس مدى توفر أبعاد الحوكمة داخل المؤسسة، وقياس دور الترام في دعم هذه الأبعاد وانعكاس ذلك على جودة القرارات المالية. ومن بين الأدوات الممكنة في مثل هذا النوع من الدراسات:

□ الاستبيانات والاستطلاعات: لقياس اتجاهات وآراء الأفراد حول فعالية الحوكمة ودورها في ترشيد القرارات المالية.

□ المقابلات: للحصول على بيانات معمقة حول آليات الرقابة والإشراف المالي.

□ البيانات الثانوية: مثل التقارير المالية وتقارير التدقيق.

□ الملاحظة الميدانية: لمتابعة تطبيق الإجراءات التنظيمية المرتبطة بالحوكمة.

□ البرامج الإحصائية: لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

إلا أن هذه الدراسة اعتمدت بشكل أساسي على الاستبيان كأداة رئيسية في الجانب التطبيقي (انظر الملحق رقم 01)، وذلك لقدرته على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وملاءمته لطبيعة المتغيرات المدروسة. وقد تضمن الاستبيان جزأين رئيسيين:

الجزء الأول:

يتعلق بالبيانات الوصفية العامة لمفردات عينة الدراسة، مثل المنصب، والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي وذلك بهدف ربط خصائص الأفراد بمدى إدراكهم لأهمية الحوكمة في تحسين القرارات المالية.

الجزء الثاني:

يتضمن 35 عبارة موزعة على محورين أساسيين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات:	محاور الدراسة:
-	المحور الأول: الخصائص الديمغرافية
21	المحور الثاني: آليات الحوكمة في المؤسسة
12	البعد الأول: آليات الحوكمة الداخلية
9	البعد الثاني: آليات الحوكمة الخارجية
12	المحور الثالث: القرارات المالية للمؤسسة

المجموع	32
---------	----

المصدر: تم إعداده بناءً على بيانات الملحق رقم (01)

تعليق:

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) لقياس درجة استجابة أفراد العينة.

ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27، مع توظيف أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات) والإحصاء التحليلي (الانحدار، التباين، اختبار التوزيع الطبيعي).

ثالثاً: تحديد أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الترام في تفعيل الحوكمة وتحسين القرارات المالية، تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية، تتمثل فيما يلي:

1) التكرارات والنسب المئوية:

استُخدمت لبيان توزيع استجابات أفراد العينة وتحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف حول عبارات الدراسة المتعلقة بآليات الحوكمة وجودة القرار المالي¹.

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{عدد التكرارات} / \text{العدد الكلي}) \times 100$$

2) المتوسط الحسابي:

يستخدم لقياس الاتجاه العام للاستجابات، وتحديد ما إذا كان تقييم الأفراد لدور الترام في تحسين القرارات المالية مرتفعاً أم متوسطاً أم منخفضاً.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n (x_i \times r) \times \left\{ \frac{1}{r} \right\}$$

3) الانحراف المعياري:

¹محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 45 و46.

لقياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يعكس درجة تجانس أو تباين آراء المبحوثين حول فعالية الحوكمة¹.

$$R = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

(4) معامل ألفا كرونباخ:

لقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والتأكد من أنها تقيس نفس البعد النظري المتعلق بالحوكمة أو جودة القرار المالي².

(5) معاملات الانحدار وتحليل التباين واختبارات التوزيع الطبيعي:

تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر آليات الحوكمة (كمتغير مستقل) على تحسين القرارات المالية (كمتغير تابع)، وقياس قوة واتجاه العلاقة بينهما. كما تم استخدام تحليل التباين لقياس الفروق بين المتغيرات، في حين تم اعتماد اختبارات التوزيع الطبيعي للتحقق من ملاءمة البيانات للاختبارات المعلمية³.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار الصدق والثبات إلى التأكد من أن الأداة تقيس فعليًا أبعاد الحوكمة ودور الترام في تحسين القرارات المالية، وأن نتائجها مستقرة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

أولاً: عرض الأداة على محكمين

¹ محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن الطلعة الأولى 2013، ص 186 و 188.

² نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 123.

³ محفوظ جودة، نفس المرجع السابق 210.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجالي الحوكمة والمالية، حيث أبدوا ملاحظات تتعلق بصياغة بعض العبارات، ومدى، وضوحها، ودقتها. وقد تم إدخال التعديلات اللازمة حتى أصبحت الأداة في صيغتها النهائية القابلة للتطبيق.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية

تم حساب معامل الثبات Alpha-Cronbach، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): الاختبار الإحصائي Alpha-Cronbach

عدد العبارات:	معامل ألفا كرونباخ:
32	0.904

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

تعليق بشكل مفصل

يستخدم معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لقياس درجة الثبات الداخلي لأداة الدراسة، أي مدى اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، ويعد من أكثر المؤشرات شيوعاً في الدراسات الإحصائية المتعلقة بالعلوم الاجتماعية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.904)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وبالرجوع إلى المعايير الإحصائية المتعارف عليها، فإن:

- إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.60) فهي مقبولة،
- وإذا تجاوزت (0.70) فهي جيدة،
- أما إذا فاقت (0.80) فتُعد عالية وتعكس ثباتاً قوياً للأداة.

ومنه فإن القيمة المحصل عليها في هذه الدراسة تشير إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعني أن النتائج المستخلصة منها يمكن الاعتماد عليها بدرجة كبيرة، كما يدل ذلك على أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تقيس نفس البعد أو المفهوم بشكل متجانس ومتسق.

ومنه يمكن القول إن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة صالح للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، دون الحاجة إلى حذف أو تعديل فقراته، وهو ما يعزز من جودة النتائج ودقة التفسيرات التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية قبل تطبيق الاختبارات المعلمية، حيث تشترط هذه الأخيرة أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً. وقد تم استخدام اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

0H : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05

1H : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية العامة

نأخذ من مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، حيث تم توزيع هذه الاستثمارات على هذا المجتمع ثم تم استرجاع ما نسبته 75% من الاستثمارات الموزع، والجدول التالي يمثل تفاصيل توزيع الاستثمارات:

الجدول رقم (08): تفاصيل توزيع الاستثمارة

التفاصيل	الموزعة	المسترجعة	النسبة%
الاستبانة	40	30	100%

ومن أجل اختبار مصداقية الاستبيان تم قياس الفا كرومباخ للعبارات الدالة على موضوع الدراسة والذي قدر هذا الأخير بـ (0,904) أي بنسبة 90,4% مما يؤكد على مصداقية الاستبيان وجدارته في قياس موضوع الدراسة بشكل موثوق ما يعني أن العبارات مترابطة داخليًا بشكل جيد وقادرة على قياس موضوع الدراسة بثقة وموثوقية عالية، حيث إن تم قياس المصدقية من خلال تحليل spss وتم الاعتماد على الجدول التالي في التعليق على المصدقية.

الجدول رقم (09): نسبة مصداقية الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	32

1. تحليل المحور الأول: البيانات الشخصية

1. متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينات من حيث متغير الجنس

جدول رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الجنس
43,3%	13	ذكر
56,7%	17	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (13) فردا بنسبة (43.3%)، في حين بلغ عدد الإناث (17) فردًا بنسبة (56.7%) من إجمالي العينة المقدرة بـ (30) فردا.

ومن خلال هذه النتائج، نلاحظ وجود تفوق نسبي لفئة الإناث مقارنة بالذكور داخل العينة، وهو ما يدل على أن تمثيل الإناث كان أكبر، إلا أن الفارق بين النسبتين ليس كبيرا جدا، مما يعكس نوعًا من التوازن المقبول بين الجنسين، ويمكن القول إن هذا التوزيع يساهم في إعطاء نتائج أكثر موضوعية، حيث لا يقتصر التحليل على فئة واحدة فقط، بل يشمل آراء كل من الذكور والإناث، مما يعزز من مصداقية الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها نسبيًا.

2. متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينات من حيث متغير العمر

جدول رقم (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل العمر
16,7%	5	أقل من 25 سنة
46,7%	14	من 25 سنة الي 35 سنة
36,7%	11	أكثر من 35 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ (46.7%)، أي ما يعادل (14) فرداً، تليها فئة أكثر من 35 سنة بنسبة (36.7%) وبعدها (11) فرداً، في حين تمثل فئة أقل من 25 سنة النسبة الأدنى بـ (16.7%) أي (5) أفراد فقط.

ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن العينة تتركز أساساً في الفئات العمرية المتوسطة، خاصة فئة 25-35 سنة، وهو ما يعكس أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بقدر من النضج والخبرة المهنية، مما قد يساهم في تقديم إجابات أكثر دقة وواقعية. كما أن تمثيل فئة أكثر من 35 سنة بنسبة معتبرة يعزز من موثوقية النتائج، نظراً لما تمتلكه هذه الفئة من خبرة طويلة، في المقابل، فإن ضعف تمثيل فئة أقل من 25 سنة يشير إلى محدودية مشاركة الفئة الشابة.

ت. متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينات من حيث متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل المؤهل العلمي
20%	6	بكالوريا
26,7%	8	ليسانس
33,3%	10	ماستر
20%	6	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن فئة الحاصلين على شهادة ماستر تمثل النسبة الأكبر بـ (33.3%) أي (10) أفراد، تليها فئة ليسانس بنسبة (26.7%) وبعدها (8) أفراد، في حين تتساوى فئتا بكالوريا وأخرى بنسبة (20%) لكل منهما، أي (6) أفراد لكل فئة.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين، خاصة مع تفوق فئة الماستر، الأمر الذي يعزز من جودة الإجابات ودقتها، نظراً لقدرة هذه الفئة على الفهم والتحليل، كما أن تنوع المؤهلات العلمية داخل العينة بين بكالوريا، ليسانس، ماستر، وفئات أخرى، يساهم في إثراء الدراسة من خلال تعدد وجهات النظر، مما يزيد من مصداقية النتائج. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا التوزيع مناسباً ويخدم أهداف الدراسة من حيث تمثيل مختلف المستويات التعليمية.

ث. متغير الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينات من حيث متغير الخبرة

جدول رقم (13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الخبرة
33,3%	10	أقل من 5 سنوات
26,7%	8	من 5 الي 10 سنوات
40%	12	أكثر من 15
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ أن فئة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ (40%) أي (12) فردًا، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (33.3%) وبعدها (10) أفراد، في حين تمثل فئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة (26.7%) أي (8) أفراد.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن العينة تضم نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعكس توفر رصيد مهني مهم لدى أفراد الدراسة، مما يعزز من موثوقية الإجابات ودقتها. كما أن وجود فئة ذات خبرة قليلة (أقل من 5 سنوات) بنسبة لا بأس بها يساهم في إدراج وجهات نظر حديثة داخل الدراسة.

د. متغير الوظيفة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينات من حيث متغير الوظيفة

جدول رقم (14): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الوظيفة
13,3%	4	رئيس قسم
23,3%	7	رئيس مصلحة
20%	6	محاسب
43,3	13	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن فئة "أخرى" تمثل النسبة الأكبر بـ (43.3%) أي (13) فرداً، تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة (23.3%) وبعدها (7) أفراد، ثم فئة محاسب بنسبة (20%) أي (6) أفراد، في حين تمثل فئة رئيس قسم النسبة الأدنى بـ (13.3%) أي (4) أفراد. ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى وظائف متنوعة تندرج ضمن فئة "أخرى"، وهو ما يعكس تعدد التخصصات والمناصب داخل المؤسسة، مما يساهم في إثراء الدراسة من خلال تنوع وجهات النظر، كما أن وجود فئات إدارية مثل رئيس مصلحة ورئيس قسم يعزز من قيمة المعطيات، نظراً لما تمتلكه هذه الفئات من خبرة ومعرفة بواقع التسيير داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

سيتم اختبار مصداقية المحور الثاني من خلال قياس الفا كرومباخ للعبارات الدالة على موضوع الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني المتمثل في مدى الالتزام باليات الحوكمة في المؤسسة والذي قدر هذا الأخير بـ (0,873) أي بنسبة 87,3% تعتبر قيمة عالية، وتشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية والثبات الداخلي للعناصر أو الأسئلة في المحور الثاني، حيث إن تم قياس المصدقية من خلال تحليل spss وتم الاعتماد على الجدول التالي في التعليق على المصدقية:

جدول رقم (15): نسبة مصداقية الاستبيان لعبارات المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	20

تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني بواسطة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن خلال الاتجاه العام وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (16): تحليل المحور الثاني مدى الالتزام باليات الحوكمة في المؤسسة

العبارات	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام
تحدد المؤسسة الأهداف الموجودة بدقة ووضوح	1,40	0,675	موافق
تقوم المؤسسة بإدراج ادارة المخاطر ضمن أولوياتها	1,40	0,621	موافق
يوجد فصل واضح بين مهام الادارة والتنفيذ والرقابة	1,40	0,814	موافق
تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية فعال	1,50	0,630	موافق
يقوم مجلس الادارة بمراقبة ومساءلة المسيرين بانتظام	1,43	0,679	موافق

موافق	0,504	1,43	تقوم لجان التدقيق الداخلي بدورها بمتابعة الاداء المالي
موافق	0,450	1,27	يقيم المدقق الداخلي الانشطة والعمليات بشكل دوري في المؤسسة
موافق	0,758	1,67	يساهم المراجع الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار
موافق	1,066	2,03	تتسم اجراءات التعيين بشفافية والكفاءة
موافق	0,498	1,40	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية
موافق	0,407	1,20	تخضع المؤسسة لرقابة الجهات الحكومية المختصة
موافق	0,535	1,30	تؤثر الرقابة الحكومية والتنظيمية ايجابا على القرارات المالية
موافق	0,606	1,33	تساهم الرقابة الخارجية في الحد من المخاطر المالية
موافق	0,430	1,23	تساهم استقلالية المدقق الخارجي في تعزيز حوكمة المؤسسة
موافق	0,535	1,30	يساهم التدقيق الخارجي في تعزيز مصداقية القوائم المالية
موافق	0,814	1,60	يكشف المراجع الخارجي الأخطاء في الوقت المناسب
موافق	0,626	1,43	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية
موافق	0,630	1,50	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المالية المعمول بها

موافق	0,884	1,67	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها السنوية في موقعها الإلكتروني
موافق	0,817	1,57	يساهم الإفصاح المالي في تعزيز ثقة الاطراف الخارجية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ((SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات المحور الثاني قد تمحورت حول درجة الموافق، حيث انتمت إلى المجال (1,20-1,67)، وبالمقابل سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة ومن خلال الجدول يتبين درجات الانحراف المعياري:

● منخفضة ($0.5 \leq$ تشير إلى أن الإجابات متقاربة جداً من المتوسط، مما يعكس توافقاً قوياً بين المشاركين مثال عن ذلك:

- يقيم المدقق الداخلي الأنشطة والعمليات بشكل دوري في المؤسسة (0,450)

- تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية (0,498)

- تخضع المؤسسة لرقابة الجهات الحكومية المختصة (0,407)

- تساهم استقلالية المدقق الخارجي في تعزيز حوكمة المؤسسة (0,430)

● متوسطة (0.5 – 0.75): تعكس تبايناً معتدلاً في الآراء، ولكنه يظل ضمن نطاق مقبول، مثال:

- تقوم لجان التدقيق الداخلي بدورها بمتابعة الاداء المالي (0,504)

- تؤثر الرقابة الحكومية والتنظيمية ايجابا على القرارات المالية، يساهم التدقيق الخارجي في تعزيز مصداقية القوائم المالية (0,535)

- تساهم الرقابة الخارجية في الحد من المخاطر المالية (0,606)

- قوم المؤسسة بإدراج ادارة المخاطر ضمن أولوياتها (0,621)

- تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية (0,626)

- تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية فعال، تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المالية المعمول بها (0,630)
- تحدد المؤسسة الأهداف الموجودة بدقة ووضوح (0,675)
- يقوم مجلس الادارة بمراقبة ومساءلة المسيرين بانتظام (0,679)
- يساهم المراجع الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار (0,758)
- عالية (< 0.75): تشير إلى تباين كبير في الآراء، مما يعكس اختلافات واسعة في وجهات النظر بين المشاركين، مثال:
- يوجد فصل واضح بين مهام الادارة والتنفيذ والرقابة، يكشف المراجع الخارجي الأخطاء في الوقت المناسب (0,814)
- يساهم الإفصاح المالي في تعزيز ثقة الاطراف الخارجية (0,817)
- تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها السنوية في موقعها الالكتروني (0,884)
- تتسم اجراءات التعيين بشفافية والكفاءة (1,066)

يبين هذا التصنيف لمعاملات التشتت أن أغلب عبارات الدراسة تقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على وجود تباين معتدل في آراء أفراد العينة، مع بقاء هذا التباين ضمن حدود مقبولة، وهو ما يعكس نوعاً من الاتفاق النسبي بين المشاركين حول محاور الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالرقابة والتدقيق والشفافية. في المقابل، سُجلت بعض العبارات بمستوى تباين منخفض، مما يدل على تجانس واضح في الآراء، وأخرى بمستوى مرتفع تعكس اختلافاً نسبياً في وجهات النظر. وبصفة عامة، يمكن القول إن النتائج تتسم باتساق مقبول رغم وجود بعض التباينات المحدودة.

2. تحليل المحور الثالث: القرارات المالية في المؤسسة

سيتم اختبار مصداقية المحور الثالث بقياس قيمة ألفا كرو نباخ للعناصر التي تعبر عن موضوع الدراسة والمتعلقة القرارات المالية في المؤسسة تم تقدير قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثالث بـ (0,799)، أي بنسبة 79,9%. وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ 0.7، مما يدل على أن العبارات تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي سيستخدم في التعليق على المصداقية.

جدول رقم (17): نسبة مصداقية الاستبيان لعبارات المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	12

تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثالث بواسطة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن خلال الاتجاه العام وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (18): تحليل المحور الثالث القرارات المالية في المؤسسة

العبارات	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام
تعتمد المؤسسة على أسس علمية في اتخاذ قرارات التمويل	1,20	0,484	موافق
تساهم المعلومات المالية الدقيقة في تحسين القرارات المالية	1,27	0,521	موافق
تقلل الحوكمة من المخاطر المالية المحتملة	1,33	0,661	موافق

موافق	0,583	1,27	تساعد الحوكمة على تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة
موافق	0,626	1,43	تؤدي جودة التقارير المالية الي اتخاذ قرارات مالية سليمة
موافق	0,583	1,27	تؤدي زيادة الالتزام بالحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية
موافق	0,777	1,50	ينعكس الالتزام بالحوكمة ايجابا على الاداء المالي العام للمؤسسة
موافق	0,583	1,27	تساهم اليات الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار
موافق	0,730	1,47	تتسم قرارات الاستثمار في المؤسسة بالكفاءة والرشادة
موافق	0,504	1,23	تساهم الشفافية في تحسين قرارات توزيع الارباح
موافق	0,547	1,33	تعزز الحوكمة في ثقة الدائنين (البنوك) في المؤسسة
موافق	0,728	1,43	تساهم الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ((SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات المحور الثالث قد تمحورت حول درجة الموافق، حيث انتمت إلى المجال (1,20-1,50) مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على جميع العبارات المتعلقة بالقرارات المالية في المؤسسة وبالمقابل سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة ومن خلال الجدول يتبين درجات الانحراف المعياري:

● انحراف معياري منخفض ($0.5 \leq$ يشير إلى توافق عالٍ بين المشاركين على العبارة ومنها:

- تعتمد المؤسسة على أسس علمية في اتخاذ قرارات التمويل (0,484)

● انحراف معياري متوسط (0.5 - 0.75): وهذا يعكس تبايناً معتدلاً في الآراء. ومن بعض العبارات الدالة على ذلك:

- تساهم الشفافية في تحسين قرارات توزيع الأرباح (0,504)
- تساهم المعلومات المالية الدقيقة في تحسين القرارات المالية (0,521)
- تعزز الحوكمة في ثقة الدائنين (البنوك) في المؤسسة (0,547)
- تساعد الحوكمة على تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة، تؤدي زيادة الالتزام بالحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية، تساهم اليات الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار (0,583)
- تؤدي جودة التقارير المالية الى اتخاذ قرارات مالية سليمة (0,626)
- تقلل الحوكمة من المخاطر المالية المحتملة (0,661)
- تساهم الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي (0,728)
- تتسم قرارات الاستثمار في المؤسسة بالكفاءة والرشادة (0,730)
- ينعكس الالتزام بالحوكمة ايجابا على الاداء المالي العام للمؤسسة (0,777)

● انحراف معياري عالي (<0.75): وأخيرا يبين أن هناك تباين كبير في الآراء وفي دراسة حالتنا في المحور الثالث نلاحظ لا يوجد هناك تباين في الآراء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن ارتفاع المتوسطات الحسابية واقترابها من درجة الموافقة، مع تبيان أن أغلب عبارات المحور الثالث تقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على وجود تباين معتدل في آراء أفراد العينة، مع بقاء هذا التباين ضمن حدود مقبولة، وهو ما يعكس اتفاقاً نسبياً بينهم حول دور الحوكمة وجودة المعلومات المالية في تحسين القرارات المالية. كما سُجلت بعض العبارات بانحراف منخفض، مما يشير إلى توافق كبير حول بعض الجوانب. في المقابل، لم تُسجل العبارات تبايناً مرتفعاً يُذكر، وهو ما يدل على غياب الاختلافات الحادة في وجهات النظر، وبالتالي فإن النتائج تعكس درجة جيدة من الاتساق والانسجام في آراء المبحوثين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والتحليل الاحصائي للدراسة

أولاً: اختبار علاقة الارتباط

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي تتمثل في " يساهم التزام بمبادئ الحوكمة في تحسين القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات"، والفرضيات الفرعية التالية: الأولى "يؤدي التزام باليات الحوكمة الداخلية في تحسسين القرارات المالية " أما الفرضية الثانية التي تنص على "يؤدي التزام باليات الحوكمة الخارجية في تحسسين القرارات المالية" تم استخدام معامل ارتباط سيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، نظراً لكون البيانات من نوع ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (19): اختبار علاقة الارتباط

Correlations

		Internal_Governance	External_Governance	Financial_Decisions
Internal_Governance	Correlation Coefficient	1,000	,671**	0,655**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,000
	N	30	30	30
Spearman's rho External_Governance	Correlation Coefficient	0,671**	1,000	0,672**
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,000
	N	30	30	30
Financial_Decisions	Correlation Coefficient	0,655**	0,672**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	,000	.
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، يبين وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين متغيرات الحوكمة (الداخلية والخارجية) والقرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

حيث سجلت العلاقة بين الحوكمة الداخلية والقرارات المالية معامل ارتباط قدره ($\rho = 0.655$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية، أي أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام بالحوكمة الداخلية تحسنت جودة القرارات المالية داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الحوكمة الخارجية والقرارات المالية بمعامل ارتباط ($\rho = 0.672$) ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن الالتزام بآليات الحوكمة الخارجية يساهم بشكل واضح في تحسين القرارات المالية.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الحوكمة الداخلية والخارجية، فقد سجلت بدورها معامل ارتباط مرتفع ($\rho = 0.671$)، مما يعكس وجود تكامل بين مختلف آليات الحوكمة داخل المؤسسة. بناءً على نتائج اختبار معامل الارتباط، يمكن اتخاذ القرار التالي:

يتبين وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد الحوكمة والقرارات المالية، وهي علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

التي تتمثل في "يؤدي التزام باليات الحوكمة الداخلية في تحسين القرارات المالية".

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط

Correlations

		Internal_Governance	Financial_Decisions
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	0,655**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
	N	30	30
	Correlation Coefficient	0,655**	1,000
Financial_Decisions	Sig. (2-tailed)	0,000	.
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول معاملات الارتباط (Spearman) وجود علاقة طردية قوية بين آليات الحوكمة الداخلية والقرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($\rho = 0.655$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

بناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "يؤدي الالتزام بالآليات الحوكمة الداخلية إلى تحسين القرارات المالية في المؤسسة".

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

والتي تتمثل في "يؤدي التزام بالآليات الحوكمة الخارجية في تحسين القرارات المالية".

Correlations

		Financial_D ecisions	External_Go vernance
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	0,672**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
	N	30	30
	Correlation Coefficient	,672**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول معاملات الارتباط (Spearman) وجود علاقة طردية قوية بين آليات الحوكمة الخارجية والقرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($\rho = 0.672$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: "يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة الخارجية إلى تحسين القرارات المالية في المؤسسة."

2-4 قياس أثر آليات الحوكمة على القرارات المالية من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد

1- تحليل: Model Summary

الجدول رقم (21): تحليل Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,389	,26929

يبين جدول ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.657$) مما يدل على وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين آليات الحوكمة والقرارات المالية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.432$)، وهذا يعني أن 43.2% من التغيرات في القرارات المالية يمكن تفسيرها من خلال آليات الحوكمة الداخلية والخارجية، مما يدل على أهمية هذا النموذج في تفسير الظاهرة المدروسة.

2- تحليل ANOVA:

الجدول رقم (22): تحليل ANOVA

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,487	2	,743	10,249	,000 ^b
1 Residual	1,958	27	,073		
Total	3,444	29			

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (Sig) = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار صالح إحصائياً، وأن آليات الحوكمة الداخلية والخارجية لها تأثير مشترك على القرارات المالية في المؤسسة.

3- تحليل Coefficients:

الجدول رقم (23): تحليل Coefficients

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,427	0,207		2,063	0,049
1 Internal_Governance	0,296	0,180	0,334	1,641	0,112
External_Governance	0,328	0,177	0,377	1,852	0,075

يتبين من خلال نتائج معاملات الانحدار أن:

- الحوكمة الداخلية لها تأثير إيجابي على القرارات المالية ($\beta = 0.334$)، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.112$).

- الحوكمة الخارجية أيضاً لها تأثير إيجابي ($\beta = 0.377$)، لكنه غير دال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.075$).

وهذا يدل على أن تأثير الحوكمة يكون مجتمعي أكثر منه فردي

نتيجة:

بناء على نتائج تحليل الانحدار، يتبين أن نموذج الدراسة ككل دال إحصائيًا، مما يؤكد أن آليات الحوكمة تساهم في تفسير القرارات المالية داخل المؤسسة. إلا أن التأثير الفردي لكل من الحوكمة الداخلية والخارجية لم يكن دالًا إحصائيًا، مما يشير إلى أن التأثير يكون جماعيًا أكثر من كونه فرديًا.

3-4- تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على القرارات المالية

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على القرارات المالية

ANOVA

Financial_Decisions

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,182	2	0,591	7,053	0,003
Within Groups	2,262	27	0,084		
Total	3,444	29			

يتضح من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات القرارات المالية بين المجموعات المدروسة، حيث بلغت قيمة (F = 7.053) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وهي أقل من (0,05).

وهذا يدل على وجود اختلاف معنوي بين فئات المتغير المستقل (الخبرة) مما يعني أن هذا المتغير يؤثر على القرارات المالية داخل المؤسسة.

نتيجة:

بالاعتماد على هذه النتائج يمكن القول إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقييم القرارات المالية تبعا لاختلاف الفئات، وبالتالي أن متغير الخبرة له تأثير معنوي على القرارات المالية.

4-4- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (25): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Internal_Governance	0,131	30	0,200*	0,918	30	0,023
External_Governance	0,218	30	0,001	0,872	30	0,002
Financial_Decisions	0,200	30	0,004	0,851	30	0,001

تم الاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk لقياس مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، نظراً لصغر حجم العينة (30 مفردة).

حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الحوكمة الداخلية بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.023$) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة لمتغير الحوكمة الخارجية بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.002$) وهي أقل من (0.05)، مما يشير أيضا إلى أن البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً.
- أما متغير القرارات المالية فقد سجل قيمة ($Sig = 0.001$) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي.

نتيجة:

بناء على النتائج السابقة، يتبين أن جميع متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر استخدام الاختبارات اللامعلمية في تحليل البيانات، مثل معامل ارتباط سبيرمان بدلاً من بيرسون.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت على مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، بهدف تحليل دور الالتزام بآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية داخل المؤسسة، وقد تم في البداية

تقديم عرض عام للمؤسسة محل الدراسة، شمل نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، وطبيعة نشاطها، مما أتاح فهما أوضح لبيئة الدراسة.

كما تم التطرق إلى منهجية الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التأكد من صدقها وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو ما سمح بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات.

ثم تم تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسين القرارات المالية، سواء من خلال الآليات الداخلية أو الخارجية، مما يعكس الدور الفعال للحوكمة في تعزيز جودة القرارات المالية داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات المالية، مما يدعم الأداء المالي ويعزز استدامة المؤسسة، وقد جاءت هذه النتائج منسجمة إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقيتها.

ومنه يمكن التأكيد أن الالتزام بآليات الحوكمة يمثل عنصراً أساسياً في ترشيد القرارات المالية وتحقيق الكفاءة في التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وهو ما يمهد للانتقال إلى عرض النتائج العامة والتوصيات في خاتمة الدراسة.

خاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني أساليب حديثة في التسيير تضمن لها الاستمرارية وتحقيق الأداء المتميز، ويأتي في مقدمة هذه الأساليب نظام حوكمة الشركات الذي يُعد من أهم الآليات التنظيمية التي تعزز الشفافية والمساءلة وترشيد عملية اتخاذ القرار.

وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور الالتزام بالآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS). ولتحقيق هذا الهدف، تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية للحوكمة والقرارات المالية، والعلاقة بينهما مدعومة بالدراسات السابقة، في حين تم في الجانب التطبيقي إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالآليات الحوكمة وتحسين جودة القرارات المالية، حيث تبين أن تطبيق الآليات الداخلية، مثل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، والآليات الخارجية، مثل التدقيق الخارجي والتشريعات، يساهم في تعزيز الشفافية والحد من المخاطر، وبالتالي تحسين فعالية القرارات المالية داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، ويعزز من كفاءة استخدام الموارد المالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستقرار المؤسسي.

وعلى الرغم من أهمية النتائج المتوصل إليها، إلا أن الدراسة لا تخلو من بعض الحدود، من بينها اقتصرها على مؤسسة واحدة، واعتمادها على أداة الاستبيان فقط، وهو ما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج بشكل واسع.

ويمكن التأكيد على أن حوكمة الشركات تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة القرارات المالية، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات الاقتصادية، خاصة في البيئة الجزائرية، تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير آلياتها بما يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية الحديثة.

التوصيات المتعلقة بمحور آليات الحوكمة الداخلية

• تفعيل دور مجلس الإدارة: ضرورة تكثيف اجتماعات مجلس الإدارة وتوثيق قراراته، ليس فقط في الجوانب التشريعية، بل في ممارسة دوره الرقابي والاستراتيجي الفعلي، باعتبار أن مجلس الإدارة حجر الأساس في منظومة الحوكمة الداخلية حسب نتائج الدراسة ($p = 0.655^{**}$) ، وذلك من خلال تعيين أعضاء مستقلين ذوي خبرة مالية وتدقيق، وربط مكافآتهم بالأداء طويل الأجل لا بالربحية قصيرة المدى.

• إنشاء لجنة تدقيق داخلية مستقلة: تشجيع المؤسسة على تشكيل لجنة تدقيق تضطلع بالإشراف على إعداد التقارير المالية ومتابعة أعمال التدقيق الداخلي، وربط نظام المكافآت بمدى مساهمة اللجنة في تعزيز مصداقية المعلومات المالية ودعم استقلالية التدقيق الخارجي.

• تطوير نظام رقابة داخلية متكامل: العمل على تقليص الهدر في الموارد المالية وتحسين آليات الكشف المبكر عن الانحرافات، من خلال فصل المهام بين الإدارة والتنفيذ والرقابة، ووضع إجراءات واضحة لإدارة المخاطر المالية، بما يضمن توفير معلومات دقيقة تُبنى عليها القرارات الاستثمارية والتمويلية.

التوصيات المتعلقة بمحور آليات الحوكمة الخارجية

• تعزيز استقلالية المدقق الخارجي: الانتقال إلى اختيار مدققين خارجيين مستقلين ذوي كفاءة وخبرة في القطاع المنجمي، مع تنوع الشركات المدققة دورياً، بما يضمن جودة التدقيق ويُميّز المؤسسة في نظر المستثمرين والدائنين، خاصة وأن النتائج أظهرت أن الحوكمة الخارجية تؤثر بشكل أقوى ($p = 0.672^{**}$) على القرارات المالية من الحوكمة الداخلية.

• الالتزام بالإفصاح والشفافية المالية: نشر التقارير السنوية المدققة في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والإفصاح عن الهيكل الملكي ومكافآت الإدارة العليا، مع تبني معايير محاسبية دولية عالية الجودة، بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويُسهّل الوصول إلى التمويل بشروط أفضل.

• تطوير العلاقة مع الجهات الرقابية الحكومية: بناء علاقات طويلة الأمد مع الجهات التنظيمية من خلال تقديم تقارير دورية والاستجابة السريعة للملاحظات، والمشاركة الفعالة في البرامج التنظيمية التي تفرض معايير حوكمة تُحسّن من سمعة المؤسسة واستقرارها المالي.

التوصيات المتعلقة بمحور القرارات المالية

- اعتماد أسس علمية في قرارات التمويل: إعادة تقييم مزيج التمويل بين المصادر الداخلية والخارجية، بما يضمن تقليل تكلفة رأس المال وتحسين المرونة المالية، من خلال إجراء دراسات جدوى معمقة وتحليل تكلفة الفرصة البديلة، وذلك بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الروتين الإداري.
- ترشيد قرارات الاستثمار : العمل على تقليص الاستثمارات غير المربحة وتوجيه الموارد نحو المشاريع ذات القيمة المضافة الحقيقية، من خلال إنشاء لجنة استثمار متخصصة تُقيم المشاريع وفق معايير مالية واضحة (العائد، المخاطر، فترة الاسترداد) ، وربط الحوافز بالأداء طويل الأجل لا بالمكاسب قصيرة المدى.
- وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح : تحقيق التوازن بين التوزيعات الحالية للمساهمين والاحتفاظ بأرباح لإعادة الاستثمار، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، مع مراعاة الالتزامات المالية القائمة وضمن عدم التوزيع الوهمي لأرباح غير حقيقية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد مهدي الهادي العنزي، تحليل أثر حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، دار النشر، 2014.
2. بن علي بلعزوز، عبد الرزاق جبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، دار النشر، 2019.
3. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2014.
5. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي، عمان، 2015.
6. زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

ثانياً: المقالات

7. إيمان بن عزوز، إلياس بن ساسي، "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي، 2013.
8. طالب عبد العزيز، بلمدني محمد، "مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية"، 2020.
9. دوحة سلمى، "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري"، 2018.
10. مراد كواشي، "أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل"، 2017.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية

11. العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
12. أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية، أطروحة دكتوراه، 2016.
13. طارق وهابي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2020.
14. بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية، مذكرة ماجستير، 2017.
15. زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، 2012.

رابعا: المواقع الإلكترونية

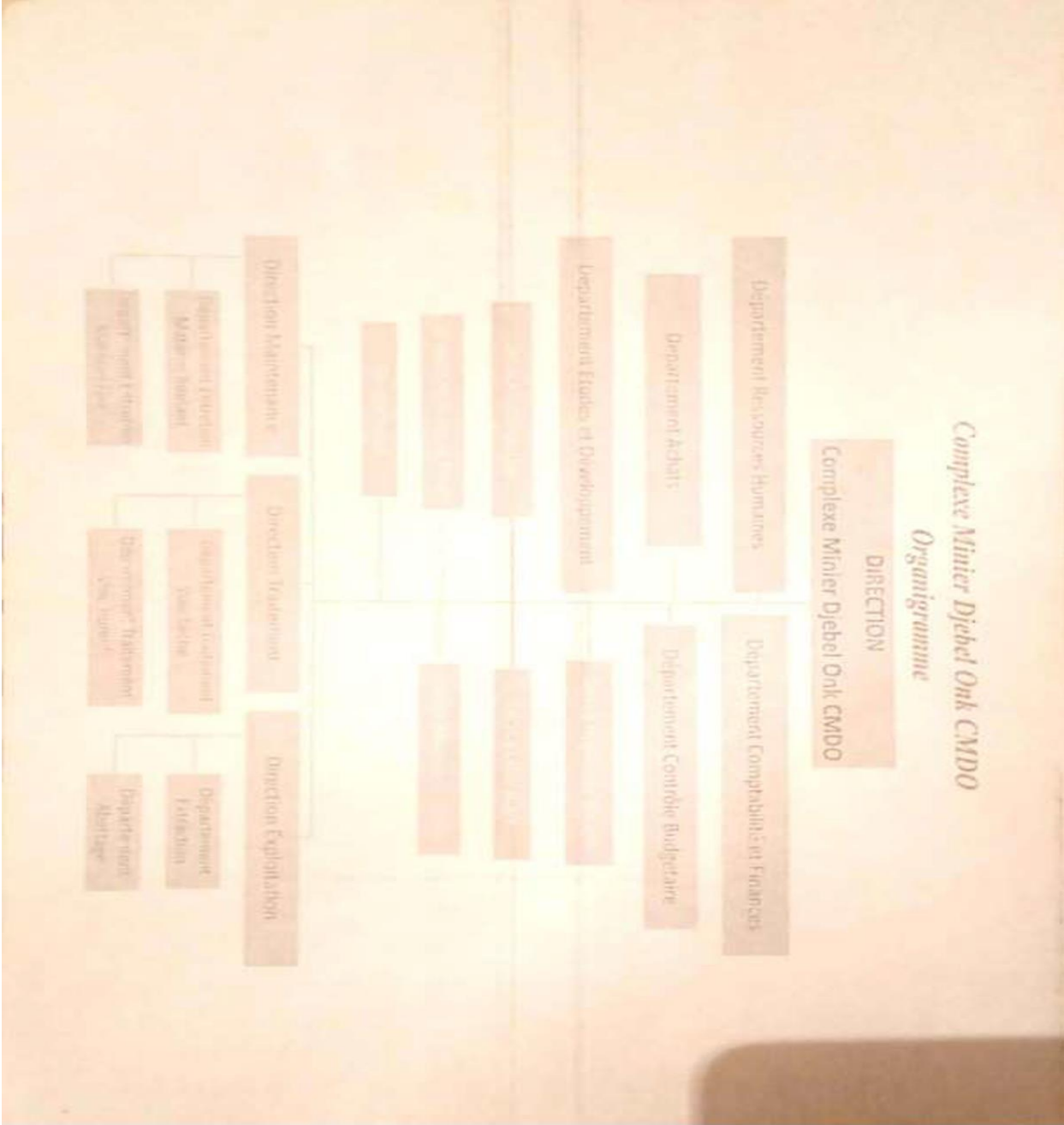
16. موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):
www.oecd.org
17. موقع مؤسسة التمويل الدولية (IFC):
www.ifc.org
18. موقع البنك الدولي (World Bank):
www.worldbank.org

خامسا: الكتب الأجنبية

- OECD, *Corporate Governance Principles*, OECD Publishing, .19
2015.
- Tricker, Bob, *Corporate Governance: Principles, Policies, and* .20
Practices, Oxford University Press, 2015.
- Mallin, Christine A., *Corporate Governance*, Oxford University .21
Press, 2019.
- Monks, Robert A.G., Minow, Nell, *Corporate Governance*, Wiley, .22
2011.

الملاحق

الملاحق رقم (01): مراحل الإنتاج



الملحق رقم (02): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشيخ العربي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم المحاسبة والمالية

تخصص مالية المؤسسة

استمارة استبيان:

بعد التحية والسلام عليم:

يهدف الباحث من هذا الاستبيان إلى القيام بعنوان " دور التزام بأليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.".

أرجوا منكم التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان المرفق، وذلك بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يتوافق مع اجابتم الموضوعية والواقعية، علما أن اجاباتكم تساهم في زيادة فعالية النتائج المتوقعة من هذا البحث وتدعيم مصداقيته وواقعيته، كما أن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان تستخدم في أغراض البحث العلمي.

من إعداد: تحت إشراف:

د. عيطة عز الدين.

خالدي محمد الطاهر.

نغموش شمس الدين.

السنة الجامعية: 2026/2025.

المحور الأول: الخصائص الديمغرافية

الجنس:

نك أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة أكثر من 35 سنة

المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماستر أخرى يرجى التحديد

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 15 سنة فأكثر

الوظيفة:

رئيس قسم رئيس مصلحة محاسب أخرى يرجى التحديد

المحور الثاني: الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية حول آليات الحوكمة في المؤسسة

أولاً: آليات الحوكمة الداخلية						
الرقم:	العبارات:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحدد المؤسسة الأهداف المجودة بدقة ووضوح.					
02	تقوم المؤسسة بإدراج إدارة المخاطر ضمن أولوياتها.					
03	يوجد فصل واضح بين مهام الإدارة والتنفيذ والرقابة.					

					04	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية فعال.
					05	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومساءلة المسيرين بانتظام.
					06	تقوم لجان التدقيق الداخلي بدورها في متابعة الأداء المالي.
					07	يقيم المدقق الداخلي الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
					08	يساهم المدقق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار.
					09	تتسم إجراءات التعيين بالشفافية والكفاءة.
					10	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية.
ثانياً: آليات الحوكمة الخارجية						
					01	تخضع المؤسسة لرقابة الجهات الحكومية المختصة.
					02	تؤثر الرقابة الحكومية والتنظيمية إيجاباً على القرارات المالية.
					03	يساهم الرقابة الخارجية في الحد من المخاطر المالية.
					04	تساهم استقلالية المدقق الخارجي في تعزيز حوكمة المؤسسة.
					05	يساهم التدقيق الخارجي في تعزيز مصداقية القوائم المالية.
					06	يكشف المدقق الخارجي الأخطاء في الوقت المناسب.
					07	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية.
					08	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المالية المعمول بها.
					09	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها السنوية في موقعها الإلكتروني.
					10	يساهم الإفصاح المالي في تعزيز ثقة الأطراف الخارجية.

المحور الثالث: القرارات المالية للمؤسسة

الرقم:	العبارات:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على أسس علمية في اتخاذ قرارات التمويل					
02	تساهم المعلومات المالية الدقيقة في تحسين القرارات المالية.					
03	تقلل الحوكمة من المخاطر المالية المحتملة.					
04	تساعد الحوكمة على تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة.					
05	تؤدي جودة التقارير المالية الى اتخاذ قرارات مالية سليمة.					
06	تؤدي زيادة الالتزام بالحوكمة في تحسين جودة القرارات المالية.					
07	ينعكس الالتزام بالحوكمة إيجابا على الأداء المالي العام للمؤسسة.					
08	تساهم اليات الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار.					
09	تتسم قرارات الاستثمار في المؤسسة بالكفاءة والرشادة.					
10	تساهم الشفافية في تحسين قرارات توزيع الأرباح.					
11	تعزز الحوكمة في ثقة الدائنين(البنوك) في المؤسسة.					
12	تساهم الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي.					

شكرا جزيلآ على تعاونكم.

الملحق رقم (03): إستمارة تحكيم الاستبيان

استمارة تحكيم

الأستاذ	اللقب	الكلية	القسم	الرتبة	الإمضاء
1					
2	دكتور عبد الرحمن	كلية العلوم الطبيعية	علوم البيولوجيا	معلم ب	
3	د.عائز محمد	العلوم الطبيعية والصحة والتكنولوجيا	العلوم البيولوجيا والصحة	معلم ب	
4					

البيانات الشخصية

الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الجنس
43,3%	13	ذكر
56,7%	17	أنثى
100%	30	المجموع

العمر

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل العمر
16,7%	5	أقل من 25 سنة
46,7%	14	من 25 سنة الي 35 سنة
36,7%	11	أكثر من 35 سنة
100%	30	المجموع

المؤهل العملي

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل المؤهل العلمي
20%	6	بكالوريا
26,7%	8	ليسانس
33,3%	10	ماستر
20%	6	اخرى
100	30	المجموع

الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الخبرة
33,3%	10	أقل من 5 سنوات
26,7%	8	من 5 الي 10 سنوات
40%	12	أكثر من 15
100	30	المجموع

الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الوظيفة
13,3%	4	رئيس قسم
23,3%	7	رئيس مصلحة
20%	6	محاسب
43,3	13	اخرى
100	30	المجموع

معامل الفا كرومباخ

تفاصيل توزيع الاستمارة

النسبة %	المسترجعة	الموزعة	التفاصيل
100%	30	40	الاستبانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	32

معامل الفا كرومباخ لمحور الالتزام باليات الحوكمة في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach Alpha	N of Items
,873	20

معامل الفا كرومباخ لمحور القرارات المالية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	12

متوسطات وانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المحور الأول: اليات الحوكمة

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط	العبارات
موافق	0,675	1,40	تحدد المؤسسة الأهداف الموجودة بدقة ووضوح
موافق	0,621	1,40	تقوم المؤسسة بإدراج ادارة المخاطر ضمن أولوياتها
موافق	0,814	1,40	يوجد فصل واضح بين مهام الادارة والتنفيذ والرقابة
موافق	0,630	1,50	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية فعال
موافق	0,679	1,43	يقوم مجلس الادارة بمراقبة ومساءلة المسيرين بانتظام
موافق	0,504	1,43	تقوم لجان التدقيق الداخلي بدورها بمتابعة الاداء المالي
موافق	0,450	1,27	يقيم المدقق الداخلي الانشطة والعمليات بشكل دوري في المؤسسة
موافق	0,758	1,67	يساهم المراجع الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار
موافق	1,066	2,03	تتسم اجراءات التعيين بشفافية والكفاءة

موافق	0,498	1,40	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية
موافق	0,407	1,20	تخضع المؤسسة لرقابة الجهات الحكومية المختصة
موافق	0,535	1,30	تؤثر الرقابة الحكومية والتنظيمية ايجابا على القرارات المالية
موافق	0,606	1,33	تساهم الرقابة الخارجية في الحد من المخاطر المالية
موافق	0,430	1,23	تساهم استقلالية المدقق الخارجي في تعزيز حوكمة المؤسسة
موافق	0,535	1,30	يساهم التدقيق الخارجي في تعزيز مصداقية القوائم المالية
موافق	0,814	1,60	يكشف المراجع الخارجي الأخطاء في الوقت المناسب
موافق	0,626	1,43	تساهم الشفافية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المالية
موافق	0,630	1,50	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المالية المعمول بها
موافق	0,884	1,67	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها السنوية في موقعها الإلكتروني
موافق	0,817	1,57	يساهم الإفصاح المالي في تعزيز ثقة الاطراف الخارجية

المحور الثاني: القرارات المالية

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط	العبارات
موافق	0,484	1,20	تعتمد المؤسسة على أسس علمية في اتخاذ قرارات التمويل
موافق	0,521	1,27	تساهم المعلومات المالية الدقيقة في تحسين القرارات المالية
موافق	0,661	1,33	تقلل الحوكمة من المخاطر المالية المحتملة
موافق	0,583	1,27	تساعد الحوكمة على تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة
موافق	0,626	1,43	تؤدي جودة التقارير المالية الي اتخاذ قرارات مالية سليمة
موافق	0,583	1,27	تؤدي زيادة الالتزام بالحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية
موافق	0,777	1,50	ينعكس الالتزام بالحوكمة ايجابا على الاداء المالي العام للمؤسسة
موافق	0,583	1,27	تساهم اليات الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار
موافق	0,730	1,47	تتسم قرارات الاستثمار في المؤسسة بالكفاءة والرشادة
موافق	0,504	1,23	تساهم الشفافية في تحسين قرارات توزيع الارباح
موافق	0,547	1,33	تعزز الحوكمة في ثقة الدائنين (البنوك) في المؤسسة
موافق	0,728	1,43	تساهم الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي

اختبار علاقة الارتباط

Correlations

			Internal_Governance	External_Governance	Financial_Decisions
Spearman's rho	Internal_Governance	Correlation Coefficient	1,000	,671**	0,655**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,000
		N	30	30	30
	External_Governance	Correlation Coefficient	0,671**	1,000	0,672**
		Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,000
		N	30	30	30
	Financial_Decisions	Correlation Coefficient	0,655**	0,672**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	,000	.
		N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى:

Correlations

			Internal_Governance	Financial_Decisions
Spearman's rho	Internal_Governance	Correlation Coefficient	1,000	0,655**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	30	30
	Financial_Decisions	Correlation Coefficient	0,655**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فرضية الفرعية الثانية:

Correlations

			Financial_D ecisions	External_Go vernance
Spearman's rho	Financial_D ecisions	Correlation Coefficient	1,000	0,672**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	30	30
	External_Go vernance	Correlation Coefficient	,672**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary: تحليل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,389	,26929

تحليل: Coefficients

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,427	0,207		2,063	0,049
Internal_Governance	0,296	0,180	0,334	1,641	0,112
External_Governance	0,328	0,177	0,377	1,852	0,075

تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على القرارات المالية

ANOVA

Financial_Decisions

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,182	2	0,591	7,053	0,003
Within Groups	2,262	27	0,084		
Total	3,444	29			

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Internal_Governance	0,131	30	0,200*	0,918	30	0,023
External_Governance	0,218	30	0,001	0,872	30	0,002
Financial_Decisions	0,200	30	0,004	0,851	30	0,001

ملخص باللغة العربية

عنوان الدراسة: دور الالتزام بآليات الحوكمة في تحسين القرارات المالية: دراسة حالة مؤسسة
مناجم الفوسفات - تبسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الالتزام بمبادئ وآليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحسين جودة القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بآليات الحوكمة الداخلية والخارجية يساهم بشكل مباشر في ترشيد القرارات المالية وتعزيز الأداء المالي للمؤسسة. كما أبرزت أهمية الحوكمة كإطار مؤسسي يدعم الشفافية والانضباط في ظل التغيرات الاقتصادية والمنافسة الشديدة. الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، القرارات المالية، الأداء المالي، مؤسسة مناجم الفوسفات.

Résumé en Langue Française

Titre de l'étude : Le rôle de l'engagement envers les mécanismes de gouvernance dans l'amélioration des décisions financières : Étude de cas de l'Entreprise des Mines de Phosphate - Tébéssa

Cette étude vise à analyser le rôle de l'adhésion aux principes et mécanismes de gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la qualité des décisions financières au sein de l'entreprise économique algérienne, à travers une étude de cas de l'Entreprise des Mines de Phosphate de Tébéssa. L'étude s'appuie sur l'approche descriptive et analytique, en utilisant des outils statistiques tels que SPSS pour l'analyse des données et la vérification des hypothèses. Les résultats montrent que l'engagement envers les mécanismes de gouvernance internes et externes contribue directement à la rationalisation des décisions financières et à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. L'étude souligne également

l'importance de la gouvernance comme cadre institutionnel favorisant la transparence et la discipline face aux mutations économiques et à la concurrence accrue.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, Décisions financières, Performance financière, Entreprise des Mines de Phosphate.

Summary in English

Study Title: The Role of Compliance with Governance Mechanisms in Improving Financial Decisions: A Case Study of the Phosphate Mines Enterprise - Tébessa

This study aims to analyze the role of compliance with corporate governance principles and mechanisms in improving the quality of financial decisions within Algerian economic enterprises, through a case study of the Phosphate Mines Enterprise in Tébessa. The research adopted a descriptive-analytical approach, utilizing statistical tools such as SPSS for data analysis and hypothesis testing. The findings indicate that adherence to both internal and external governance mechanisms directly contribute to rationalizing financial decisions and enhancing the financial performance of the enterprise. The study also highlights governance as an institutional framework that supports transparency and discipline amid rapid economic changes and intense competition.

Keywords : Corporate Governance, Financial Decisions, Financial Performance, Phosphate Mines Enterprise.