

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة  
الإقتصادية.  
- دراسة تحليلية مقارنة -

مذكرة مقدمة إستمكالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

أستاذ الإشراف:

عمر قيرة

إعداد الطلبة:

✚ ليندة حميدوش

✚ فاطمة قحام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: بوحبيبة إلهام
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: قيرة عمر
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: بوزنيط غالية

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة  
الإقتصادية.  
- دراسة تحليلية مقارنة -

مذكرة مقدمة إستمكالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

أستاذ الإشراف:

عمر قيرة

إعداد الطلبة:

ليندة حميدوش

فاطمة قحام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذة: بوحبيبة إلهام	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ: قيرة عمر	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذة: بوزنيط غالية	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نسأل الله تعالى أن يقبل منا هذا العمل المتواضع، وأن ينفعنا به في الدنيا والآخرة، وأن يجعله خالص لوجهه الكريم.

وكما علمنا رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله". وإن كل ما تعلمناه من لغة عربية وصياغة نحوية تعجز عن تقديم الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل "قيرة عمر" الذي رافقنا طيلة هذه المذكرة وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق أمنيته فجزاه الله عنا كل الخير.

والشكر موصول أيضا لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عميدا وأساتذة ومدرسين ونسأل الله أن يجزل لهم الثواب.

كما نسجل شكرنا إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد وإلى من ساعدنا ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك والقادر عليه.



## إهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه لا يسعني في هذا المقام إلى أن أهدي ثمرة جهدي

هذا من قال فيها الرحمان: " و بالوالدين إحسانا".

إلى ملاكي في الحياة، إلى منبع الحب والحنان، إلى التي كانت وراء كل نجاح

**أمي الحبيبة بارك الله في عمرها.**

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى سندي في هذه الحياة

**والدي العزيز بارك الله في عمره**

إلى من جمعني بهم سقف واحد وأفتخر بوجودهم في حياتي

**إخوتي وأخواتي وأولادهم حفظهم الله**

إلى زميلتي التي شاركتني في العمل: **ليندة**

إلى نفسي التي لا أملك أعلى منها

**فاطمة**





## إهداء

إلى من جعل الله جنان الخلد تحت أدمها إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى من  
أثقلت الجفن سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبورا:

إلى أُمي الحنونة أطل الله في عمرها.

إلى من حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي طريق العلم إلى مصباح ظلامي وسندي في الحياة:

إلى أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى من كانت سندا لي في مشواري الدراسي عمتي صليحة حفظها الله ورعاها

إلى الذين عشت بجوانبهم فوجدت الحب والاحترام والتقدير إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى من كاتفنتي ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسرتينا العلمية إلى رفقتي دربي:

كريمة، خديجة.

إلى من نسجت معي خيوط هذا العمل إلى فاطمة.

## ليندة



# فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
	البسملة
	شكر وعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
10	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
12	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
16	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات
17	المطلب الرابع: محددات وأبعاد حوكمة الشركات
19	المطلب الخامس: مبادئ حوكمة الشركات
22	المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات
22	المطلب الأول: نظرية الوكالة
23	المطلب الثاني: نظرية عدم تماثل المعلومات
24	المطلب الثالث: نظرية التجذر
25	المطلب الرابع: نظرية تكاليف الصفقات
26	المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات
26	المطلب الأول: المتطلبات والضوابط الرئيسية اللازمة لآليات حوكمة الشركات
27	المطلب الثاني: آليات داخلية لحوكمة الشركات
31	المطلب الثالث: آليات خارجية لحوكمة الشركات
32	المطلب الرابع: آليات أخرى حوكمة الشركات
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: عموميات حول الأداء المالي</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
36	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء
37	المطلب الثاني: مفهوم الأداء

39	المطلب ثالث: أنواع الأداء
41	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
42	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
44	المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي
45	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي
46	المطلب الرابع: العوامل المؤثر في الأداء المالي
47	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي
47	المطلب الأول: المؤشرات المحاسبية
53	المطلب الثاني: المؤشرات السوقية
55	المطلب الثالث: المؤشرات الحديث لقياس الأداء المالي
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية مقارنة	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي
60	المطلب الأول: مجلس الإدارة والأداء المالي
61	المطلب الثاني: لجان المراجعة والأداء المالي
62	المطلب الثالث: لجنة المكافآت ولجنة التعيينات والأداء المالي
64	المطلب الرابع: التدقيق الداخلي والأداء المالي
65	المبحث الثاني: علاقات الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالأداء المالي
65	المطلب الأول: هيكل الملكية والأداء المالي
66	المطلب الثاني: سوق رأس المال والأداء المالي
67	المطلب الثالث: التدقيق الخارجي والأداء المالي
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
الملخص	

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	ملخص تاريخي لحوكمة الشركات	01
50	طريقة حساب نسبة النشاط وتفسيرها	02

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	خصائص حوكمة الشركات	01
17	أطراف حوكمة الشركات	02
21	مبادئ حوكمة الشركات	03

مقدمة

### مقدمة:

عقب الانهيارات والأزمات المالية العالمية الناتجة عن حالات الفساد المالي والإداري، وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية، مما أدى إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية وتحقيقها لخسائر ضخمة، مثل الأزمات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، لتأتي بعد ذلك موجة من الإفلاسات البورصية الكبرى، التي وقعت في شركة "إنرون" التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وشركة "ورلد كوم" الأمريكية للاتصالات عام 2002م. بالإضافة إلى التلاعب المحاسبي الذي استخدم أساليب محاسبية غير صحيحة أدت إلى خسائر مالية فادحة دفعتهم إلى الإعلان بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة حيث أصبحت عبئاً على الشركات الإقتصادية العالمية ككل، مما أدى إلى المطالبة بوجود مبادئ وآليات سليمة، وبالتالي أصبح لزاماً على المستثمرين البحث عن الشركات التي بها هيكل سليم لممارسة حوكمة الشركات، وذلك نظراً لما يمكن أن تحققه وتلعبه هذه الأخيرة من دور فعال في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص، وزيادة ثقة المستثمرين وتنشيط الإستثمار الوطني وجذب الإستثمار الأجنبي.

لذا كان الإهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال الذي يسعى دائماً إلى تحسين الأداء المالي والإداري لهذه الشركات وجعله أكثر فعالية، من خلال محاولة تنظيم وضبط النشاط في أسواق رأس المال ووضع أنظمة أكثر صرامة لحوكمة الشركات على حد سواء، وكذلك من خلال إصلاح الأنظمة المحاسبية ومعايير الإفصاح المحاسبي ووضع معايير جديدة و موحدة تساعد على حوكمة أفضل للشركات والأسواق ومن ثم الإقتصادي.

وبما أن أهداف مختلف الشركات الإقتصادية يرتبط بقياس عملية الأداء المالي فإنه قد يكون من الضروري وجود علاقة بين عملية الأداء المالي وحوكمة الشركات ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للشركات؟**

ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية من الإشكالية.

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟
- فيما تتمثل أهم آليات حوكمة الشركات؟

## مقدمة

- هل هناك علاقة بين آليات حوكمة والأداء المالي؟

### 1- فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لحوكمة الشركات دور في تحسين الأداء المالي من خلال الآليات الداخلية والخارجية التي تطبقها على واقع الشركات قصد تحقيق الأداء المالي المخطط له.
- وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والقوانين والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات.
- تمثل أهم آليات حوكمة الشركات في الآليات الداخلية والخارجية.
- توجد علاقة ايجابية بين آليات الحوكمة والأداء المالي، والآلية التي تؤثر فيه هي آلية مجلس الإدارة.

### 2- أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- الميول الشخصي للموضوع، وكذا لعلاقته الوثيقة بالتخصص الجامعي.
- الأهمية التي يحظى بها الموضوع في الساحة الإقتصادية.
- الإنتشار الواسع الذي تشهده حوكمة الشركات في دول العالم.

### 3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى التعرف على الإطار النظري و المفاهيمي لآليات حوكمة الشركات وأثرها

على الأداء المالي للشركات الإقتصادية، والتي تتمثل في:

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وأهدافها وآلياتها.
- تعرف على الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومؤشرات قياسه.
- إبراز العلاقة القائمة بين حوكمة الشركات والأداء المالي.

### 4- أهمية الدراسة:

تعود أهمية الموضوع للدور الذي تلعبه حوكمة الشركات خاصة في الدول الناشئة، وهذا لضعف النظام

القانوني و ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة على الشركات، مما يؤدي إلى إتباع

الآليات السليمة لحوكمة الشركات للوصول إلى الأهداف الموجودة ألا وهي توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة

القيمة السوقية كمحدد أساسي لقرار المستثمر والإستثمار في تلك الشركات أو الامتناع.

### 5- حدود الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بحصر الدراسة بالشكل الآتي:

### 1-5 الحدود الموضوعية:

نهدف بهذه الدراسة توضيح دور آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي من خلال آليات داخلية (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، لجنة المكافآت ولجنة التعيينات، التدقيق الداخلي)، وآليات خارجية (هيكل الملكية، سوق رأس المال، التدقيق الخارجي).

### 2-5 الحدود الزمنية:

سوف نتناول بالتحديد الدراسات التي أجريت في العقود الثلاثة الأخيرة (30 سنة)، أي خلال سنة 1992 ظهر مفهوم الحوكمة في الولايات المتحدة بعد الأزمات المالية، وقد تم التأكيد على هذا المفهوم بعد الفضائح المالية والإختلاسات التي ظهرت في سنة 2001.

### 3-5 الحدود المكانية:

إقتصرت على دراسة اثر الحوكمة على الأداء المالي في سياقات مختلفة سواء في السياق الأنجلوساكسوني، الدول الأوروبية، الدول النامية، الدول العربية.

### 6- منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية والإجابة على الأسئلة الفرعية، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم الإعتماد على المنهج الوصفي أيضا لتحليل دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي.

### 7- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث نذكر:

دراسة قطاف عقبة (2018-2019) بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر".

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيفية الإستفادة من مزايا حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، والتعرف على واقع تطبيق الشركات المدرجة في بورصة الجزائر لحوكمة الشركات ودورها في تحسين أداءها.



## مقدمة

توصلت الدراسة إلى أن للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح إذ إلترم جميع الأعضاء في كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء المهام المكونة إليهم بكل نزاهة ومصداقية، كما يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملا في فعالية مجلس الإدارة، ومن المتطلبات الأساسية التي يمكن الوقوف عليها لإستقلالية مجلس الإدارة هي عدم ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام. ولضمان التطبيق السليم لحوكمة الشركات، ينشئ مجلس الإدارة لجان وتعتبر هذه اللجان داعمة لسلامة هذا التطبيق أهمها لجنة التدقيق التي تقوم بتوفير الإستقلالية الكاملة لكل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي وتحسين الإتصال بينهما.

**دراسة أمينة فداوي (2014-2013) بعنوان:** دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبية الإبداعية "دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250". تهدف هذه الدراسة إلى إختبار مدى مؤشرات ذات دلالة إحصائية على قيام الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250 بممارسة المحاسبية الإبداعية بشكلها إدارة الأرباح وتمهيد الدخل وذلك خلال الفترة 2006م-2007م، وكذلك إختبار مدى جودة ركائز شركات المساهمة الفرنسية ومدى الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبية الإبداعية في شركات المساهمة الفرنسية.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على قيام شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250 بممارسة المحاسبة الإبداعية خلال الفترة (2007-2009م)، ويمكن لإدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة الشركات أن تضع إستراتيجية للحد من خطر المحاسبة الإبداعية سعيا منها لتفادي وقوع الشركة في الأزمات، كما تعتبر الرقابة ركيزة هامة من ركائز حوكمة الشركات، إذ تتفاعل مع ركيزتي إدارة المخاطر والإفصاح والشفافية لتحقيق مساءلة الإدارة وحماية حقوق الملاك وأصحاب المصالح في الشركة.

**دراسة سعود وسيلة (2015-2016) بعنوان:** حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات على إعتباره من المواضيع التي كثر الحديث عنها خلال السنوات القليلة الماضية وإبراز دور الحوكمة من خلال تحديد المبادئ والقواعد لإدارة المؤسسة، وأيضا التعرف على المفهوم الأداء المؤسسة، وجوانب مستوياتها، وكذلك مختلف الأساليب والمؤشرات التي تسمح بقياسه وتقييمه في المؤسسة، ومحاولة الربط بين مفهوم الحوكمة ومفهوم الأداء المالي.

## مقدمة

توصلت الدراسة أن فعالية وجودة تطبيق حوكمة المؤسسات يقف على مدى توفير البيئة المناسبة لذلك سواء داخل المؤسسة من خلال وجود وعي كافي لدى الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة (المساهمين، مجلس الإدارة، والمدراء)، والبيئة الخارجية (أصحاب المصالح الأخرى، المؤسسات الخاصة بالحوكمة)، ويختلف مفهوم الأداء لدى أصحاب المصالح وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث منهم من يراها تحقيق الأهداف، ومنهم من يراها الإستخدام الأمثل للموارد، ومنهم من يرى أنها الأطراف التي لها علاقة بها، ولتمكين المؤسسة من معرفة موقعها تقوم بعملية المقارنة بين أدائها وأداء منافسيها أو أدائها السابق.

**دراسة بن زعدة حبيبة (2018-2019) بعنوان:** دور حوكمة المؤسسات في تعزيز وإستدامة نمو المؤسسات "دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية في ولاية جيجل. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة ومدى التباين في ذلك، وتحديد مستوى إستدامة نمو المؤسسات للمؤسسات عينة الدراسة والتباين في تحقيق مؤشراتها، وإختيار العلاقة بين حوكمة المؤسسة بمبادئها وإستمرارية نمو المؤسسات بمؤشراتها للمؤسسات عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة أن نتائج التحليل الإحصائي لأداء عينة الدراسة تباينا في تبني المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

هذه النتيجة تؤكد النتيجة التي توصلت إليها دراسة (chen/2014)، حيث تبين أن التغيير في حوكمة الشركات مرتبط بمكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وقوة مجلس الإدارة، وشفافية المعلومات، والأطراف ذات العلاقة، فالتغيير في هذه المتغيرات يؤدي إلى التباين في تطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسة الواحدة وخلال فترة زمنية محددة ناهيك عن عدة مؤسسات، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحوكمة المؤسسية بمبادئها وإستمرارية المؤسسات بمؤشراتها للمؤسسات عينة الدراسة، كما إحتل مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين المركز الأول ترتيبا في علاقته مع إستمرارية نمو المؤسسات، تلاه مبدأ دور أصحاب المصالح من ثم الإفصاح والشفافية، ثم مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ثم مبدأ حقوق المساهمين، وكان الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية أقل علاقة مع إستمرارية نمو المؤسسات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**دراسة نورة مجدي (2017-2018) بعنوان:** أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015).

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة المفترضة التي أشارت لها الدراسات السابقة حول علاقة تطبيق حوكمة الشركات بالأداء المالي، وتقديم دليل إضافي من بيئة الأعمال الجزائرية يسهم في أدبيات الدراسة السابقة من

## مقدمة

خلال إثبات أو دحض هذه العلاقة، التعرف على العوامل التي تعكس حاجة الجزائر لضرورة تبني مبادئ حوكمة الشركات، وكذلك طبيعة هيكل الملكية المعتمد في شركات المساهمة وتحليل أداءها المالي، والتعرف على خصائص مجالس الإدارة في شركات المساهمة وتحليل أداءها المالي.

توصلت إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يعد من المفاهيم حديثة التطبيق قديمة الجذور والمنطلقات والذي ساهمت العديد من العوامل العلمية والعملية في نشأته إذ لا يساهم الإطار القانوني والرقابي الجزائري في إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات، كما أنه لا يوجد تأثير معنوي لهيكل الملكية كمؤشر لحوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر معبرا عنه بكل من العائد على حقوق الملكية، لا يوجد تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة كمؤشر على الأداء المالي لشركات المساهمة، بالإضافة أنه لا تساهم بورصة الجزائر في الوقت الراهن في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، وذلك نتيجة الضعف الذي تتميز به ولقطة الشركات المدرجة بها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض وتبيان الدراسات السابقة حول دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على الأداء المالي، قد يختلف من بيئة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، لذلك وجب إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع كلما اختلفت البيئة والفترة .

ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة كونها دراسة تحليلية مقارنة للعديد من تجارب بلدان العالم مثل: (الدول الأنجلوساكسونية، الدول الأوروبية، الدول النامية، الدول العربية)، حيث سيتم دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، وتأثير آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في سياقات مختلفة.

### هيكل الدراسة:

لأجل إعداد هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى جانبين، جانب نظري يحتوي على فصلين وجانب تطبيقي يضم فصل واحد.

فيما يخص الجانب النظري تضمن الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني نظريات حوكمة الشركات، وأخيرا المبحث الثالث آليات حوكمة الشركات.

## مقدمة

---

تضمن الفصل الثاني عموميات حول الأداء المالي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تخصص المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء، فيما تخصص المبحث الثاني في ماهية الأداء المالي، أما المبحث الثالث فقد تضمن مؤشرات قياس الأداء المالي.

في حين تضمن الجانب التطبيقي من الدراسة فصلا واحدا حاولنا من خلاله دراسة آليات حوكمة الشركات والأداء المالي في مختلف دول العالم دراسة تحليلية مقارنة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين في المبحث الأول قمنا بدراسة الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي، في حين المبحث الثاني دراسة الآليات الخارجية لحوكمة الشركات والأداء المالي.

## الفصل الأول: مدخل إلى الحوكمة

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

## تمهيد:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي تم التركيز عليها مؤخرا خاصة في الإقتصاديات المتقدمة ليمتد الاهتمام بها إلى الدول الناشئة و النامية على حد سواء إثر الأزمات المالية و المصرفية و الانهيارات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم، ومن هنا بدأ الاهتمام أكثر بمفهوم الحوكمة من خلال محاولة تنظيم وضبط النشاط في أسواق رأس المال ووضع أنظمة أكثر صرامة لحوكمة الشركات على حد سواء.

لذلك وجب التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة وقد أدى ذلك للاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية ومنع الإنهيارات المالية في المستقبل.

من أجل توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات، تم خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية حوكمة الشركات، ثم التعرف على نظريات حوكمة الشركات، إضافة إلى آليات حوكمة الشركات، ومن أجل ذلك قسم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات المثارة حالياً على المستوى العالمي والإقليمي، وظهرت أهميتها البالغة عقب الانهيارات الاقتصادية وبعد ظاهرة الفساد المالي والإداري في كبرى الشركات العالمية

## المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

تعود الجذور التاريخية لحوكمة الشركات إلى البوادر الأولى لظهور حالات انفصال الإدارة عن الملكية، ذلك ما أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري.

في عام 1976 قام كل من "Jensen and Meckling" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة، والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجنبية وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (SEC)، بالإضافة إلى ذلك ساهم التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والزام الشركات الخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

ومن الملاحظ أن الإهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (Cal PERS)، والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بتعريف حوكمة الشركات، وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل (SEC) Securities and commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات<sup>1</sup>.

وفي عام 1999 أصدر كل من (NYSE) و(NASD) تقريرهما المعروف باسم (BlueRibbon Report) والذي إهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار (Sar banes-Oxley Act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء الغير تنفيذيين في مجالس إدارة الشركة<sup>2</sup>. ويمكن وضع ملخص تاريخي لحوكمة الشركات في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(1): ملخص تاريخي لحوكمة الشركات.**

السنة	الفعاليات	البلد
1932	بيرل ومينز ينشران عملهم الشهري (المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة)	الولايات المتحدة
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية.	الولايات المتحدة
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل إنقاذ لجنة مراقبة البورصات.	الولايات المتحدة
1967	الإتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات.	الاتحاد الأوروبي
1968	صدور تقرير للجنة بشأن الاحتياطي في التقارير المالية والتأكيد على دور لجان المراجعة ووضع إطار للرقابة الداخلية.	الولايات المتحدة
بداية التسعينيات	إنهيار عدد من الإمبراطوريات التجارية.	المملكة المتحدة
1992	لجنة كاد بوري تنشر أول تقرير بعنوان (الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات).	المملكة المتحدة
1993	صدر تقرير عن بورصة تورنتو عنوانه: (أين كان المدير) يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأسلوب ممارسة حوكمة المؤسسات.	كندا
1995	إعتماد قانون المؤسسات المساهمة الروسي.	روسيا

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 12 ص 13.

<sup>2</sup> المرجع السابق، 14.



فرنسا	نشر تقرير فينو بشأن مسؤوليات المجالس وإستقلاليتها.	1995
أستراليا	إصدار الاتحاد الأسترالي لمدرين الإستثمار بيانا يتضمن معايير لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية إختيار كبار المديرين بالمؤسسة	1995
المملكة المتحدة	تشكيل الشبكة العالمية أساليب حوكمة المؤسسات بغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة السوق	1995
هولندا	نشر تقرير بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات	1996
روسيا	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي.	1996
المملكة المتحدة	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات	1998
مجموعة دول	(OCED) تنشر أول معايير دولية لمبادئ حوكمة المؤسسات.	1999
المملكة المتحدة	نشر توجيهات في الرقابة الداخلية.	1999
الولايات المتحدة وأوروبا	نشر التقارير بشأن إصلاح قانون المؤسسات في أوروبا.	2002
المملكة المتحدة	نشر تقرير (Higgs) عن الأعضاء غير التنفيذيين.	2003

المصدر: عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، ط1، دار الكتب الوطنية بصنعاء، 2020، ص ص10،11.

### المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.

في الحقيقة لا يوجد على المستوى العالمي تعريف متفق عليه لحوكمة الشركات سواء بين رجال الاقتصاد أو القانون أو حتى على المستوى المحلي. ويرد البعض هذا الافتقار إلى تداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور الإقتصادية والمالية و الاجتماعية وتأثيره ليس فقط على المستوى الإقتصادي، إنما على المجتمع ككل. وهو الأمر الذي يقتضي التعرض لهذا المفهوم.

فالحوكمة "Governance" تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف و الأساسيات التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحيد المسئول والمسئولية<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف حوكمة الشركات

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات وذلك بإختلاف آراء الباحثين والدارسين له إلا أنها تصب في نفس المعنى ونذكر من بين هذه التعاريف:

<sup>1</sup> سهيل إبراهيم الشمولي، حوكمة الشركات، ط1، دار الإصدار العلمي للنشر وتوزيع، عمان الأردن، 2019، ص07.

فقد عرفها البعض بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة<sup>1</sup>.

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف ذات العلاقة<sup>2</sup>.

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها<sup>3</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة بإستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها: " مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى"<sup>5</sup>.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة على أنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب"

**ثانياً: أهمية حوكمة الشركات.**

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص 4.

<sup>3</sup> عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، ط1، مكتب القانون الإقتصادي، الرياض، 2012، ص 15.

<sup>4</sup> محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، دار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 6.

<sup>5</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ومنها<sup>1</sup>.

### أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات .
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على الشركة في المستقبل.

### أهمية حوكمة بالنسبة للشركات:

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تغطي الشركات التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم.
- تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

### ثالثاً: خصائص حوكمة الشركات.

تتمثل في<sup>2</sup>:

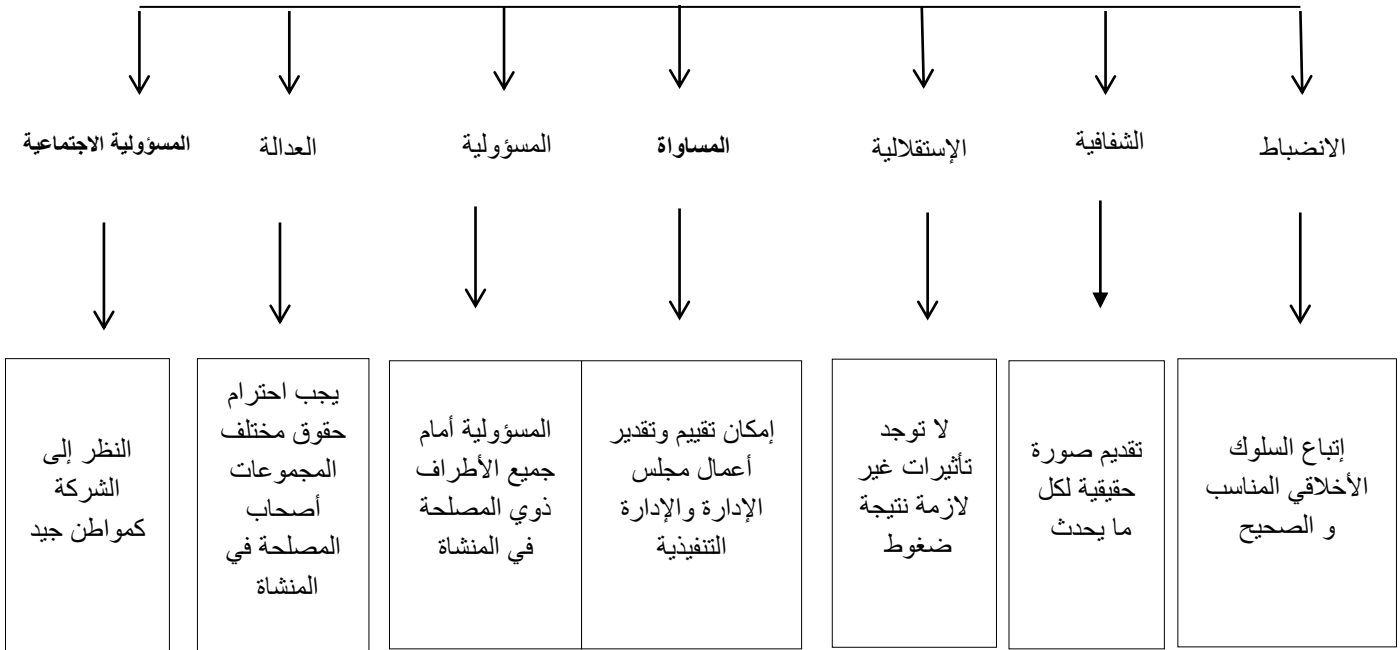
- الإنضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

<sup>1</sup> نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسة الحكومية(دراسة حالة المديرية العامة للحمارك السورية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص25، 26.

<sup>2</sup> عصام مهدي عابدين، أحمد عبد العزيز الكسواني، حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودول الإمارات العربية المتحدة، دار محمود للنشر والتوزيع،

- الإستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

الشكل رقم (1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 25.

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات

تعمل حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الإقتصاديات الوطنية والدولية ودعم الأداء الإقتصادي والقدرات التنافسية، كما تمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:<sup>1</sup>

تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحسين الصورة الذهنية والإنطباع الإيجابي عن المشروعات.

تحسين عملية صنع القرارات في الشركات وذلك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العمومية والمنظمات الجماهيرية.

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص ص22، 23.

تحسين عملية المصادقية للبيانات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، كما يزيد من اهتمام المستثمرين وزيادة استثماراتهم في المشروع.

إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع وإتخاذ القرارات.

تحسين درجات الشفافية و الوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات عن الشركات، وكذلك عن الأداء والإنجاز الذي قامت به وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.

زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي، وجذب استثمارات جديدة ورؤوس أموال جديدة، وتمتعها بسمعة حسنة في السوق.

زيادة القدرة الإدارية على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة، وإستقرار العاملين وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن الشركة.

وكذلك فإن من أهداف الحوكمة إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين و الدائنين و المقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة، وأيضا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط الشركات، ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية و العالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية و الإستقرار الإقتصادي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات.

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي<sup>2</sup>:

**المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ولهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة.

**مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين وحملة الأسهم، ويقومون بتعيين المديرين التنفيذيين، ويوكلون إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويقومون بالرقابة على أدائهم.

**الإدارة التنفيذية:** هي المديرون المسؤولون مباشرة عن إدارة الشركة وتقديم التقارير الخاصة بأداء الشركة لمجلس الإدارة، وهم المسؤولون عن تعظيم أرباح الشركات وزيادة قيمتها، وأيضا عن الإفصاح بشفافية عن المعلومات للمساهمين.

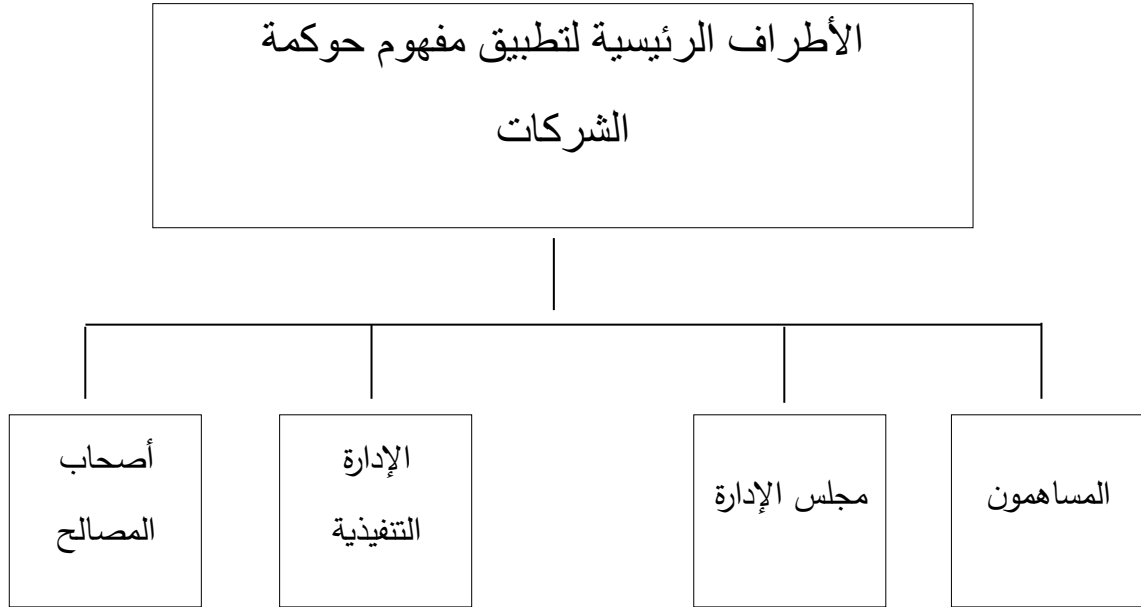
<sup>1</sup> أحمد مخاوف، الأزمة المالية العالمية وإستشراف الحل بإستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، مدخل إلى الملتقى العالمي الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، تخصص معايير محاسبة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، المنعقد في 21\20 أكتوبر 2009، ص9.

<sup>2</sup> ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، دار مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2014، ص48.

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة. مثل: الدائنين والموردين، والعمال و الموظفين، والجهات الحكومية المنظمة للأعمال.

ويتم توضيح أطراف حوكمة الشركات في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (2): أطراف حوكمة الشركات



المصدر: ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، القاهرة، 2014، ص 47.

المطلب الرابع: محددات وأبعاد حوكمة الشركات.

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر على مجموعة من المحددات والأبعاد التي تضمن التطبيق السليم لها، وفيما يلي سنتطرق إلى محددات وأبعاد حوكمة الشركات. أولاً: محددات حوكمة الشركات.

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة الشركات يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وهما:<sup>2</sup>

المحددات الخارجية:

- إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 47.

<sup>2</sup> محمد محمود مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار المنهل للنشر، القاهرة، 2015، ص 58، 59.

- المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة وجودة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العامة في سوق الأوراق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الإستثمارية.

### المحددات الداخلية:

وتتمثل فيما يلي:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
  - توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
  - الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
  - زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار.
  - العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
  - العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- ثانياً: أبعاد حوكمة الشركات.

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997) ثلاثة أبعاد للحوكمة الشركات، وهي كالتالي:

**البعد الإقتصادي أو الحكم الإقتصادي:** ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الإقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالإقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة.

**البعد السياسي أو الحكم السياسي:** ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.

**البعد الإداري أو الحكم الإداري:** هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية و الإقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص58.

**المطلب الخامس: مبادئ حوكمة الشركات.**

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه.

وهذا يعنى أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD).

وتتمثل مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

**1- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:**

أي ضرورة توفير إطار فعال من القواعد والقوانين والمعايير التي تؤكد على تطبيق الحوكمة، لتعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق، وضمان التناسق مع قواعد القانون، ولتوضيح آلية تقسيم المسؤولية بين مختلف الجهات التنظيمية والتنفيذية.

ومن أهم العناصر التي يجب توفرها، وجود نظام مؤسسي فعال ذو تأثير على الإقتصاد الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

**2- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:**

تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والموافقة على العمليات الإستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر إلى هذا القسم بإعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على أو إنتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الأرباح.

**3- المعاملة المتساوية للمساهمين:**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين في كافة حقوقهم مع التركيز على حقوق أصحاب الأقلية والمساهمين الأجانب، بحيث يكون لجميع المساهمين الفرصة المتساوية في

<sup>1</sup> عمر يوسف عبد الله الحيوي، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص19.



الوصول إلى طريقة فعالة لإسترداد حقوقهم أو حصولهم على تعويض مناسب في حال تعرض حقوقهم للإنتهاك.

#### 4- دور أصحاب المصالح الأخرى:

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، وأن يقوم بحمايتها من أي إنتهاكات من خلال التأكيد على حصولهم على معلومات لها علاقة في حقوقهم بالمنظمة، وتشمل فئة أصحاب المصالح: العملاء، الموردون، حملة السندات، المقرضون، العاملون وغيرهم.

#### 5- الإفصاح والشفافية:

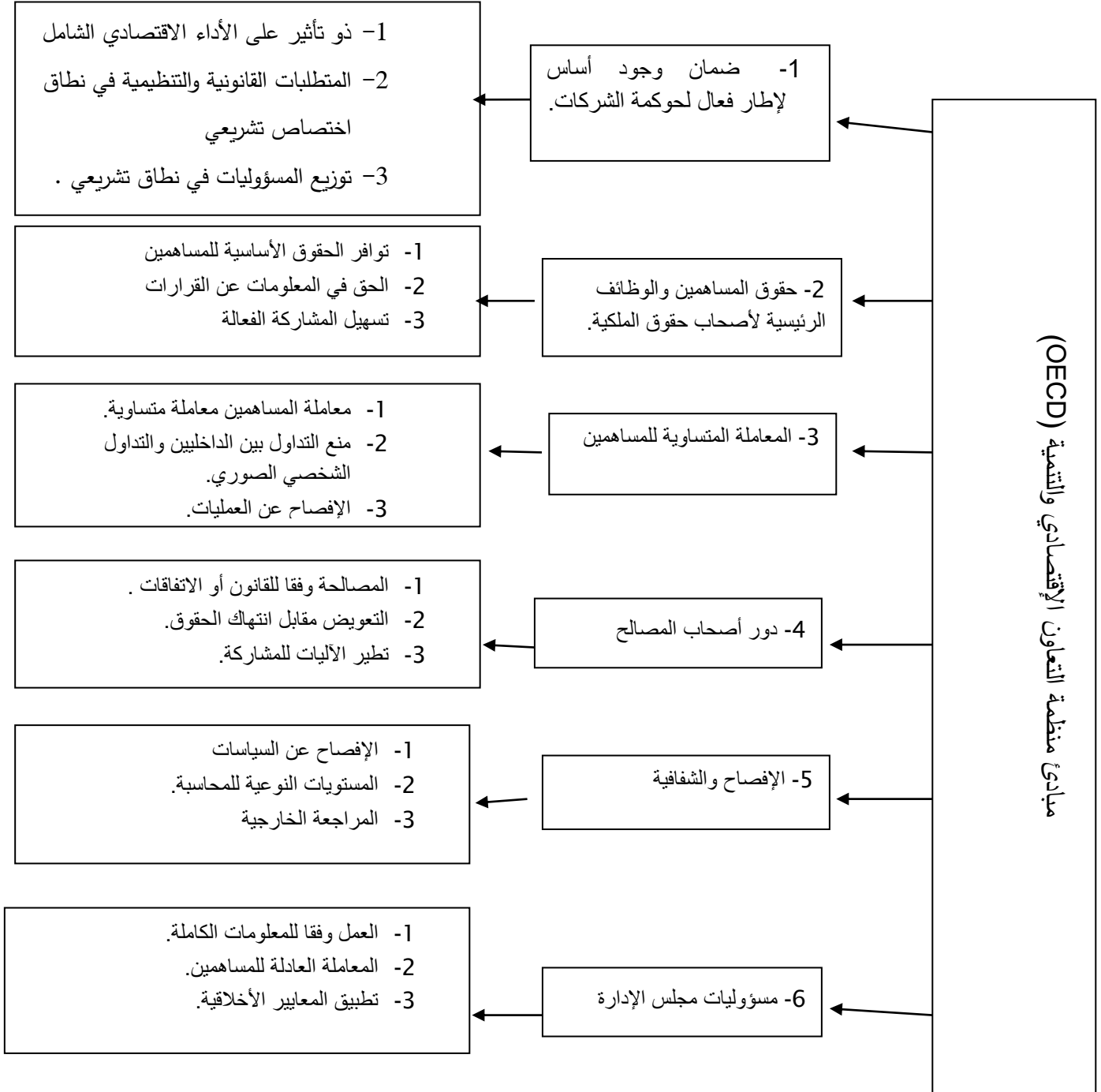
تعني ضرورة ضمان إطار حوكمة الشركات لإفصاحات دقيقة بالتوقيت الملائم لجميع الأمور الجوهرية والمادية التي تتعلق بالشركة بشفافية ومصداقية عالية، وتشمل المعلومات المالية كالوضع المالي والأداء المالي، والمعلومات الإستراتيجية كالأهداف والخطط والمخاطر، والمعلومات حول الملكية من عمليات إندماج وإستحواذ على شركات أخرى، ومعلومات عن تطبيق آليات حوكمة الشركات.

#### 6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

ضرورة أن يتضمن إطار حوكمة الشركات واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة في التوجيه الإستراتيجي للشركة والإشراف والمراقبة الفعالة على الإدارة التنفيذية، وتشكيل اللجان، وطريقة إختياره لأعضائه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19.

شكل رقم (03) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



المصدر: محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط1، دار الجامعية، 2006، ص44.

### المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات

حاول العديد من الباحثين ومؤسسي النظريات الإقتصادية تفسير مصطلح الحوكمة في نظريات وإبراز وجهة نظرهم الفكرية حولها، وتوجد العديد من النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

#### المطلب الأول: نظرية الوكالة:

قدمت نظرية الوكالة من طرف الاقتصاديان الأمريكيان جانسن و مكلينج سنة 1967 في إطار الأبحاث التي قاما بها من أجل إثبات الفاعلية الإنتاجية للمؤسسة الرأسمالية، وتهتم هذه النظرية بالمشاكل التي تواجهها الشركات التي يسود فيها انفصال الإدارة عن الملكية وما يترتب عنه من تنازع المصالح وتباين الأهداف.

#### أولاً: مفهوم نظرية الوكالة:

تنظر نظرية الوكالة إلى الشركة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف المقدمة لعوامل الإنتاج فيها، وأن وجود الشركة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، ويصف (1976) meckling&Jensen علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات عنه.

#### ثانياً: فروض نظرية الوكالة:

يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الإقتصادي ويسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.

- إختلاف أهداف أفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من الجهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.
- إختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، ويرجع ذلك إلى:
- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة.
- إختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.
- إختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص ص 67، 68.

### ثالثاً: مشكلات نظرية الوكالة:

- تطرقت نظرية الوكالة إلى معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة في الشركة، إختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء.
- تنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل لخسائر نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، مما يزيد من فرص حدوث الأمر.

### رابعاً: مصادر حدوث مشكلة الوكالة<sup>1</sup>:

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل .
  - عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل.
- المطلب الثاني: نظرية عدم تماثل المعلومات:**

يعتبر Akerlof أول من أشار إلى هذه النظرية من خلال الدراسة التي قام بها سنة 1970 في سوق السيارات وذلك لأهميتها و واقعيتها وسهولة فهمها، وقد وجد هنا أربعة أنواع من السيارات: جديدة، مستعملة، جيدة، رديئة فكل من السيارات تكون الجديدة المستعملة قد تكون إما جيدة أو رديئة، أي أن الفرد عند إقتائه لسيارة قد تكون إما جيدة أو رديئة ولا يمكن التأكد من ذلك إلا من بعد إمتلاكها.

من خلال هذا نستنتج عدم تماثل المعلومات المتاحة في هذا السوق حيث أن البائعين أكثر معرفة بنوعية السيارة مقارنة بالمشتريين.

### أولاً: مفهوم عدم تماثل المعلومات:

هو عدم المساواة في كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليها بين الأطراف المتعاقدين أي انه يمكن لأحد الأطراف أن يكتسب معلومات ليست في حوزة الآخر، والتي يمكن أن يستغلها لتحقيق مصالحه الذاتية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص68، 69.

### ثانياً: مخاطر عدم تماثل المعلومات:

بما أن الشركات عبارة عن مجموعة من الصفقات فيما بينها ومع وجود عدم تماثل المعلومات فإن ذلك من شأنه أن يتسبب في ظهور بعض المشاكل منها ما يظهر قبل تنفيذ الصفقة أو بعد تنفيذ الصفقة<sup>1</sup>.

**المخاطر الأخلاقية:** يعرف بالمخطر المعنوي، وهو المشكل الذي غالباً ما يظهر بعد إبرام العقد إذ يتعلق المخطر الأخلاقي بسلوك الفرد ونيته في إتمام العقد إذ هناك من يطلق عليها ببعض التصرفات السلبية للأفراد والتي قد يكون لها عدة تأثيرات كما أن هذه التصرفات قد لا تكون مراقبة من طرف الوكيل، وهو ما يفتح المجال أمام الانتهازية.

**الإختيار العكسي:** يقصد به الإختيار السلبي وهو ما يعني تصرف غير رشيد يولد سوء إختيار سواء من أصحاب الأسهم في إختيارهم لوكلائهم في الإدارة أو المؤسسة في إختيار موردها مما ينتج عنه عدم الكفاءة في إستثمار الموارد المتاحة في تحقيقها لنتائج إيجابية وتعظم ثروة حملة الأسهم.

**المساهمة في الأزمات المالية:** إنطلاقاً من التعريف الشائع للأزمة المالية على أنها إضراب يحصل في أسواق المال يؤدي إلى عدم قدرة هذا السوق على التوجيه الكفء للأموال نحو أفضل الفرص الإستثمارية بسبب استفحال ظاهرتي الإختيار العكسي والمخاطر المعنوية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية التجذر:

طورت هذه النظرية مبدئياً في سنوات الثمانيات، من طرف الباحثين الأمريكيين شلايفر و فيشني، وذلك كرد فعل ما توصلت إليه نظرية الوكالة سنة 1976.

### أولاً: مفهوم نظرية التجذر

عرفها كل من ألكساندرو بيكيرو سنة 2000 نظرية التجذر من جانب المديرين بأنها تؤدي إلى رفع مساحة الحذر في الإدارة باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء الشركات.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد الرابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص 637.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 638، 639.

كما عرف pigé التجذر على أنه سياق متكون من شبكة علاقتية رسمية أو غير رسمية، والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو جزئيا من مراقبة إدارته أو مساهمته لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية<sup>1</sup>.

**ثانيا: إستراتيجيات التجذر:**

هناك نوعين من الإستراتيجيات:

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.
- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بإستراتيجية الوقاية أو الدفاع.

كما يرى كل من Marck and Shleifer Vishny أن المسير الذي يرغب في التجذر يمكن أن يواجه

استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون الإستثمارات<sup>2</sup>:

**الإستثمارات بالتنوع:** يمكن للمسير القيام بالإستثمارات ذات المردودية من أجل نمو تجذره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة ويجعلها تملك ميزة تنافسية، هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.

**إستثمار النمو:** من أجل تجذر المسير لابد عليه من الحصول على الدعم من الإطارات المؤسسة أو تابعة، إستراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية.

**شراء المردودية:** يسعى المسير إلى زيادة قيمته عند المساهمين، وتحسين سمعته في السوق من خلال تقديمه لحسابات ربحية، يمكن دفع أكثر من المستحق لبعض النشاطات، ويؤثر هذا على المساهمين لعدم معرفتهم بالثمن العادي والحقيقي للنشاط<sup>3</sup>.

**المطلب الرابع: نظرية تكاليف الصفقات**

يعتبر أصل ظهور نظرية تكاليف الصفقات إلى العالم رونالدو كوز وذلك سنة 1973 بمقال تحت عنوان طبيعة الشركة حيث أسس شرعية قدرة المؤسسة على إبرام صفقات داخلية أكثر فعالية من تلك الصفقات المبرمة في السوق.

<sup>1</sup> <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>، بتاريخ 22/03/2023 على الساعة 10:56

<sup>2</sup> بليركاني أم خليفة، آليات الحوكمة المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 1، 5 جانفي 2014، ص 53.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 54.

### أولاً: تعريف نظرية تكاليف الصفقات:

تعرف بأنها مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو المنظمات، حيث أن هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل السلوكية وغير السلوكية.

### ثانياً: فرضيات نظرية تكلفة الصفقات:

وهي في مجملها تقوم على الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقة وتتمثل في<sup>1</sup>:

**العقلانية المحدودة:** والمقصود بها الرشد ليست مطلقة وإنما محدودة، حيث أن الكفاءة البشرية محدودة المعرفة والتعلم والقدرة على التنبؤ، كما أن إخفاء المعلومات والتضليل قد لا يساهم في إتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب.

**الإنتهازية:** تعتبر هذه الفرضية جوهر نظرية تكلفة الصفقات وذلك لأنه في حالة غياب السلوك الإنتهازي، ستنفذ العقود بأقل تكاليف.

### المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال إتباع آليات محددة، لها من القدرات والمهارات ما يمكن من تحقيق تلك الأهداف، وتعرف آليات حوكمة الشركات بأنها "إطار يتكون من مجموعة من الإجراءات والممارسات والتي تضمن توجيه الإدارة العليا لإتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق منافع الملاك والأطراف الأخرى المهتمة بالشركة، ومن ثم التأكد من تحقيق أهداف نظام حوكمة الشركات كما تم تصميمه بالفعل".

### المطلب الأول: المتطلبات والضوابط الرئيسية اللازمة لآليات حوكمة الشركات:

- وأياً كان تصنيف آليات حوكمة الشركات، فإن الأمر يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات والضوابط الرئيسية اللازمة لمساعدة الحوكمة في تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المتطلبات والضوابط ما يلي<sup>2</sup>:
- وضع التشريعات والقوانين وتصميم الأنظمة التي تدعم المبادئ الأساسية للحوكمة.
  - تحقيق الكفاءة للهيئات والأجهزة الرقابية، لضمان إحكام الرقابة على الشركات.
  - ضرورة تكوين مؤسسات ذاتية التنظيم تضع ميثاق شرف لأعضائها، مثل الجمعيات المهنية أو العلمية للمحاسبين والمراجعين وغيرها.

<sup>1</sup> بتاريخ 2023/03/22، ساعة 10:30، <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>

<sup>2</sup> دنيا محمد طه، دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الإختياري للشركات عبر الانترنت، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، كلية التجارية، جامعة بور سعيد، مصر، 30 أبريل/ماي 2019، ص147.

- ضرورة توفير التمويل لازم للشركات، من خلال رفع كفاءة القطاعات المالية في البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين.
  - تحديد السلطات والمسئوليات من خلال هيكل التنظيمي واضح بالشركة، يتضمن نظام رقابة داخلية، ولجنة للمراجعة لها كل السلطات لممارسة دورها الرقابي على أعمال المراجعة.
  - تطبيق نظام كفاء للإفصاح والشفافية لضمان تقديم المعلومات الملائمة والمطلوبة عن أنشطة الشركات المختلفة وتقييم أدائها لكافة المستخدمين الداخليين أو الخارجيين.
- المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:**

يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى مل يأتي<sup>1</sup>:

**أولاً: مجلس الإدارة:** هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة يتم إختياره من مجموعة مختلفة من المساهمين، وهي مسئولة عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوي، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المنظمة.

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، وهو أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هو تقليل تكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية لمؤسسة ، ويقدم حوافز المناسبة للإدارة، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

إن تشكيلة مجلس الإدارة يتم انتخاب أعضاء المجلس الإدارة من قبل المساهمين من خلال الجمعية العامة التي تعقد سنويا، ويتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويقوم مجلس الإدارة بإدارة المؤسسة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن ضمنها توزيع الأرباح، كما أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يختلف من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى وتتكون من الآتي:

- المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة).
- الإدارة العليا.
- اللجان التابعة.

<sup>1</sup> محمد احمد سليمان محمد عبد الله، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على صحة أسعار الأسهم في سوق الخرطوم للأوراق المالية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018، ص ص39، 40.



### ثانياً: لجنة التدقيق:

#### 1- تعريف لجنة التدقيق:

لقد إهتمت الهيئات الرسمية والباحثين بمفهوم لجنة التدقيق وقدمت مجموعة من التعاريف تشترك في مضمونها حول المهام التي أسندت لهذه اللجنة، ونظراً لتعدد التعاريف في أدبيات المراجعة إلا أنه سوف نكتفي بتعريف إحدى المنظمات، فعلى سبيل المثال عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (1992) لجنة التدقيق بأنها " لجنة مكونة من مدراء المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتخلص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المدقق الخارجي، ونطاق ونتائج التدقيق، وكذلك الرقابة الداخلية للمؤسسة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر"<sup>1</sup>.

#### 2- خصائص لجنة التدقيق:

تتميز لجنة التدقيق بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

**الإستقلالية:** يعتبر معيار الإستقلالية عن الإدارة التنفيذية من أهم المعايير التي تركز عليها أغلب اللوائح المنظمة لعمل لجنة التدقيق، ويمثل هذا المعيار أحد أهم شروط إختيار أعضاء لجنة التدقيق حيث من الضروري أن يكون أعضاء لجنة التدقيق مستقلة ظاهرياً وحقيقياً عن إدارة المؤسسة.

**المؤهلات وخبرة أعضاء لجنة التدقيق:** إن تعقد الأدوات المالية الحالية، وتعقد هياكل رأس المال المؤسسة، وظهور صناعات جديدة، و التوجه نحو معايير المحاسبية الدولية ومعايير الإبلاغ المالية كلها معا توضح أهمية وجود لجنة التدقيق مؤهلين تأهيلاً علمياً مناسباً، ويمتلكون الخبرة العلمية الجافية.

حجم لجنة التدقيق واجتماعها: يعتمد عدد أعضاء لجنة التدقيق على حجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة، من الضروري تحديد عدد أعضاء لجنة التدقيق، بحيث يكفي هذا العدد ليحقق مزيجا من الخبرات والقدرات والتوازن بين الحجم المهام لجنة التدقيق، كما أن إجتماعات لجنة التدقيق يعتبر أداة مهمة للتحقق من أن أعضاء اللجان ينجزون المهام الموكلة إليهم اتجاه المؤسسة.

<sup>1</sup> عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة، عدد أول، 2008، ص194.

<sup>2</sup> عبد الله عنابي، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد السابع، 2017، ص ص244، 245.

### 3- مهام لجنة التدقيق

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- فحص نتائج التدقيق الداخلي وخاصة تلك التي لها تأثير مهم في الشركة مثل التصرفات غير القانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية والالتزام بالقوانين التي تطبق على الشركات.
- فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين، ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم.
- مراجعة نتائج أعمال التدقيق مع المدقق الخارجي.
- مراجعة مستويات الأخطاء واستجابة الإدارة لملاحظات ومقترحات المدقق الخارجي.
- مساعدة الإدارة في تصميم إستراتيجية إدارة المخاطر تبعاً لأنواع المخاطر المختلفة.
- دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة وتقديم التوصيات بشأنها مع التركيز على النظر إلى أي تغيير في السياسات المحاسبية المعتمدة.
- التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات والمبادئ المحاسبية التي تم إتباعها في إعداد التقارير المالية.

### ثالثاً: لجنة المكافآت:

توصي أغلبية الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إشارات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وترتكز وظائف لجنة المكافآت في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإنه حد تلك الوظائف يتمثل في ما يلي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى لإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع السياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- إتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

<sup>1</sup> خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة جديد الإقتصاد، العدد أول، ديسمبر 2019، ص ص 195، 196.

### رابعاً: لجنة التعيينات.

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها:<sup>1</sup>

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- على اللجنة أن تقوم بتقييم المهارات المطلوبة للشركة.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوبة إشغالها.

### خامساً: التدقيق الداخلي:

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توفرت له الإستقلالية والحماية الكافية والإلتزام بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات، كما أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال:<sup>2</sup>

- تحديد وتقييم المخاطر.
  - التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإداري المخاطر.
  - المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.
- وأشار كل من (Ratliff & Reding) إلى أن المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على إستعداد لتدقيق أي شيء تقريبا، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش و التلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المدقق الداخلي بتحمل المسؤوليات التالية:

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يضطلعون بها.

<sup>1</sup> محمد احمد سليمان محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

<sup>2</sup> خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 197، 198.

- إختيار وتجميع بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك إستعمال أساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الإستدلال.
  - رفع التقارير عن النتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير ولتحمل تلك المسؤولية ينبغي على المدقق اكتساب المهارات التالية:
    - مهارات التفكير الإنتقادي والتحليلي.
    - القدرة علي فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع.
    - المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب للرقابة الداخلية.
    - الإلتزام بالأخلاقيات المهنية و قواعد السلوك المهني.
- المطلب الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:**

تمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركات، وتتمثل هذه الآليات في ما يلي:

### أولاً: منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فإنها سوف تفشل في مناسبة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا<sup>1</sup>.

### ثانياً: الإندماج و الإكتسابات:

مما لا شك فيه أن الإندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم حيث غالباً ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب و الإندماج<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون لهذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة في أصحاب المصلحة

<sup>1</sup> بوراس بودالة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية وإدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بشعيب، عين تموشنت، 2021\2022، ص31.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص30.

والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight. ينصف الإشراف على التحقيق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف منع الفساد المالي والإداري<sup>1</sup>.

### رابعاً: التشريع و القوانين:

حيث تؤثر بعض القوانين التشريعات بشكل كبير في إلزام الإدارات داخل الشركات بإتباع خطوات وإجراءات هادفة إلى ضبط عملها الداخلي من جهة، والتزامها بتطبيق معايير الإفصاح الدائم عن المعلومات بالإضافة إلى تأطير التشريعات والقوانين لحالات الفساد المالي والإداري وربطها بعقوبات تمثل ردعا أمام تنامي هذه الظاهرة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: آليات خارجية أخرى لحوكمة الشركات:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، مكملة للآليات الخارجية في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، وتشمل المنظمين، والمحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية<sup>3</sup>. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية الدولية ضغوطا كبيرة على الحكومات والدول من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين الأنظمة المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة "بازل" ضغوطا من أجل تحسين ممارسة الحوكمة على مستواها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بالقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثاني، 2018، ص43.

<sup>2</sup> بوراس بودالة، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> رقايقية فاطمة الزهراء، بن خديجة منصف، آليات حوكمة الشركات ودورها في تحجيم ممارسات المحاسبية الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2020، ص73.

<sup>4</sup> عمر قيرة، الهندسة المالية وإدارة مخاطر تمييع رأس المال في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017\2018، ص253.

### خلاصة:

إن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة باعتبارها أسلوب لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع، فحوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية التي تضمن الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين.

ومن بين أهم النظريات التي فسرت سلوك الوكيل ورد فعل الأصيل على ذلك السلوك، نذكر نظرية الوكالة نظرية عدم تماثل المعلومات ونظرية تكلفة الصفقات وأخيرا نظرية التجذر، كلها أجمعت على سلوك الإنتهازية الذي يمارسه الوكيل في سبيل تحقيق مصالح شخصية على حساب مصالح الأصيل وباقي الأطراف. حيث تتمثل آليات حوكمة الشركات في آليات داخلية وأخرى خارجية تهدف إلى التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية وسوء الإختيار.

## الفصل الثاني: عموميات حول الأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي.

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي على الخصوص من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً، إذا ينطوي على العديد من المواضيع المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة حيث يعتبر من أهم المؤشرات وأكثرها حساسية داخل المؤسسة.

ويكتسي موضوع تحسين الأداء المالي اهتماماً كبيراً من طرف المفكرين وأصحاب المؤسسات في وقتنا الحالي، كما تعتبر عملية قياس الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل تحقيق أهدافها وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي تحليلاً شاملاً لمختلف أنشطتها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي.



### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة لمؤسسات الأعمال على إختلاف أنواع وطبيعة المهام التي تقوم بها، وذلك بإعتباره مؤشر هام من أجل قياس كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والإستمرار.

#### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

تتجسد النظرية التقليدية للمفكرين في هذا المجال، ومن بينهم "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

ومع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، واستمر توسع ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، وتعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين ، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، والمجتمع ككل.

يعود مصطلح الأداء "Performance" إلى الكلمة الفرنسية "Performer" والتي تعني "ينجز، يؤدي" خلال القرن 13، أما الفعل الانجليزي "to Perform" فقد ظهر خلال القرن 15، وأشار إلى معنى أوسع من المعنى الأول، ويتمثل في: إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما، عمل نشاط، أو تنفيذ مهمة.

وقد إستخدم مفهوم الأداء أساسا في الميدان الرياضي كمؤشر لقياس النتائج المحققة في المنافسة، وكان يعرف آنذاك انه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا، ثم تطور ليعبر عن "إنجاز العمل أو كيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، (2015-2016)، ص ص117، 116.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهومًا هامًا بالنسبة للشركات بشكل عام، وفضلاً من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الشركات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

#### أولاً: تعريف الأداء

لقد أعطيت عدة تعريفات للأداء يمكن ذكر البعض منها:

يعرف على أنه: أسلوب الشركة في الإستثمار مواردها المتاحة وفق المعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها<sup>1</sup>.

أما التعريف المقدم من daft فهو يشير إلى أن الأداء "هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام مؤسساتهم وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>. ويعرف أيضاً "هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على إستخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤ وفاعلية وتحقيق توقعات ومتطلبات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"<sup>3</sup>.

رغم اختلاف وتعدد المفاهيم المستخدمة للدلالة على مفهوم الأداء إلا أنها تصب أساساً في مفهومي الكفاءة والفعالية، وهذين الأخيرين يختلفان عن بعضهما، إذ أن:

**الكفاءة:** تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول لحجم معين من المخرجات.

<sup>1</sup> مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، (2010-2011)، ص10.

<sup>2</sup> يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص117.

<sup>3</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص27.

وتعرف أيضا بإعتبارها قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها.<sup>1</sup>

**الفعالية:** تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية."<sup>2</sup>

**ثانيا: خصائص الأداء:**

نذكر منها:<sup>3</sup>

- ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه.
- مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن.
- يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقض.
- مفهوم شمولي يشمل على ثلاثة أبعاد هي:
- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.

**ثالثا: أهمية الأداء:**

وتتمثل أهمية الأداء في:<sup>4</sup>

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد في ترجمة العملية لكل القرارات التي يتم إتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية.
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- إستثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب وإكتساب مهارة الأزمة لأداء عمله.

<sup>1</sup>قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية قسم علوم

اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، (2018-2019)، ص106.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص107.

<sup>3</sup>سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>4</sup>عائشة يوسف الشميلي، برنامج لتحسن الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص11.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء:

يتم تصنيف الأداء داخل المؤسسة، بالاعتماد على مجموعة من المعايير نذكر منها:

حسب معيار المصدر:

ويصنف هذا المعيار إلى نوعين أساسيين<sup>1</sup>:

**الأداء الداخلي:** يمثل محصلة لأداء مختلف الموارد في المؤسسة، وهو يشمل عموماً أداء الأفراد في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الموارد البشرية فيها، والأداء التقني الذي يتجسد في قدرة المؤسسة على التوظيف الفعال لمختلف إستثماراتها ومواردها المادية.

**الأداء الخارجي:** يشير إلى الأداء الناتج من تفاعل المؤسسة في إطار نشاطها مع مختلف مكونات بيئتها الخارجية (منافسين، موردين، حكومات، زبائن....) وبذلك فهو يعكس قدرتها على التأثير والتعايش والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه.

حسب معيار الطبيعة: يصنف وفق هذا المنظور إلى<sup>2</sup>:

**الأداء الإقتصادي:** يشير الأداء الإقتصادي عموماً لإجمالي ما تحققه المؤسسة من فوائض و وفرات من خلال تعظيم عوائدها الإقتصادية كالمردودية، رقم الأعمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة وغيرها، مقابل مستويات متدنية في إستخدام مواردها على إختلاف أنواعها.

**الأداء الاجتماعي:** يعرف بأنه إلتزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي، كما يشير أيضاً إلى مدى رضا أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، والذي يحقق من خلال جهود المؤسسة المبذولة لتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية والتي تشمل: (ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل)

**الأداء التكنولوجي:** يعبر عن الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة ودرجة الإبتكار في نظم الإدارة، وعمليات الإنتاج والسلع والخدمات التي تنتجها، كما تعبر أيضاً على قدرتها على التحكم في إستخدام تكنولوجيا معينة أو السيطرة على مجال تكنولوجي محدد.

<sup>1</sup> قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، (2016-2017)، ص139.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص140.

الأداء البيئي: وهو الأداء الذي يعكس جهود المؤسسة ومساهماتها الفاعلة في تنمية وتطوير وحماية البيئة الطبيعية.

### حسب معيار الوظيفة:

التصنيف حسب المعيار الوظيفي يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة و بناءا على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها<sup>1</sup>:

**أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مالي فعال.

**أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخير في تلبية الطلبات.

**أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها.

**أداء وظيفة التمويل:** يتمثل في القدرة على الإستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

**أداة وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها، حصة السوق، إرضاء العملاء، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد إسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

**أداء وظيفة البحث التطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

توفر جو ملائم للبحث والإبتكار والتجديد.

التنوع في المنتجات.

درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

**أداء وظيفة العلاقات العامة:** فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين، وأخيرا الدولة.

<sup>1</sup>أقطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 114، 115.

### حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>1</sup>:

**أداء كلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع عناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب الإنجازات إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

**أداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، ويقتصر بحد ذاته على وظيفة أو مصلحة أو نشاط في المؤسسة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات، وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو إلى عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم، ولكن بصفة عامة، فإن العوامل الداخلية يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها إلى حد معين، أما العوامل الخارجية فيصعب على المؤسسة أن تتحكم فيها أو تراقبها وإنما الأجدر بها أن تتكيف معها.

وسيتم تقديم هذه العوامل فيما يلي:

### أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن تقديمها فيما يلي<sup>2</sup>:

**العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات، نوعية المنتج، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، الموقع الجغرافي، ....).

**العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم (التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، نظام المكافآت والحوافز، ....).

### ثانياً: العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن الرقابة في المؤسسة لعدم قدرتها على ضبطها والتحكم فيها، عادة ما تكون خارج المؤسسة، نجد منها:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89.

<sup>2</sup> سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

**العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

**العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة...إلخ.

**العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الإستهلاكية، مستوى التعليم...إلخ.

**العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق في البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء قرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي:

تهتم المؤسسات والشركات بالأداء المالي بحيث تراه هو السبيل والحل الأمثل للحفاظ على البقاء والإستمرارية، فهو من بين المقومات والدعائم الرئيسة للشركة، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات والأهداف المحددة سلفا.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي:

يعتبر مفهوم الأداء المالي من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركة.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2012-2013)، ص ص53،52.

### أولاً: تعريف الأداء المالي:

توجد عدة تعاريف مختلفة، والتي سنتناول بعضها فيما يلي:

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة ومجاهاة المستقبل، من خلال الإعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه<sup>1</sup>.

يعرف الأداء المالي بأنه تشخيص الوضعية المالي للمؤسسة من أجل الوقوف على قدرتها على خلق القيمة من خلال إستعمالها الأمثل للموارد المتاحة، ومقارنة الأهداف المرسومة لإكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها<sup>2</sup>.

يرى **Iynch**: بأن الأداء المالي سيبقي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر<sup>3</sup>.

من جهة أخرى فإن الأداء المالي هو: "أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركات أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم الناجح من غيرها"<sup>4</sup>.

### ثانياً: أهمية الأداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

وتعود أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة.

<sup>1</sup> عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد أول، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، جوان 2020، ص186 .

<sup>2</sup> محصول نعمان، سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، جامعة جيجل، جامعة سوق أهراس، ديسمبر 2019، ص123 .

<sup>3</sup> عبد الله أحمد عبد الله الدعاسي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد اول، الأردن، 2010، ص97.

<sup>4</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره علي عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص45.



وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية<sup>1</sup>:

- تقييم ربحية الشركة.
  - تقييم سيولة الشركة.
  - تقييم تطور نشاط الشركة.
  - تقييم مديونية الشركة.
  - تقييم تطور توزيعات الشركة.
  - تقييم تطور حجم الشركة.
- المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي.**

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في<sup>2</sup>:

التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالية. و يمثل " التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين إستخدامات الأموال ومصدرها".

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة والسير المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ الهدف التوازن في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الإستثمارات بأموال دائنة.
  - ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
  - الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
  - تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.
- السيولة واليسر المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني التحويل بسرعة الأصول المتداولة \_ المخزونات والقيم القابلة للتخزين\_ إلى أموال متاحة. وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي: (المؤسسة، أصحاب الحقوق، عملاء المؤسسة).

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص46، 47.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2001-2002)، ص ص35، 36.

**المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الإقتصادي وهذا يعكس المردودية الإقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية.

**إنشاء القيمة:** تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً، والمردودية الكافية هي تلك التي تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في إستثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي.

وهي من الأدوات أو المؤشرات المستخدمة في عمليات المقارنة مع الأداء الفعلي لتحديد كفاءة الأداء ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى الأنواع التالية<sup>2</sup>:

**المعايير التاريخية:** وهي المعايير مستمدة من أداء المؤسسة ذاتها في الماضي، إذ يمكن للمحلل المالي حساب المؤشرات المالية من القوائم المالية لغرض رقابة أداء السنة المعينة، قياساً بتلك السنوات، إذ لهذه المعايير التاريخية أهميتها لأن لكل مؤسسة خصوصيتها، وظروفها ونشاطها وكيفية تطورها.

**المعايير الصناعة (القطاعية):** هي معايير للأداء مستمدة من القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهي تشير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع، إذ أنه في الوقت الذي تتفاوت فيه المؤسسات في الأداء، فإن هناك خصائص مشتركة بينها<sup>3</sup>.

**المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل ثابت لنسب (النسب المالية) معينة مشتركة بين جميع المنشآت ونقاس بها النسب ذات العلاقات في منشأة معينة مثل: التداول (2) مرة والنسب السريعة (1) مرة.

**المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 37.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 78.

<sup>3</sup> أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأردن، سنة 2008، ص 186.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي.

#### أولاً: العوامل الداخلية.

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي<sup>1</sup>:

**الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الإتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات إتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

**المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية إتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين لمهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع إرتباطها بالأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات.

**التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، لذي علي الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركة.

**الحجم:** يقصد بالحجم التصنيف إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركة سلباً فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء الشركات، حيث بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداءها أقل فعالية، وإيجابياً من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 49 - 51.

### ثانياً: العوامل الخارجية.

ومن أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي هي<sup>1</sup>:

**العوامل الاقتصادية:** تشير الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الإقتصادي، الذي تعمل به الشركة، ومن الأمثلة على ذلك (معدلات تضخم، معدلات البطالة و خصائص الإستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة السائدة وبعض السياسات الاقتصادية.... إلخ)، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً ومؤثراً على البيئة الاقتصادية، هو الاتجاه نحو العولمة، وتحرير الإقتصاد، في كثير من الدول والاتجاه نحو التخصصية.

**العوامل التنافسية:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة كاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، كما تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

**العوامل القانونية:** تعد البيئة القانونية من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في الشركات، لارتباطها بشكل وثيق مع القوانين والتشريعات الصادرة من الهيئة المختصة، وتتعلق العوامل والمتغيرات القانونية والتشريعية بسياسات الدولة العامة.

### المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي.

بغرض تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي يقوم المحلل المالي بإستخراج مجموعة من المؤشرات و النسب المالية بالإعتماد بشكل أساسي على القوائم المالية للمؤسسة بالإضافة إلى المعلومات المحاسبية والمالية الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لأهم هذه المؤشرات.

### المطلب الأول: المؤشرات المحاسبية

يمكن تلخيص أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

**التحليل بواسطة النسب المالية:** هي أداة شائعة ومهمة يتم إستخدامها بشكل أساسي عند القيام بالتحليل المالي تتم عملية التحليل بإستخدام النسب المالية عن طريق مقارنة عنصرين من البيانات أو القوائم المالية ومن ثم الوصول إلى نتيجة المقارنة وتساعد هذه النتائج على اتخاذ القرارات وتحليل الوضع الحالي<sup>2</sup>.

ومن أهم هذه النسب نجد:

<sup>1</sup> أنس مصلح ذياب الطراونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> بتاريخ 01/02/2023 ، ساعة 12:15 ://w w w daftra.com

### أولاً: نسبة السيولة:

هي تلك النسب التي تقيس أو تهدف إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة المشروع على المدى القصير، والأهمية النسبية لعناصر الأصول الأكثر سيولة التي تعبر عن إمكانية المشروع في تسديد الإلتزامات المتداولة التي مدتها أقل من السنة<sup>1</sup>.

وهي أيضا النسب التي تقيس العناصر السائلة والعناصر الأقرب إلى السيولة من أجل معرفة أن المؤسسة لا تعاني من عسر مالي في مجال سداد إلتزاماتها<sup>2</sup>، ومن أهم نسب السيولة ما يلي:  
نسبة التداول: وهذه النسبة تسمى أيضا بنسبة السيولة العادية، ويستفاد منها في معرفة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل<sup>3</sup>.

وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:<sup>4</sup>

### الأصول المتداولة

= نسبة التداول

### الخصوم المتداولة

من المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة و إستحقاق الديون قصيرة الأجل الأمر الذي تطلب نسبة مالية أخرى لتقادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة وهي نسبة السيولة المنخفضة<sup>5</sup>.

نسبة السيولة السريعة: تستعمل هذه النسبة لإختيار مدى كفاية المصادر النقدية الموجودة لدى المؤسسة، في مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل، دون الإضرار إلى تسهيل موجوداتها من البضاعة، وضمن هذه الشروط، تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة السيولة العامة لإقتصارها على الأصول الأكثر

<sup>1</sup>دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص61.

<sup>2</sup>علي كامل عبد الله وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن انحرافات، ط1، مركز الكتب الأكاديمي، عمان، 2015، ص65.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص66.

<sup>4</sup>Farman Ali khan Nawaz Ahmad, Determinants of Dividend Payout: An Empirical Study of Pharmaceutical Companies of Pakistan Stock Exchange.(PSX)، Journal of Financial Studies & Research، 2017، P،6.

<sup>5</sup>مليلة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011، ص ص37،38.

سيولة، ولأنها تستثني البضاعة والمدفوعات مقدما من البسط، لذلك فهي تهتم بالنقدية والأوراق المالية والذمم فقط<sup>1</sup>.

وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة - البضاعة - المصروفات المدفوعة مقدما}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \text{نسبة السيولة السريعة}$$

### المطلوبات المتداولة

**نسبة السيولة النقدية وشبه النقدية:** إذا كانت نسبة السيولة السرعة تفرض صعوبة تسهيل المخزون خلال سنة، فإن نسبة النقدية وشبه النقدية تفترض أيضا صعوبة تحصيل مستحقات الشركات لدى الغير قبل مضي سنة، وإذا كان الأمر كذلك، فإن مصادر السيولة للشركة سوف تنحصر في النقدية وغيرها من الأصول، التي لا توجد صعوبة تذكر في تسهيلها مثل الودائع المصرفية، وأذن الخزينة أو غيرها من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسرعة دون خسائر رأسمالية تذكر، أو دون خسائر على الإطلاق، وفيما يلي كيفية حساب تلك النسب:

$$\frac{\text{النقدية + شبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة النقدية وشبه نقدية}$$

### الخصوم المتداولة

ومما يذكر أنه إذا كانت هذه النسبة مساوية أو تزيد عن الواحد الصحيح، فقد يكون ذلك مؤشرا عن إفراط الشركة في توفير السيولة، بمعنى أن الشركة تحفظ بأصول سائلة تساوي أو تزيد عما عليها من إلتزامات قصيرة الأجل، وهذا ما يجعل جانب كبير من أصول الشركة في صورة نقدية أو شبه النقدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعجاز العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص211.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2007، ص76.

ثانياً: نسبة النشاط:

هي مجموعة من النسب التي تقيس كفاءة الموظفين والمسؤولين في الشركة وقدرتهم على إدارة موجوداتها، كما تقيس مستوى العلاقة بين الموجودات والمبيعات<sup>1</sup>.  
كما تستخدم في قياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها وإستخدام مواردها<sup>2</sup>.  
وسنتعرض فيما يلي إلى أكثر نسب النشاط إستخداماً:

جدول رقم(2): طريقة حساب نسب النشاط وتفسيرها

السنة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال \ إجمالي الأصول	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال \ الأصول الثابتة	يشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال \ الأصول المتداولة	يشير معدل دوران الأصول الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال.
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة \ رصيد المخزون	يساعد هذا المعدل على معرفة سرعة تدفق الأموال خلال المخزون السلعي

المصدر: لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، (2011-2012)، ص100.

<sup>1</sup>علي عباس، الإدارة المالية، ط1، دار إترء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص83.

<sup>2</sup>خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط لاسراتيجي، منهج المعاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص388.

ثالثا: نسبة الربحية:

تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة، ولا تقتصر أهمية هذه المجموعة من النسب على الإدارة، إذ تهم أيضا الملاك والمقرضين الذين يقدمون قروضا طويلة الأجل للشركات، فالأرباح التي تحققها الشركات تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على ثروة الملاك، كما أن عدم كفاية الأرباح يعد مؤشرا غير مرضيا من وجهة نظر المقرضين، إذ يتوقع المقرض أن تكون الشركة قادرة على الوفاء بأصل القرض طويل الأجل من الأرباح التي تحققها وليس من بيع الأصول التي تمتلكها.

وفي هذا الصدد يتم تقسيم نسبة الربحية إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

**نسب الربح المبيعات:** تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح الشركة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد أكبر قدر من المبيعات وتضم هذه المجموعة عدد من النسب أهمها:

**نسبة هامش مجمل الربح:** يتم حساب هامش مجمل الربح بقسمة مجمل الربح على المبيعات، وحيث أن كل من بسط ومقام النسبة يتضمن رقم المبيعات، فإنها تعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل من العناصر تتكون منها تكلفة المبيعات، أي تكلفة البضاعة المباعة.

وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش مجمل الربح} = \frac{\text{مجمول الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المنتجات}}$$

**حالة هامش ربح العمليات:** يتم حساب هامش ربح العمليات بقسمة صافي ربح العمليات على صافي المبيعات، وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة، إذ أنها لا تقيس فقط مدى الكفاءة في التعامل من العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات، وتحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 96.



صافي ربح العمليات

\_\_\_\_\_

= هامش ربح العمليات

المبيعات

المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة - تكاليف أخرى

\_\_\_\_\_

= أو

المبيعات

**هامش صافي الربح:** يتم حساب هامش صافي الربح بقسمة الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه الربح المتولد قبل أن تتعرض الشركة لخسائر فعلية. ويتم ذلك حسب العلاقة التالية:

صافي الربح بعد الضريبة

\_\_\_\_\_

= هامش صافي الربح

المبيعات

نسبة الربحية إلى الأموال المستثمرة: تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومن أبرز نسب هذه المجموعة نذكر ما يلي:

**القوة الإيرادية:** يتم حسابها بقسمة ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.<sup>1</sup>

صافي الربح العمليات

\_\_\_\_\_

= القوة الإيرادية

مجموع الأصول

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 97-99.

نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول: يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الإستثمار، التي يقوم عليها نظام ديون ويقاس هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الأصول.

صافي الربح بعد الضريبة

= معدل العائد على الإستثمار

مجموع الأصول

المطلب الثاني: المؤشرات السوقية.

تتضمن نسب السوق ثلاث نسب هي: غلة التوزيعات، ونسبة السعر إلى ربحية السهم أو ما يطلق عليه بمضاعف الربحية، ونصيب المؤسسات المالية في رأسمال الشركة.

أولاً: غلة التوزيعات

تقاس غلة التوزيعات بقمة نصيب السهم من التوزيعات على سعر الإقفال، ويتوقف قبول المستثمر لنتائج تلك النسبة على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ويمكن حسابها خلال العلاقة التالية:

نصيب السهم من التوزيعات

غلة التوزيعات =  $100 \times$  \_\_\_\_\_

سعر الإقفال للسهم

ثانياً: نسبة السعر إلى الربحية.

يطلق على نسبة السعر إلى ربحية السهم مضاعف الربحية، التي تقاس بقسمة الإقفال للسهم، على ربحية السهم في آخر أربعة تقارير ربع سنوية، وكما هو واضح تكشف هذه النسبة عن تقييم المستثمر للسهم، فلو أن نسبة السعر إلى الربحية يساوي 5، فهذا يعني أن المستثمر على استعداد أن يدفع في السهم 5 أضعاف الربحية المتولدة عنه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 101-106.

سعر الإقفال

$$\frac{\text{سعر الإقفال}}{\text{ربحية السهم}} = \text{نسبة السعر إلى الربحية}$$

ربحية السهم

ثالثا: نسبة ملكية المؤسسات المالية

تقاس نسبة ملكية المؤسسات المالية بقسمة عدد الأسهم التي تمتلكها تلك المؤسسات على عدد الأسهم التي أصدرتها الشركات، ويقصد بالمؤسسات المالية شركات التأمين، والبنوك، وهيئات التأمين والمعاشات، وصناديق الإستثمار، وغيرها من الهيئات التي توجه جزء من مواردها المالية لشراء أسهم الشركات، ويفضل العديد من المستثمرين شراء أسهم المنشآت التي تتخض فيه نسبة ملكية المؤسسات المالية.<sup>1</sup>

عدد الأسهم المملوكة للمؤسسات

$$\frac{\text{عدد الأسهم المملوكة للمؤسسات}}{\text{الأسهم المصدرة}} \times 100 = \text{نسبة ملكية المؤسسات}$$

الأسهم المصدرة

رابعا: نسبة توبين Tobin, s Q.

تعرف نسبة قيمة السوق لموجودات المؤسسة (الأسهم والسندات) إلى التكلفة الحالية لاستبدال الموجودات باسم مؤتمر توبين Tobin, s Q لكونها تعود إلى المنظر المالي James C Tobin الذي أجدها خلال عام 1969 وطبقه Lindberg and Ross خلال عام 1981، ويعبر عنها بالصيغة التالية:<sup>2</sup>

القيمة السوقية للموجودات

$$\frac{\text{القيمة السوقية للموجودات}}{\text{التكلفة المقدرة للاستبدال}} = \text{Q توبين}$$

التكلفة المقدرة للاستبدال

تشبه هذه النسبة نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، ولكن توجد إختلافات مهمة بينهما، حيث أن بسط النسبة يشمل الأسهم والسندات بدلا من الأسهم فقط، كذلك فإن الموجودات لم تقيم بالتكلفة التاريخية وكما هو

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص 156، 155.

مبين في سجلات المؤسسة وإنما بتكلفة الإستبدال، والمعضلة هنا تكمن في تقدير قيمة الإستبدال، وقد تغلب (كابرو وزملائه) على هذه الصعوبة بطرحهم مقياس آخر للنسبة إن كان هذا المقياس يستخدم في المؤسسات المصرفية أكثر منه في المؤسسات الصناعية وهو كالأتي:

القيمة السوقية للملكية + القيمة الدفترية للمطلوبات

توبين Q =

القيمة الدفترية للموجودات

ويعد المؤشر مفضل عندما تكون النسبة أكبر من الواحد الصحيح حيث يدل على أن هناك دافع للاستثمار عندما تكون القيمة السوقية للموجودات الرأسمالية أكبر من تكلفة استبدالها، وينبغي التوقف عن الإستثمار عندما يكون المؤشر أقل من الواحد الصحيح، كما يدل مؤشر توبين العالي للمؤسسات على قوة ميزتها التنافسية.

**المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء.**

تتمثل في:

**القيمة السوقية المضافة [MVA]:**

هدف أي شركة هو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم، ولا شك أن هذا الهدف يعود بالفائدة على حملة الأسهم في نفس الوقت الذي تتحقق فيه الفائدة أيضا للاقتصاد القومي وذلك عن طريق التأكد من أن الموارد قد تم تخصيصها بصورة فعالة.

ويتم تعظيم ثروة الملاك عن طريق تعظيم الفرق بين القيمة السوقية لحقوق الملكية (والتي تم تقديمها بواسطة الملاك في البداية وتسجيلها في دفتر الشركة) ويطلق على هذا الفرق بالقيمة السوقية المضافة حيث: قيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية - رأس المال المستثمر.

أو = (عدد الأسهم المصدرة) (سعر السهم) - إجمالي حقوق الملكية.

**القيمة الإقتصادية المضافة [EVA]:**

في حين أن القيمة السوقية المضافة تقيس أثر الممارسات والتصرفات الإدارية منذ نشأة الشركة، نجد أن القيمة السوقية المضافة تركز على الفعالية الإدارية في سنة واحدة، وتظهر معادلة هذه القيمة بالصورة التالية:

القيمة الإقتصادية المضافة = الأرباح بعد الضريبة - تكلفة الأموال بعد الضريبة

إن القيمة الإقتصادية المضافة توفر مقياس جيد عن مقدار الإضافة التي حققتها الشركة لأصحاب الأسهم، وعلى هذا الأساس فإذا ركز الموردون على القيمة الإقتصادية المضافة فإن ذلك يعني أنهم في الطريق الصحيح نحو تعظيم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 79-81.

### خلاصة:

إن الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية أضحى يمثل محورا أساسيا وفعالاً للنمو والإستمرارية، وبالرغم من تعدد تعاريفه توصلنا إلى تعريف شامل للأداء المالي على أنه الطريقة التي تتجز بها الشركة أعمالها لتحقيق غايتها، فهو يعكس المركز المالي لها.

كما أن الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة الوصول إليها من طرف المؤسسة، وتتم عملية قياس الأداء المالي بالإعتماد على بعض المؤشرات أهمها المؤشرات المحاسبية والمؤشرات السوقية لإعطاء الصورة الحقيقية لها وتحديد مسارها المستقبلي.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية مقارنة

المبحث الاول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي.

المبحث الثاني: علاقة الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالأداء المالي.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، ارتأينا في الجانب التطبيقي القيام بدراسة تحليلية مقارنة للآليات الداخلية والخارجية للحوكمة على الأداء المالي، وذلك لجعل الدراسة أكثر شمولاً ووضوحاً.



## المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي.

نتطرق في هذه الدراسة بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي من خلال الآليات التالية:

### المطلب الأول: مجلس الإدارة والأداء المالي.

يعتبر مجلس الإدارة من أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار حوكمة الشركات، فالوظيفة الرئيسية لمجلس الإدارة هي التقليل من التكاليف التي تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة. فالمجلس يعمل على مراقبة سلوك الإدارة وذلك من خلال الأعضاء الداخليين فيه، والذين يملكون معلومات محددة تمكنهم من إبلاغ المجلس عما يحدث في الواقع داخل الشركة، وهذا يحد من إنتهازية المديرين ما لم يكن هناك تواطؤ بين الأعضاء الداخليين والمديرين الذين هم مكلفون بمراقبته، وفي هذه الحالة يجب تزويد المجلس بأعضاء خارجيين مستقلين على إدارة الشركة مع توفير الصلاحيات والموارد المناسبة لهم.<sup>1</sup>

**حجم مجلس الإدارة في الشركة:**

يذكر كل من Harianto & Singh أن الناشطين والباحثين في مجال حوكمة الشركات يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة.<sup>2</sup>

في حين يعتبر حجم مجلس الإدارة عاملا هاما في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات لم تقدم دليلا واضحا حول العلاقة بين حجم المجلس وفعاليتها حيث أشارت دراسة Jensen 1993 إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجما أقل فعالية، أما دراسة Dalton et al 1999 فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم للشركة منفعة أكثر من خلال تنوع خبراته وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل.<sup>3</sup>

فالنموذج الأنجلوساكسوني يتفق من النموذج الياباني من خلال إعماده على مجلس واحد لإدارة الشركة، في حين يعتمد النموذج الألماني على مجلسين للإدارة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نورة محيي، أثر حوكمة الشركات علي الأداء المالي لشركات المساهمة العامة في الجزائر خلال الفترة (2009\2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017\2018، ص34.

<sup>2</sup> قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 292.

<sup>4</sup> أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، ص91.

إستقلالية مجلس الإدارة في الشركة:

من المتطلبات الأساسية التي يمكن الوقوف عليها لإستقلالية مجلس الإدارة هي عدم ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وتلعب عملية الفصل دورا هاما في فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة، حيث يقوم بأداء مهامه الإشرافية والرقابية بالإستقلالية وعلى أكمل وجه، ونجد أيضا أن وجود أعضاء مستقلين ضمن عضوية مجلس الإدارة يعزز من فاعليته في الرقابية على المديرين ويحسن من قيمة الشركة، والمنطق وراء ذلك هو أن الأعضاء الخارجيين غالبا ما يكونوا أكثر حرصا من المديرين التنفيذيين على حقوق حملة الأسهم.<sup>1</sup> وفي جويلية 2003 بالمملكة المتحدة نشر ما يعرف "بالكود الموحد" ( Combined Code ) المراجع وقد تضمن التقرير ما يلي:<sup>2</sup>

- الفصل بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس المدير التنفيذي.
  - يخضع مجلس الإدارة ولجانه وأعضاءه لمراجعة أداء سنوية.
  - يضم مجلس الإدارة على الأقل 5% من الأعضاء المستقلين كما جاء في تقرير "هيغر".
- المطلب الثاني: لجان المراجعة والأداء المالي.

تعد لجان المراجعة من أهم أدوات الرقابة في الشركات، كما تعتبر أحد دعائم تحقيق مفهوم حوكمة الشركات حيث تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المراجع الداخلي والخارجي، حيث تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي بادرت بإنشاء لجان المراجعة.<sup>3</sup>

وفي هذا الإطار فقد شهدت الفترة الأخيرة جهود مهنية عديدة وإقتراحات مختلفة للإرتقاء بجودة عملية المراجعة. وتعد لجان المراجعة أحد المحاور الهامة جدا التي تدور حولها العديد من الاقتراحات لتطوير عملها وأدائها وإنعكاس ذلك على جودة عملية المراجعة. ومن أهم الإقتراحات المطروحة حاليا في المملكة المتحدة إحداث تغيير في ما يعرف ب"كود" حوكمة الشركات في مملكة المتحدة بحيث يتطلب أن تقوم لجان المراجعة بصورة دورية(على الأقل ثلاث سنوات) بما يلي:

- تقييم شامل لجودة عملية التدقيق ومدى استقلال محافظ الحسابات.

<sup>1</sup> عقبة قطاف، مرجع سبق ذكره، ص292.

<sup>2</sup> حسينة تريش، جهود دولية نحو إرسال الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، مجلة أبعاد الإقتصاد، العدد الخامس، 2015، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص341.

<sup>3</sup> عوض بن سلامة الرحيلية، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد1، جدة، 2008، ص197.

- تقديم تقرير للمساهمين (تقرير التقييم) عن عناصر التقييم التي قامت بها لجنة المراجعة وما خلصت إليه وأي خطوات مقترحة حتى يمكن للمساهمين من خلالها الحكم على مدى أداء لجنة المراجعة لدورها. كما قدم مجلس التقرير المالي بالمملكة المتحدة (FRC) Financial Reporting Council في عام 2012 إرشادات جديدة لإجراءات عمل لجان المراجعة، وكذلك أيضا Public Company Accounting Oversight (PCAOB) في أوت 2002 تعديلا للمعيار رقم 16 بعنوان التعامل مع لجنة المراجعة<sup>1</sup>. وقد اهتمت دراسة (Spira 1999, 2002) بدراسة طبيعة آلية عمل لجان المراجعة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عديد من رؤساء لجان المراجعة والمديرين الماليين والمراجعين. وقد أشارت الدراسة إلى أن أهمية تعاون لجان المراجعة مع الأطراف المختلفة لتحقيق الفائدة لمستخدمي القوائم المالية.

كما قامت دراسة (Gendron et al 2002) بإختيار أنشطة لجان المراجعة من خلال الاجتماعات في ثلاث شركات كندية عامة باستخدام المقابلات الشخصية مع أعضاء وأفراد آخرين لديهم إرتباط بعمل لجان المراجعة<sup>2</sup>. وقد استخدمت دراسة (Gendron & Bédard 2006) بيان الدراسة السابقة بالإضافة إلى مقابلات شخصية مع ثلاثة من رؤساء لجان المراجعة لاكتشاف وجهة نظر أعضاء لجان المراجعة حول مفهوم الكفاءة، كما لخصت دراسة (Turly & Zaman 2007) في المملكة المتحدة إلى أن التأثير الكبير للجان المراجعة ينتج من العمليات غير رسمية وتأثير اللجنة على أطراف الحوكمة المختلفة. على لجنة المراجعة أن تقوم بمساءلة مجلس الإدارة حول مسألة إختيار المرجع المحاسبي المعتمد لتوحيد بيانات<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: لجنة المكافآت ولجنة التعيينات.

تتولى لجنة التعيينات والمكافآت مسؤولية الإشراف على تطوير هيكل المكافآت والمزايا للمجموعة ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن مراجعتها وإعتمادها.

<sup>1</sup> نصر طه حسن عرفه، مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، مدخل إجرائي لتطوير آلية عمل لجان المراجعة في بيئة الأعمال المصرية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، العدد الأول، ديسمبر 2019، ص4.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص6.

<sup>3</sup> حسينة تريش، مرجع سبق ذكره، ص346.

أولاً: لجنة المكافآت:

تتشكل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتتركز وظائف هذه اللجنة وواجباتها في تحديد المكافآت والمزايا الأخرى الممنوعة للإدارة العليا ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها<sup>1</sup>. في عام 1995 ظهر تقرير Green bury في مملكة متحدة، والذي إهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وتضمن تقرير Green bury التوصيات التالية<sup>2</sup>:

- يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة.
- يجب على الشركات الالتزام سنويا بالإجراءات وتقديم تفسير لأسباب عدم الالتزام بأي منها.
- يجب أن يكون مبالغ المكافآت المرتبطة بالأداء مناسبة لكل من المديرين والمساهمين على أن يكون الأداء متعلق بالعمل ومصمما لتطوير الشركة، ولا بد من وضع حدود قصوى لهذه المبالغ.
- يجب عدم صرف المكافآت المخصصة للتنفيذيين دفعة واحد بل يجب دفعها على مراحل.

ثانياً: لجنة التعيينات:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات على ضرورة تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلي الإدارة وبقية الموظفين يتم تشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة تعرف بلجنة التعيينات أو التشرريحات تسند لها المهام التالية<sup>3</sup>:

- وصف القدرات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها في عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة وإقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
- التوصية بتدريب الأعضاء أو عدد منهم في جوانب فنية وإدارية محددة.
- وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف.

<sup>1</sup> مجدي نورة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> مجدي نورة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- الإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعين.

#### المطلب الرابع: التدقيق الداخلي والأداء المالي.

تحتل وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم الشركات وذلك سبب إعتبرها أداة رقابية فقط، بل كمنشآت تقييمية لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة<sup>1</sup>، ولقد أوصت التقارير الصادرة عن هيئات ومراكز بحث بضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الشركات، وترتب على ذلك تضمين شروط العقد في العديد من البورصات العالمية ضرورة إنشاء قسم خاص بالتدقيق الداخلي في الشركات التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات، ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية (SEC) في الولايات المتحدة الأمريكية لائحة بضوابط حوكمة الشركات تضمن طلبات بوجود نشاط تدقيق داخلي في الشركات المدرجة في بورصة نيويورك (NYSE) NewyorkSecurity Exchange وذلك لتحسين مستوى تطبيق الحوكمة في تلك الشركات.

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بالمساهمة في تطبيق قاعدة المساءلة في الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وعليه فإن التدقيق الداخلي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كاديبري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير وضمان تحكم فعال في تسيير الشركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006، ص63.

<sup>2</sup> مزياني نور الدين، دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، العدد 4، جامعة سكيكدة، 2010، ص ص137، 138.

المبحث الثاني: علاقة الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالأداء المالي.

سيتم في هذا المطلب التطرق لدور الذي تلعبه الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، من خلال الآليات الثلاث التالية:

المطلب الأول: هيكل الملكية والأداء المالي.

دراسة العلاقة بين أداء الشركات وهيكل الملكية يشكل موضوع مهم، ويتجسد أول من قام بالبحث في هذه العلاقة في العمل بيرلي ومينز عام 1932، وتسليط الضوء على المشاكل التي يسببها الفصل بين الملكية والإدارة.

يختلف هيكل الملكية باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية والتشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين الشركات والفئات المختلف من أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

ففي النموذج الأنجلوساكسوني ، والتي تضم العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث، حيث يتميز هذا النموذج بتشتت الملكية، وبالتالي يكون الصراع بين مصالح كل المديرين، وحملة الأسهم المشتتين. و يمتاز هيكل الملكية الشركات بأنه موزع على عدد كبير من المساهمين وتوفير القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين تضع حدود لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه الشركات، وتمنع تجاوز هذه الحدود.

أما النموذج الألماني والياباني، يعتبر تركز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين خاصة مميزة لهذا النظام، إلا أنه وجهت عدة إنتقادات لهذه الخاصية، فتركيز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الإقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء المالي والإقتصادي بالدولة، كما أن تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.

<sup>1</sup> بهاد الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية-دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص12.

كما يعتبر النموذج الهجين أو ما يسمى بالنموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط بين النماذج السابقة ويطبق هذا النموذج كل من فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، وبلغاريا. ويتميز هيكل ملكية الشركات في هذا النموذج بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة والشركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركيز الملكية في شركات النموذج اللاتيني<sup>1</sup>.

بينما في دول العالم الثالث تكون الملكية المركزة، في أيدي قلة من كبار الملاك، ربما يتولون أيضا مسؤولية الإدارة، لذلك يعد تشتت الملكية وتركيزها أحد العناصر التي تدرس ضمن مجال السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، مما يبرز ذلك في إطار تقييد السلوك النفعي للإدارة وتقليل من مشكلات الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: سوق رأس المال والأداء المالي.

تعتبر آلية سوق رأس المال هي الآلية الأخيرة التي يمكن أن يلجأ إليها المساهمين من أجل جعل الإدارة في الشركات تحقق مصالحهم، وذلك من خلال عرض أسهمهم للبيع وهو الأمر الذي تبنى عليه سيطرة المساهمين الجدد.

هذا وقد أثبتت أغلب الدراسات أن آليات عمل سوق رأس المال تختلف كل دول عن بعضها البعض، فالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، نيوزلندا، كندا، وبعض البلدان الكومنولث، تعتبر السوق آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة بالإضافة إلى وجود قوانين وتشريعات تسهل من استخدام هذه الآلية، فتكون الإدارة بيد الشركات بالدرجة الأولى لتحقيق الاستيلاء على الشركات ذات الأداء الضعيف، أما في ألمانيا واليابان تعتمد على آلية غير نشطة حيث هناك العديد من القوانين التي تحد من عمليات السيطرة، ولتداخل العلاقات و الملكية المتداخلة بين الشركات، فتكون آلية السوق بيد البنوك أكثر من الشركات، في حين أنه ووفقا للتجربة اليابانية تسعى الحكمة إلى إنفاق كميات كبيرة من الطاقة والجهد للفوز بقلوب الناس وعقولهم. في حين فرنسا، إسبانيا وإيطاليا، وبلغاريا، تعتبر آلية السوق الرقابة على الشركات آلية غير نشطة وتستخدم بشكل ضئيل، كما أن الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع إلى وجود نسبة تركيز الملكية في الشركات فنسبة تركيز الملكية في فرنسا 48%، بينما يصل إلى 87% في إيطاليا، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد من قابلية الأسهم للتحويل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، ص 89-86.

<sup>2</sup> قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

<sup>3</sup> أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، ص 84-90.

المطلب الثالث: التدقيق الخارجي والأداء المالي

تعتبر عملية التدقيق بمثابة ضمان لمراقبة جودة المعلومات وتقليل المخاطر كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية، وتدقيق حسابات الشركات وأنظمتها المالية والإدارية حيث يؤدي إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة الشركة.<sup>1</sup>

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يؤكد معهد المدققين الداخليين على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصير Insight، والحكمة Foresight.

ينصب الإشراف على التحقيق مما إذا كانت الشركات تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في إكتشاف منع الفساد المالي والإداري، أما التبصير فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستمر للبرامج والسياسات العمليات و النتائج، وأخيرا تحديد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي توجهها الشركة. أما فرنسا فيجب على المدقق الخارجي أن يوفق بتقريره تقريراً مفصلاً يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة إجراءات الرقابة الداخلية للشركة، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومة المحاسبية والمالية.<sup>2</sup>

في حين صدر قانون الشركات البريطاني سنة 1862، الذي أوجب على شركات المساهمة التدقيق في حساباتها من قبل مدقق مستقل، من أجل إكتشاف الغش والخطأ، وإكتشاف ومنع الأخطاء الفنية في تطبيق المبادئ المحاسبية، في حين أصدر قرار القضاء الإنجليزي في بعض أحكامه الصادرة سنة 1897 أن الهدف الرئيسي للتدقيق ليس كشف الأخطاء والغش الملاحظ في دفتر المحاسبة ولا يستجوب على مراقب الحسابات أن يتحول إلى جاسوسا أو شرطي سري أو يقوم بعمله وهو متبني فكرة الشك في كل ما يقدم له.

ويرجع السبب في إصدار هذا القرار إلى كبر حجم المؤسسات وتفرغ عملياتها، وظهور الشخصية المعنوية في الفكر المحاسبي، وصعوبة إجراء التدقيق التفصيلي الذي زاد من مسؤولية مراقب الحسابات ليس فقط أمام عميله ولكن حتى أمام الغير، نظرا للاهتمام المتزايد بفحص حركة الأموال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد زينل خوري، مداخلة بعنوان دور المحاسبين ومراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الادارية وتنمية موارد المنشأة، ملقني بعنوان دور محاسبي ومراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الادارية وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2006، ص39.

<sup>2</sup> أحمد بالقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة مستغانم- جامعة شلف، 2018، ص43.

<sup>3</sup> أسيا هيري، فعالية التدقيق الخارجي وفق أخلاقيات المهنية في تحسين جودة معلومات تقرير المدقق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017-2018، ص4.



أما الدول العربية كالأردن فإن المدقق الخارجي يتحمل جزءاً من مسؤولية كشف الغش، على اعتبار أن ذلك يقع ضمن عمله الرئيسي، ويقع ضمن معيار بذل العناية المهنية المعقولة، وعلى اعتبار أن المدقق وكيلاً عن المساهمين لذا من الضروري صياغة القوانين القواعد التي تعمل على تحديد وتوضيح مسؤولية المدقق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فضيل مصطفى يوسف شفا عمري، مدي مسؤولية المدقق الخارجي في اكتشاف حالات الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013-2014، ص88.

### خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات والدور التي تقوم بيه في تحسين الأداء المالي، وقد وجدت هذه الدراسة أن الحوكمة تؤدي إلى إنخفاض المخاطر، والحد من الفساد المالي والإداري، ما يجعل المؤسسة أكثر جذبا للمستثمرين مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركة.

الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة:

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات والسبب وراء ذلك يعود إلى الدور التي لعبته الحوكمة مؤخرًا في القضاء على الكثير من التلاعبات والأخطاء التي كانت تحدث بالسابق، كما ثبت ذلك في العديد من الأبحاث و الدراسات.

لذا سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق آلياتها في مختلف القطاعات، وإبراز دور هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي.

حيث تعتبر عملية تفعيل الأداء المالي من أهم الأهداف الضمنية التي يحاول القائمون على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية الوصول إليها.

### نتائج الدراسة:

حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر. التطبيق السليم لحوكمة الشركات بآلياتها الداخلية والخارجية ومبادئها له دور كبير في تحقيق أداء جيد للمؤسسة وضمان بقاءها وإستمراريتها.

الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف المسطرة والمرغوب الوصول إليها من طرف المؤسسة.

يلعب مجلس الإدارة دورًا مهمًا وحاسمًا في وضع الأهداف الإستراتيجية وله أوسع الصلاحيات والسلطات في عمليات التسيير وإتخاذ القرارات في جميع المجالات، فهو يعتبر أهم آلية من آليات حوكمة الشركات. إنشاء لجان تابعة لمجلس الإدارة، وهذا من شأنه أن يدعم إستقلالية وموضوعية المجلس عند قيامه بواجباته الإشرافية والرقابية اتجاه إدارة المؤسسة.

تعتبر المراجعة الداخلية الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة.

يمثل المراجع الخارجي أحد أهم آليات الحوكمة الخارجية، التي نصت عليها العديد من المنظمات والهيئات الدولية.

### التوصيات والإقتراحات:

- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات والإقتراحات بخصوص هذه الدراسة تتمثل في:
- ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

## الخاتمة

- ضرورة إنشاء إدارة لحوكمة الشركات داخل كل شركة بحيث تختص بمناقشة تقارير مجلس الإدارة، مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، أهداف إستراتيجية الشركة، حماية مصالح المستثمرين، وتوفير الدعم الكافي للجنة المراجعة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة.
- على الهيئات الرقابية للمؤسسات الإقتصادية زيادة الدور الرقابي في ظل تطبيق الحوكمة.
- التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة في الرقابة على أداء المؤسسات الإقتصادية.
- التوعية بضرورة الرقابة الداخلية والخارجية.

### آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- دور حوكمة الشركات في تحسين الشفافية والإفصاح في المؤسسات الإقتصادية.
- أثر اعتماد حوكمة الشركات في تفعيل آليات الرقابة الداخلية في الجزائر.
- متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في البنوك ودورها في جلب الإستثمار الأجنبي.
- أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### 1. الكتب

1. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج المعاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
3. دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. سهيل إبراهيم الشمولي، حوكمة الشركات، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر وتوزيع، عمان الأردن، 2019.
5. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
6. عائشة يوسف الشمالي، برنامج لتحسن الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
7. عبد الحميد ناصر، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، دار مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، 2014.
8. عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، ط1، مكتب القانون الإقتصادي، رياض 2012.
9. عصام مهدي عابدين، أحمد عبد العزيز الكسواني، حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودول الإمارات العربية المتحدة، دار محمود للنشر والتوزيع، 2022.
10. علي عباس، الإدارة المالية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، دار الجامعية، القاهرة، 2007.
13. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره علي عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

## قائمة المراجع

15. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعجاز العلمي لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
16. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار المنهل للنشر، القاهرة، 2015.
17. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2007.
18. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2011.
- ثانياً: المذكرات**
19. اسيا هيري، فعالية التدقيق الخارجي وفق أخلاقيات المهنة في تحسين جودة معلومات تقرير المدقق، أطروحة مقدمة لميل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017-2018.
20. أنس مصلح ذياب الطراونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2015 .
21. بوراس بودالة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية وإدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بشعيب، عين تموشنت، 2021\2022.
22. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجيات المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، (2015-2016).
23. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2001-2002).



## قائمة المراجع

24. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2013-2012).
25. عمر قيره، الهندسة المالية وإدارة مخاطر تجميع رأس المال في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017\2018.
26. عمر يوسف عبد الله الحياوي، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق اعمان المالي، قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017.
27. فضيل مصطفى يوسف شفا عمري، مدي مسؤولية المدقق الخارجي في اكتشاف حالات الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة الاردنية، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013-2014.
28. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم اقتصادية قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، (2018-2019).
29. محمد احمد سليمان محمد عبد الله، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على صحة أسعار الأسهم في سوق الخرطوم للأوراق المالية، بحث تكلمي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018.
30. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، (2010-2011).
31. نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسة الحكومية(دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
32. نورة مجدي، أثر حوكمة الشركات علي الأداء المالي لشركات المساهمة العامة في الجزائر خلال الفترة(2009\2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017\2018.

## قائمة المراجع

33. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة الجزائر، 2006.

### ثالثا: المجلات

34. أحمد بالقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد الثاني، 2018.

35. أحمد بالقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة مستغانم- جامعة شلف، 2018.

36. حسينة تريش، جهود دولية نحو إرسال الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، مجلة أبعاد الاقتصاد، العدد الخامس، 2015.

37. خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد اول، ديسمبر 2019.

38. رقايقية فاطمة الزهراء، بن خديجة منصف، آليات حوكمة الشركات ودورها في تحجيم ممارسات المحاسبية الإبداعية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد الاول، 2020.

39. عبد الله أحمد عبد الله الدعاسي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد اول، الأردن، 2010.

40. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

41. عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد اول، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، جوان 2020.

42. عنابي عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد السابع، 2017.

43. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان الرابطة كأحد دعائم الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة، عدد اول، 2008.

44. عوض بن سلامة الرحيلية، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد1، جدة، 2008.

## قائمة المراجع

45. محصول نعمان، سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، جامعة جيجل، جامعة سوق أهراس، ديسمبر 2019.
46. مزياني نور الدين، دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، العدد 4، جامعة سكيكدة، 2010.
47. إلباس بن ساسي، خيرة الصغيرة، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013.
48. دنيا محمد طه، دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الإختياري للشركات عبر الانترنت، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، 30 أبريل/ماي 2019.
49. نصر طه حسن عرفه، مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، مدخل إجرائي لتطوير آلية عمل لجان المراجعة في بيئة الأعمال المصرية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، العدد الأول، ديسمبر 2019.
50. بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية- دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2009.
- رابعا: المداخلات**
51. أحمد محمد زينل خوري، مداخله بعنوان دور المحاسبين ومراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية موارد المنشأة، ملتقى بعنوان دور محاسبي ومراقبي الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2006.
- خامسا: الهيئات**
52. هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- سادسا: المراجع باللغة الأجنبية**
53. Farman Ali khan Nawaz Ahmad , Determinants of Dividend Payout: An Empirical Study of Pharmaceutical Companies of Pakistan Stock Exchange.(PSX), .Journal of Financial Studies & Research.,2017
- سابعاً: المواقع الإلكترونية**
54. <https://www.daftra.com>، ساعة 12:15 / 01 / 2023 بتاريخ
55. <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>، 22/03/2023، 56: 10

المُلخَص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للشركات، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في مختلف دول العالم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تناول الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وآلياتها الداخلية والخارجية، أساسيات حول الأداء المالي، وذلك بالإعتماد على العديد من المراجع. أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة تحليلية مقارنة من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي.

هذا وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين آليات حوكمة الشركات والأداء

المالي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract:

This study aimed to shed light on the role that corporate governance plays in improving financial performance of companies, As one of the new management mechanisms and systems that have proven effective in various countries of the world, in order to achieve the objectives of the study the subject was dealt with from both the theoretical and practical sides, the theoretical side dealt with various concepts related to governance and its internal and external mechanism, the basics about financial performance based on many references, as for the practical side we did a comparative analytical study. Based on the descriptive approach

The study concluded that there is a positive relationship between corporate governance mechanisms and financial performance.

**Key words:** corporate governance, financial performance, corporation.