

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
العنوان

حوكمة الشركات كآلية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة تحليلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: محاسبة و إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ:

- قيرة عمر

إعداد الطالبان:

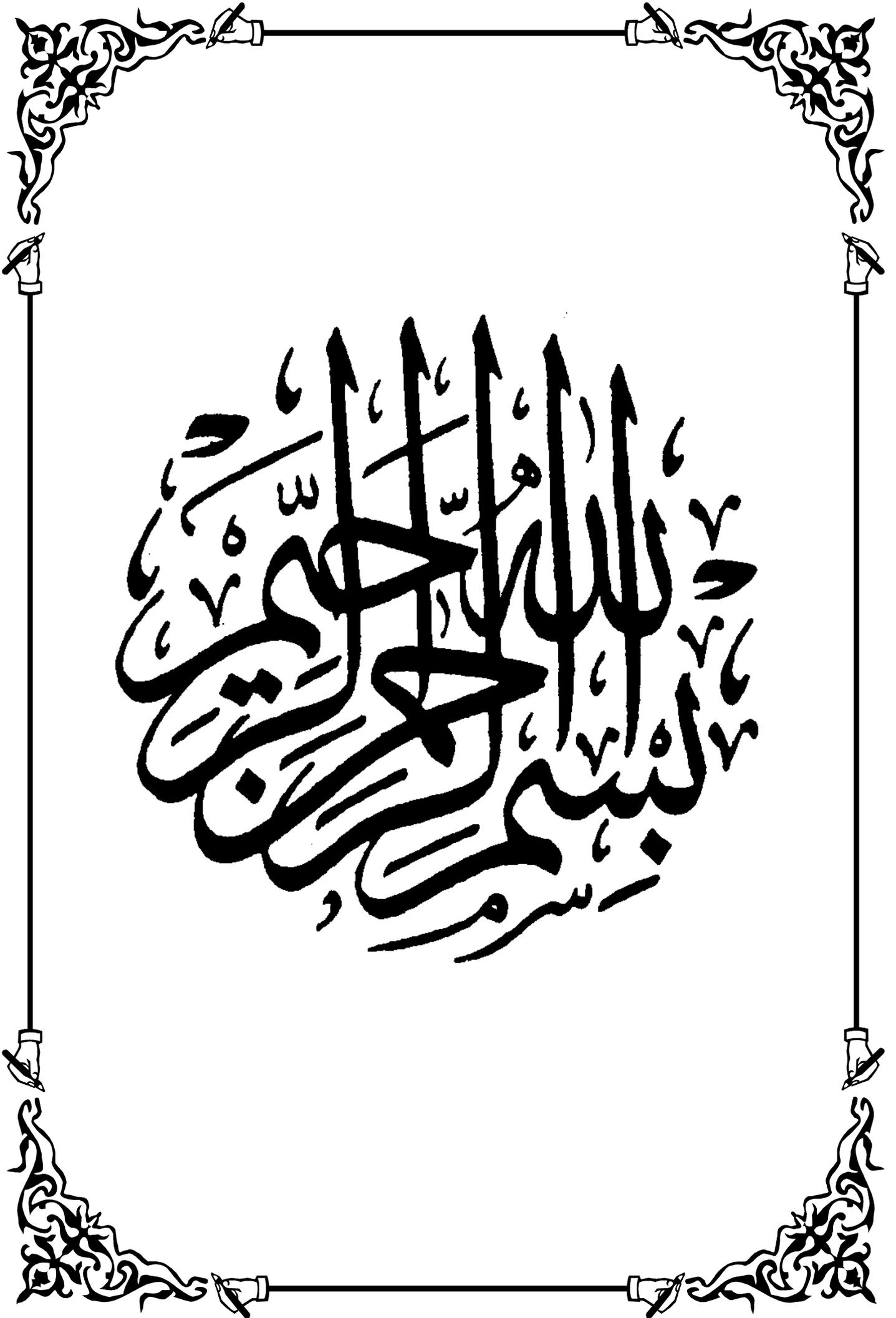
- شويعل إيتسام

- بوسطوح سهام

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ(ة): قيرة عمر
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2016-2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَشُدُّ  
وَيُرْسِدُ  
فَلْيُبَهِرُوا الْوَجْهَ  
لِذِكْرِ اللَّهِ  
الَّذِي هُوَ أَعْلَمُ  
بِالسِّرِّ الْمُنِجِ  
إِذْ يُنَادِي الْمَلَائِكَةَ  
بِأَسْمَاءِ الْبَنَاتِ  
الَّتِي بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَشُدُّ  
وَيُرْسِدُ  
فَلْيُبَهِرُوا الْوَجْهَ  
لِذِكْرِ اللَّهِ  
الَّذِي هُوَ أَعْلَمُ  
بِالسِّرِّ الْمُنِجِ  
إِذْ يُنَادِي الْمَلَائِكَةَ  
بِأَسْمَاءِ الْبَنَاتِ  
الَّتِي بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَشُدُّ  
وَيُرْسِدُ  
فَلْيُبَهِرُوا الْوَجْهَ  
لِذِكْرِ اللَّهِ  
الَّذِي هُوَ أَعْلَمُ  
بِالسِّرِّ الْمُنِجِ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

الى الوالدين الكريمن حفصهم الله

الى كل الإخوة و الأخوات

الى كل الاصدقاء

و كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد

الى كل طالب علم يبتغي به وجه الله

إبتسام - سهام



# شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم

تستطيعوا فأدعوا له"

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل: "اللهم لك الحمد ولك الشكر كله، وإليك

يرجع الفضل كله، سره وعلايته" بداية نشكر الله، ونحمده على الصبر الذي

أهمننا أياه في إنجاز عملنا، ونحن ننهي هذه المذكرة نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى السيد "قيرة عمر" أشرف علينا ورافقنا طيلة هذه المذكرة وأمدنا

بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق

أمنيته فجزاه الله عنا كل خير.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد وإلى كل 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.

## فهرس المحتويات

	شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لحكومة الشركات</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
6	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات
9	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
13	المطلب الثالث: ركائز حوكمة الشركات
13	المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الشركات
18	المطلب الخامس: محددات وأبعاد حوكمة الشركات
22	المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات
22	المطلب الأول: نظرية الوكالة
23	المطلب الثاني: نظرية عدم تماثل المعلومات
24	المطلب الثالث: نظرية التجدر
24	المطلب الرابع: نظرية تكاليف الصفقات
25	المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات
25	المطلب الأول: الآليات الداخلية لحكومة الشركات
30	المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحكومة الشركات

## فهرس المحتويات

31	المبحث الرابع: تجارب بعض الدول لحوكمة الشركات
32	المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
32	المطلب الثاني: تجربة المملكة المتحدة
33	المطلب الثالث: تجربة الدول الأوروبية
34	المطلب الرابع: تجربة ماليزيا
37	خلاصة
<b>الفصل الثاني: عموميات حول الأداء المالي</b>	
40	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء
43	المطلب الثاني: أنواع الأداء
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
46	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
47	المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي
48	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
50	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي
50	المطلب الأول: المؤشرات المحاسبية
56	المطلب الثاني: المؤشرات السوقية
59	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الدراسة التحليلية</b>	
61	تمهيد

## فهرس المحتويات

62	المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي
62	المطلب الأول: مجلس الإدارة والأداء المالي
64	المطلب الثاني: لجان المراجعة و الأداء المالي
65	المطلب الثالث: لجنة المكافآت ولجنة التعينات والأداء المالي
65	المطلب الرابع: التدقيق الداخلي والأداء المالي
69	المبحث الثاني: علاقة الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالأداء المالي
69	المطلب الأول: هيكل الملكية و الأداء المالي
68	المطلب الثاني: سوق رأس المال والأداء المالي
69	المطلب الثالث: التدقيق الخارجي والأداء المالي
71	خلاصة
73	خاتمة
76	قائمة المراجع
	الملخص

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تطور مفهوم حوكمة الشركات	01
27	مراحل تطور مفهوم المراجعة الداخلية	02

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خصائص حوكمة الشركات	01
13	ركائز حوكمة الشركات	02
20	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات	03

عقب الإنهيارات المالية التي ضربت العالم وخاصة دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة، والتي كان السبب فيها هو الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات وبين الأداء المالي لتلك الشركات. وفي هذا الصدد كان لا بد من إيجاد نظام يحكم الشركات ويراقبها ألا وهو حوكمة الشركات، إذ كان لزاما أن يكون هناك قانون أو نظام يربط وينظم العلاقة بين الأطراف ذوي العلاقة، حيث ازداد الإهتمام بحوكمة الشركات لكونها نظام ضابط لأعمال الشركات وموزع للحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، وظهر ربط الحوكمة بالأداء المالي للحفاظ على العلاقة بين المالكين سواء كبار المساهمين (مسيطرين) أو مساهمين أقلية من حملة الأسهم وكذا العلاقة بين المساهمين والإدارة التي تشرف على إدارة استثماراتهم.

وأصبحت حوكمة الشركات موضوع نقاش في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث نجده محل بحث ودراسة من قبل العديد من الباحثين والخبراء، وذلك لما أظهرته العديد من الدول التي قامت بتبني نظام حوكمة المؤسسات من نتائج إيجابية إنعكست على أداء مؤسساتها، حيث سمح التطبيق السليم لهذا النظام من التقليل من حالات الأخطاء والغش والتعثر وكذا حالات الفساد. هذا وقد عقد أول ملتقى دولي بالجزائر سنة 2007 حول "الحكم الراشد للمؤسسات" (الحكم الراشد هو التسمية الرسمية المعتمدة في الجزائر لمفهوم الحوكمة)، والذي كان بداية لتبلور الأفكار المتعلقة بنظام الحوكمة بالجزائر تماشيا وخصائص المؤسسات الجزائرية.

### 1- الإشكالية:

لقد ساهمت الأزمات المالية التي ضربت دول جنوب شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة، وكذا الإنهيارات التي أصابت الشركات الكبرى في العالم إلى بلورت نظام يسمح بمراقبة وإدارة الشركات لتحسين أدائها من خلال التطبيق السليم له، ولهذا فإن نجاح الشركات متوقف على تنظيم العلاقة بين الأطراف ذوي المصلحة في الشركة من أجل تقييم وتحسين الأداء ولتحقيق هدفنا من هذه الدراسة قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

### كيف تساهم آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية من الإشكالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟.
- فيما تتمثل أهم آليات حوكمة الشركات؟.
- كيف تساهم هذه الآليات في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟.

### 2- الفرضيات:

- الحوكمة هي النظام الذي يسير ويراقب الشركة.

- هناك مجموعة من الآليات الداخلية والآليات الخارجية التي تركز عليها الحوكمة.
- تعتمد الشركات على تطبيق آليات الحوكمة السليمة من أجل تحسين أدائها المالي.

### 3- الهدف من الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لآليات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وأهدافها وأهم ركائزها.
- التعرف على نماذج عن حوكمة الشركات لبعض الدول.
- إبراز العلاقة القائمة بين حوكمة الشركات والأداء المالي.

### 4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي غدت تحتلها حوكمة الشركات من قبل الباحثين والمهتمين في المنظمات العالمية، وذلك من خلال عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات الدولية حول هذا الموضوع.

### 5- أسلوب البحث:

- اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الموضوع لنتبع واستعراض مادة البحث.
- أما فيما يخص الجانب التطبيقي فكذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي لتحليل دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء.

### 6- دوافع إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع، من أهمها:
- الميول الشخصي للموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصصنا؛
- حداثة الموضوع على المستوى الدولي والمحلي؛
- الرغبة في إثراء المكتبة وفتح المجال للبحث فيه أكثر.

**تمهيد:**

مع التطور الملحوظ في أنواع الشركات، وضرورة فصل الملكية عن الإدارة ما أدى إلى تضارب المصالح بين المساهمين (الملاك) ومجلس الإدارة، أين أوجب ضرورة بلورت نظرية الوكالة التي جاءت كرد لتضارب المصالح بين هذه الأطراف، ومن هنا ظهر الاهتمام بفهوم حوكمة الشركات.

ولقد أصبح مفهوم حوكمة الشركات من المواضيع الهامة التي تطبق في الشركات العامة والخاصة على حد سواء، أين زاد الاهتمام به عقب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العالم، مثل دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وإيطاليا، بالإضافة إلى ما حدث خلال 2002 للاقتصاد الأمريكي ولعل أبرزها: شركتي إنرون و وورلد كوم.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.
- المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات.
- المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات.
- المبحث الرابع: تجارب بعض الدول لحوكمة الشركات.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات اهتماما كبيرا خلال الآونة الأخيرة، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم بهذا المفهوم، واختلفت آراء ووجهات نظر المفكرين والباحثين فيه، نظرا لارتباط مفهوم حوكمة الشركات بمجموعة من الأطراف سواء كانت داخل الشركات أو خارجها، من مساهمين ومجلس إدارة، وأصحاب المصالح الأخرى.

## المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري. وفي عام 1976 قام كل من "Jensen and Meckling" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من 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 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<sup>(1)</sup>.

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 التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات، وخاصة 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، بتعريف حوكمة الشركات، وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

ففي عام 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ (SEC)، بإصدار تقريرها المسمى (Tradway)، 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 الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص

وفي عام 1999 أصدر كل من (NYSE) و (NASD) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار Sarbanes-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 غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص تطور مفهوم حوكمة الشركات، في الجدول الموالي<sup>(2)</sup>:

(1) المرجع السابق، ص 13، 14.

(2) عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات، المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص 23.

الجدول رقم (1-1): تطور مفهوم حوكمة الشركات

الإصدار	الجهة	العام
صدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير S R Adrian I Cadbury في عام 1992، حيث أُلزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عن ما لم يتم الالتزام به.	Cadbury	1992
صدور تقرير Green Dury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصلنا بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت	Greensbury	1995
صدور تقرير hampel الذي عنى بحوكمة الشركات وجاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، من خلال شمول القانونيين السابقين Cadbury و Greenbury (1995)	Hq ;pel	1998
صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات في عام 1999، والتي أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات، والآخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم	OECD	1999
استجابة للآزمات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون SARBANES-OXLEY ACT بعدما أقره الكونغرس الأمريكي كتشريع، وتعريفه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها	SQRBQNEB- OXLEY qct	2002
إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.	OECD	2004
إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وتضمنت على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم.	OECD	2008

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص 23.

**المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات**

باتت الأسواق العالمية مؤخرًا أكثر انفتاحًا على العالم، وأصبحت المنشآت أكثر تعقيدًا وأصبح التركيز أكثر على القطاع الخاص بعد انتقال السوق العالمي من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي الحر، مما سبب انتشار عولمة السوق وسياسة السوق المفتوح في مختلف دول العالم، فأدى ذلك إلى نشوء تنوع بالاستثمارات مما أدى إلى تغيير في تركيب ملكية الشركات.

**أولاً: تعريف حوكمة الشركات**

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

**التعريف اللغوي:** يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط، السيطرة، والحكم بما يعني هذه الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها: (1)

\* **الحكمة:** وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

\* **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

\* **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

\* **التحاكم:** طلبًا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

**التعريف الاصطلاحي:** تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات « Corporate governance » ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والإقتصاد ككل (2)، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

\* تعرف لجنة cadbury في تقريرها عام 1991، حاكمية الشركات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات ويهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الإقتصادية والرفاهية الإجتماعية (3).

تعرف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى وتوفر تلك العلاقات الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء (4).

(1) محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، ط1، مجموعة النيب العربية، القاهرة، 2005، ص 55.

(2) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(3) حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في أداء والمخاطرة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

(4) المرجع السابق، ص 27.

\*تواصل cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

"حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"<sup>(1)</sup>.

\*وتعرف على أنها: وضع النظام المثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية<sup>(2)</sup>.

\*وتعرف على أنها: مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين، أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم<sup>(3)</sup>.

\*كما تعرف على أنها: 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>(4)</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة الآليات التي تسمح بإيجاد نوع من التوازن في العلاقات بين كل الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف هذه الأطراف في آن واحد، وذلك من خلال إرساء المبادئ التي تسمح بمراقبة السير السليم للأعمال".

(1) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 09.

(2) محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 17.

(3) محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، مداخلة في مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، ماي، 2007، ص 07.

(4) رندة الدبل، تقييم الشركات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 101.

**ثانياً: أهمية حوكمة الشركات**

إن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وهي: (1)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.  
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.  
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.  
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وما يترتب على ذلك في زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.  
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

**ثالثاً: خصائص حوكمة الشركات**

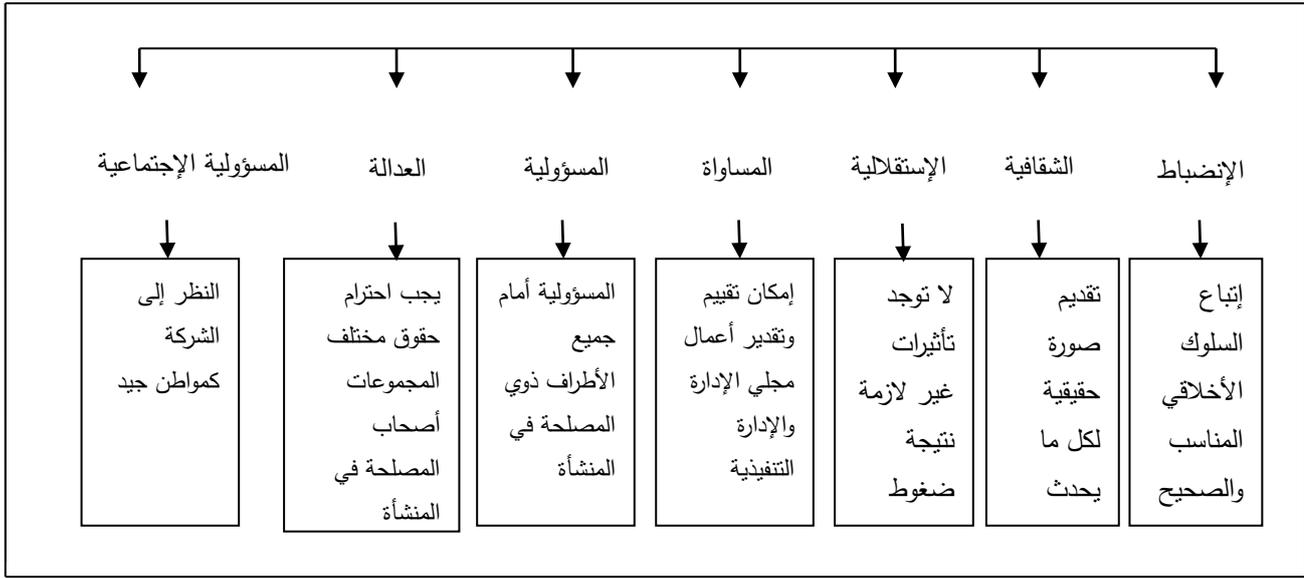
تتمثل في: (2)

- 1- الإنضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- 2- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3- الإستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- 4- المساءلة: أي إيمان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 5- المسؤولية: أي مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- 6- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- 7- المسؤولية الإجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

(1) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

(2) رندة، الدبل ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشكل رقم (1-1): خصائص حوكمة الشركات



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

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات

تساهم حوكمة الشركات في دعم الأداء الإقتصادي، والقدرات التنافسية كما تمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة؛
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع إستغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- تحسين الكفاءة الإقتصادية وزيادة معدل النمو الإقتصادي؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالإقتصاد وتجنب حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي؛
- تنمية الإستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال، وجذب الإستثمارات الأجنبية والحد و المحلية من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛

(1) سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016، ص 27، 28.

- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

### خامساً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

إنّ تحقيق أهداف الحوكمة والتطبيق السليم لقواعدها يتوقف على تفاعل مجموعة من الأطراف فيما بينهم، وهي الأطراف التي تُعنى بتطبيق حوكمة الشركات وهم: المساهمون، مجلس الإدارة، إدارة الشركة، وأصحاب المصالح، ويمكن إيجاز دور كل من هذه الأطراف كما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- المساهمون:** وهم من يقومون بتقييم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق كذلك في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

**2- مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، حيث يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة إضافةً إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

**3- الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، إضافةً إلى أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

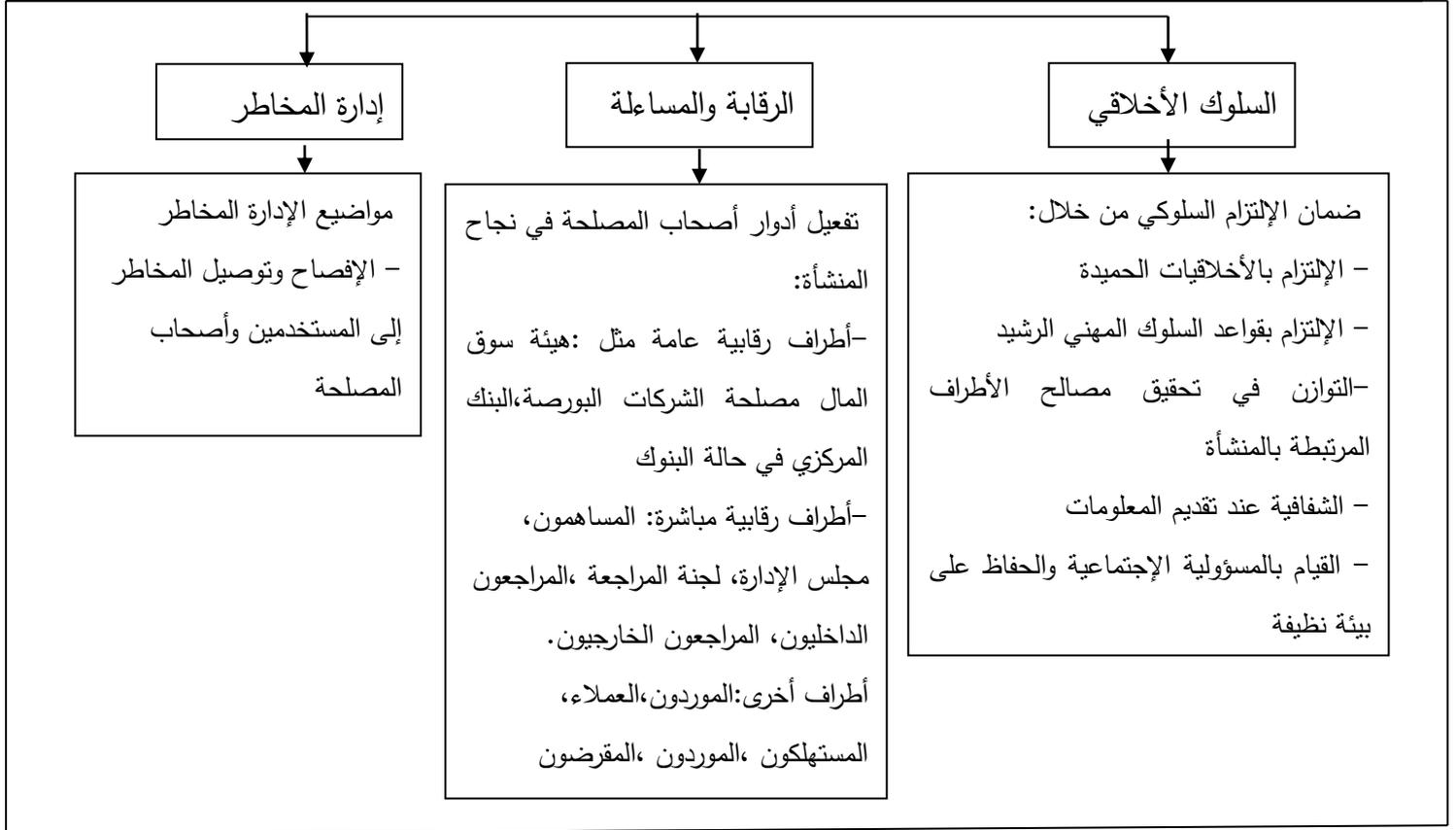
**4- أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل: الدائنين، الموردين، العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على الإستمرار.

### المطلب الثالث: ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:

(1) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

الشكل رقم (1-2) : ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ- التجارب" تطبيقات الحكومة في المصارف،الدار الجامعية،القاهرة،2005،ص47 .

**المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الشركات**

لقد أدى الإهتمام المستمر والمتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى حرص العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية، من خلال إصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم لها. ويتصدر هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات وتم تعديلها في 2004. وتتمثل مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات فيما يلي:

**1: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**

ينص عليه المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية"<sup>(1)</sup>.

(1) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص45.

كما يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني، تنظيمي ومؤسسي فعلا، يُمكن لكافة المشاركين في السوق الإعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادةً ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الذاتي والإلتزامات الإختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها ونقائدها. ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الإعتبار وهي:

\*ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

\*ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق إختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ. واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

\*ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة، وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها<sup>(1)</sup>.

## 2: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>(2)</sup>

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم". تتركز أهم 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.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:

\*ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل الأسهم.

(1) المرجع السابق ، ص 45، 46.

(2) المرجع السابق ،ص47.

- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- إنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب في أرباح الشركة.
- \*ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل:
- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الإستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على الشركة.
- \*ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، وإقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة<sup>(1)</sup>

### 3: المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم.

1. يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛
2. يجب أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، حتى يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم؛
3. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
4. يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالإجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألاّ تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو إرتفاع في تكلفة عملية التصويت؛
5. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛

(1) المرجع السابق، ص 47.

6. ينبغي أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة<sup>(1)</sup>.

#### 4: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات، ومع إمتداد وتنوع هذه المصالح، أصبحت مجموعات أصحاب المصالح من: الموردين، الموزعين، المقرضين، المتعاملين والعملاء، المستهلكين، الجهات الحكومية، الجهات الدولية، منظمات المجتمع المدني... وغيرهم، من أكثر الجهات إهتمامًا بالشركات، ليس فقط لتأمين مصالحهم الحاضرة ولكن الأهم من ذلك ضمان إستمرار مصالحهم في المستقبل.

ومن ثم كان من الضروري أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو ما يتضمن ما يلي:

- 1- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم؛
- 3- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، والتي تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك<sup>(2)</sup>.

#### 5: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق\_ وفي الوقت الملائم\_ بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1- يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛

- أهداف الشركة؛

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

(2) محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 138، 139 .

- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛
  - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
  - عوامل المخاطرة المنظورة؛
  - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛
  - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
- 2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المادية، وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة؛
- 3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية؛
- 4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة<sup>(1)</sup>.

#### 6: مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.
1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
  2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
  3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
  4. يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:
    - مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة، الموازنات السنوية، خطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الإستحواذ وبيع الأصول.

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

- إختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم.
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة<sup>(1)</sup>.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة، وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة، الرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين.
- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- الإشراف على عملية الإفصاح والإتصالات.

#### المطلب الخامس: محددات وأبعاد حوكمة الشركات

تعمل حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية و فيمايلي سنتطرق إلى محددات و أبعاد حوكمة الشركات.

#### أولاً: محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين<sup>(2)</sup>:

#### 1- المحددات الخارجية

- إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل:
- المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات؛
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات؛

(1) المرجع السابق، ص 46،47.

(2) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 45،46.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل: الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية؛
- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل: مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

## 2- المحددات الداخلية

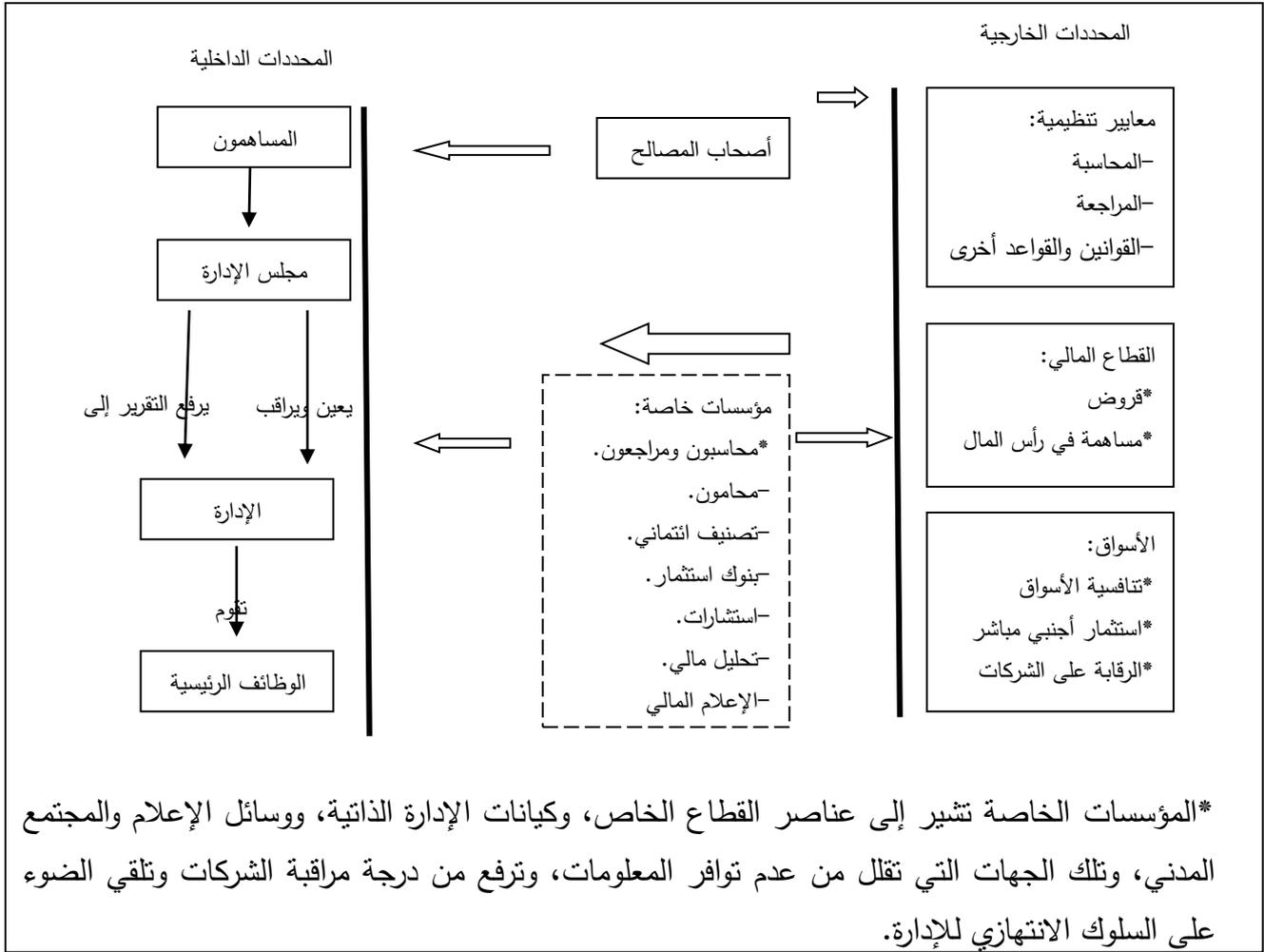
وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 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؛
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح؛
- خلق فرص العمل.

والشكل التالي يوضح المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة:

(1) مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العالمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 13-16 أكتوبر، 2008، ص7 .

الشكل رقم (1-3): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



**المصدر:** نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني

حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

## ثانياً: أبعاد حوكمة الشركات

يمكن إيجاز أبعاد الحوكمة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- **البعد الإشرافي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.
- 2- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليتته.
- 3- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تسلمه من قواعد وأخلاقيات، ونزاهة وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال.
- 4- **الإتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة.
- 5- **البعد الإستراتيجي:** ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها في الماضي والحاضر.
- 6- **المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانون مساءلة الشركة.
- 7- **الإفصاح والشفافية:** ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الإلتزام بمبادئ الحوكمة.

(1) عبد الرزاق حسين الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، ص23، 22.

## المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات

هناك العديد من النظريات المفسرة لحوكمة الشركات نذكر من أهمها:

### المطلب الأول: نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، لأنها تعمل على التقليل من تعارض المصالح بين الأطراف المعنية في الشركة .

### أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية. ويصف (Jensen & Meckling (1976) علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات. وتشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة من انفصال الملكية عن الإدارة ومراقبة الموارد.

### ثانياً: فروض نظرية الوكالة

تتمثل فروض نظرية الوكالة في مايلي :

- ❖ يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي، ويسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.
- ❖ اختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.
- ❖ اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، ويرجع ذلك إلى:
  - عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة، نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.
  - اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.
  - اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: مشكلات الوكالة

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة، واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء.

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 69 و68

وتنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصل. ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الأصل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل.

### رابعاً: مصادر مشكلة الوكالة

- عدم قدرة الأصل على رقابة أداء الوكيل؛
- عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصل، وحتى لو توافرت نفس المعلومات للأصل فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية عدم تماثل المعلومات

بناء على الانتقادات التي وجهت لنموذج المنافسة التامة الذي بنيت عليه العديد من النظريات، والذي لا يعكس الواقع، وهو كذلك النموذج الذي يفترض أن الأعوان الاقتصاديين على دراية كافية بجميع المعلومات المتعلقة بالمعاملات التي يقومون بها، وأن طرفي المعاملة التجارية يمتلكون نفس المعلومة. قام جورج أكيرلوف George Akerlof وبناء على دراسته لسوق سيارات الخردة توصل إلى أن هناك عدم تماثل في المعلومات بين البائع والمشتري في هذا السوق، إذ يعرف البائع جميع خصائص سيارته، في حين لا يعرف المشتري إلا القليل عنها.

كما تم استلهام نظرية عدم تماثل المعلومات لتفسير العلاقة القائمة بين ملاك المؤسسة والإدارة الوكيلية عنهم في إدارة شركتهم، إذ وبسبب معاشية الإدارة للواقع اليومي للشركة وبعد المساهمين عن هذا الواقع، نجد أن الإدارة تمتلك معلومات لا يمتلكها المساهمون، وحتى إن امتلك الطرفان نفس المعلومة فإن فهمهم للمعلومة يختلف إذ تفهم الإدارة المعلومات بطريقة أوضح من المساهمين. وعلى هذا الأساس أصبحت هذه النظرية من الأطر الجوهرية لتفسير العلاقة بين المساهمين والإدارة في الشركات، وأثرت هذه النظرية بصورة كبيرة على مفهوم حوكمة الشركات<sup>(2)</sup>.

يبدو التعارض واضحاً بين نظرية مكدلياني وميلر في عالم تفرض فيه ضرائب ونظرية ترتيب أفضليات مصادر التمويل. فالنظرية الأولى تضع الأموال المقترضة بغرض الاستفادة من الوفرة الضريبية، بينما تضع النظرية الثانية الأرباح المحتجزة في المقدمة لأسباب من بينها أنها مصدر تمويل مقبول من الأطراف المعنية، كما أن الاعتماد عليها لا ينطوي على تكاليف اصدار. ومن هذا التعارض توصل مايرز وماجلوف إلى نظرية عدم تماثل المعلومات. وهي نظرية وفرت مناخاً ملائماً لتفسير نظرية ترتيب أفضلية مصادر التمويل.

(1) المرجع السابق، ص 68، 69.

(2) <http://fr.wikipedia.org/wiki/asym%20-c3%A9trie-d%27information>.

ولكن ما فعله مايرز وماجلوف للوصول إلى تلك النظرية، هو أنهما أسقطا فرضا أساسيا قامت عليه نظرية مدكلياني وميلر هو فرض تماثل التوقعات، وهو فرض يقضي بأن المستثمرين وأعضاء الإدارة لديهم نفس الرؤية المستقبلية.

كما أسقطا فرضا جوهريا آخر يتعلق بمفهوم السوق الكامل الذي يقضي بأن جميع المتعاملين لديهم نفس القدر من المعلومات.

بعبارة أخرى: افترض مايرز وماجلوف فرضا ربما أكثر قبولا على أرض الواقع مفاده أن الإدارة قد يكون لديها معلومات أكثر من تلك المتوفرة للمستثمرين<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية التجدر

على العكس من نظرية الوكالة، ترى نظرية التجدر لـ Sleifer et Vishny سنة 1989، أن المدراء في الشركات بإمكانهم حماية أنفسهم من جميع المحاولات التي يقوم بها المساهمون من أجل استبدالهم في حالة انخفاض قيمة الأسهم، ومن أهم الآليات المستعملة في هذا المسعى قيام المدراء بالدخول في الاستثمارات فقط التي تتكامل مع معارفهم ومهاراتهم، مما يجعل عملية استبدالهم مكلفة لاسيما في شكل إنخفاض الأداء، هذه الوضعية تسمح للمدراء بزيادة أمانهم الوظيفي، رفع أجورهم، تمتعهم بحرية أكبر وإقصاء الفرق الإدارية الأخرى من المنافسة على مناصبهم<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع: نظرية تكاليف الصفقات

مستوى التحليل يكون على مستوى الحوكمة الجيدة، مواضيع التحليل تنصب على تحديد بنية الحوكمة المناسبة وقاعدة إقتصادية من الدرجة الثانية.

بالإعتماد على لعبة العقود والتوفيق بين الحوكمة الجيدة مع المعاملات، مدة التحليل تكون من السنة إلى العشر سنوات.

### أولا: مفهوم نظرية تكاليف المعاملات

هذه النظرية هي فرع من اقتصاد المؤسسة الحديث والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقدية الذي يربط المتعاقدين.

يرى (Commons, 1932) نظرية تكاليف المعاملات باعتبارها نظرية اقتصادية للترتيبات المؤسسة، تتخذ أساسا الصنف كوحدة للتحليل، برزت على يد الاقتصادي الأمريكي (Ronald.h.coace) الذي يعتبر مرجعا لهذه النظرية الذي كتب سنة 1937 مقال مؤسس للنظرية (طبيعة الشركة)، حيث أثبت فيه أنه ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقدا لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون

(1) منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، ط2، مركز الدلتا، للطباعة، الإسكندرية، 2005، ص288، 229.

(2) Mathieu paquerot , stratégies d'enracinement des dirigeants performance de firme et structure de contrôle, economicie, paris 1997, p105-137

تكاليف الإنجاز للصفقة الإضافية الأخيرة مساوية لتكاليف إنجاز هذه الصفقة في السوق أو في أي مؤسسة أخرى<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

يمكن التمييز بين نوعين من الآليات: الآليات الداخلية والآليات الخارجية.

#### المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

##### أولاً: مجلس الإدارة

يكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة والقيادة والتوجيه لشؤون الشركة. ويكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء، وضمان فعالية أعمال المجلس.

حيث يعترف تقرير Cadbury بأهمية رئيس مجلس الإدارة كما يلي:

>> أن دور رئيس مجلس الإدارة في تأمين حوكمة جيدة للشركة طور حاسم، فهو مسؤول عن إيجابية عمل المجلس وعن التوازن في عضويته بما يخضع لموافقة المجلس والمساهمين، ولضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال، وكذا ضمان أن جميع الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين - على حد سواء - يتمكنون من القيام بكامل أدوارهم.

وقد أعد معهد المديرين معايير لدور رئيس مجلس الإدارة:

- العمل كقائد للشركة؛
- رئاسة المجلس والاجتماعات العامة واجتماعات المجلس؛
- أن يقوم بدور القائد في تحديد وتكوين هيكل المجلس<sup>(2)</sup>.

#### ثانياً: لجان المراجعة

##### 1- نشأة لجان المراجعة

نشأة فكرة تكوين لجان المراجعة في الولايات المتحدة بعد الهزات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة Mekesson & Robbins التي أسفرت عن قيام كل من بورصة نيويورك (NYSE) ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC) بالتوصية بضرورة قيام لجنة مكونة من الأعضاء غير التنفيذيين تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه، وذلك كمحاولة لزيادة إستقلاليته في إبداء الرأي في القوائم المالية التي تصدرها الشركات.

<sup>(1)</sup>[http:// www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=31481](http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=31481).

<sup>(2)</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

وفي عام 1967 أوصى (AICPA) جميع الشركات العامة بضرورة إنشاء لجنة المراجعة، بحيث تتضمن مسؤوليتها ضرورة حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة، باعتبار لجنة المراجعة قناة اتصال بين المراجع الخارجي ومجلس إدارة الشركة.

وفي عام 1987 صدر تقرير Teadway Commission، والذي أكد على ضرورة إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات المسجلة أسهمها في بورصات الأوراق المالية الأمريكية، وأكد على أهمية أن تشكل هذه اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين، وحدد هذا التقرير أن المسؤولية الأساسية للجان المراجعة تتمثل في دورها في اكتشاف التلاعب ومنعها في القوائم المالية.

وفي عام 1999 تم تكوين لجنة Blue Ribbon Committée حيث قامت هذه اللجنة بإصدار مجموعة من التوصيات بهدف زيادة فاعلية أداء هذه اللجان بالشكل الذي يساعد على زيادة جودة القوائم المالية<sup>(1)</sup>. وفي عام 2002، بعد الإنهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، تم إصدار Sarbanes Oxley Act، والذي أكد على إلزام جميع الشركات بتكوين لجان المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الإنهيارات المالية في المستقبل.

أما في عام 2003 فقد تم إصدار Smith Report، والذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجان المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات. كما طالب هذا التقرير الشركات بأن يكون للجان المراجعة تقرير سنوي يتم نشره بحيث يتضمن الواجبات التي يتم تنفيذها خلال العام من قبل أعضاء اللجنة المراجعة<sup>(2)</sup>.

### 1- تعريف لجان المراجعة

لا يوجد تعريف موحد للجان المراجعة، وذلك نظراً لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى. وسيتم ذكر أهم التعاريف المقدمة لها:

- لجنة المراجعة هي "لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة".

- "هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة للشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، ومسؤوليتها يجب أن تشمل مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(2) المرجع السابق، ص 140.

(3) المرجع السابق، ص 140.

ثالثاً: آلية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الرقابية الداخلية لحوكمة الشركات<sup>(1)</sup>، حيث ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية حيث ظهرت بعد المراجعة الخارجية بوقت طويل، كما أن اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياساتها وتوجيهاتها، أدى كل ذلك إلى ظهور الحاجة إلى وجود مراجع داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها، ويطلق على هذا المحاسب المراجع الداخلي. ويمثل المراجع الداخلي عين الإدارة داخل الشركة، حيث يقوم بفحص وتدقيق أداء العاملين فيها إلى جانب تقييم كفاءة وفاعلية هذا الأداء<sup>(2)</sup>. وعليه سيتم التعرض من خلال هذه الآلية إلى أهم مراحل تطور مفهوم المراجعة الداخلية وكذلك أهم معايير الأداء المهني لها.

1- مراحل تطور مفهوم المراجعة الداخلية

مرت مهنة المراجعة الداخلية بكثير من المراحل، حيث ساهمت كثير من العوامل في ظهور الحاجة إلى وجود قسم للمراجعة الداخلية داخل المشروعات ومن بين هذه العوامل ما هو أكاديمي وما هو مهني<sup>(3)</sup>.

جدول رقم(1-2): مراحل تطور مفهوم المراجعة الداخلية

المرحلة	السنة	أهم تطورات المراجعة الداخلية
المرحلة الأولى	ما قبل سنة 1947	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقصد بالمراجعة الداخلية في هذه الفترة بأنها المراجعة التي تقوم بها مجموعة من موظفي المنشأة وذلك لتعقب الأخطاء.</li> <li>- كان هدف المراجع هنا يعبر عن تصيد الأخطاء وكان هدفا وقائياً ولم يكن هدفاً بناءً.</li> <li>- الفرق بين المراجعة الداخلية والخارجية في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي تقوم بعملية المراجعة.</li> </ul>

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

(2) محمد السيد، المرجعية والمراقبة المالية، المعايير والقواعد، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 139.

(3) نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 24-27.

<p>- إنشاء معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في عام 1941.</p> <p>- إصدار أول توصيات المعهد عن المراجعة الداخلية ومسؤوليات المراجع الداخلي 1947.</p> <p>- عرفت المراجعة الداخلية على أنها: "النشاط المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة".</p>	<p>ما بين 1947 حتى 1957</p>	<p>المرحلة الثانية</p>
<p>- أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريف آخر للمراجعة الداخلية بدلا من التعريف السابق حيث تم توسيع مجال عمل المراجع الداخلي، وكذا التوسع في أهداف المراجعة الداخلية. وقد جاء التعريف كما يلي: "المراجعة الداخلية هي ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المنشأة لمراجعة العمليات المحاسبية والمالية، وذلك بقصد خدمة الإدارة وتقديم خدمات رقابية بناءة، فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى.</p>	<p>ما بين 1957 حتى 1971</p>	<p>المرحلة الثالثة</p>
<p>- تعريف آخر للمراجعة الداخلية 1971 "نشاط تقييمي محايد داخل المنشأة لمراجعة عملياتها بقصد خدمة الإدارة".</p> <p>- شمل هذا التعريف جميع العمليات سواء المحاسبية والعمليات غير المحاسبية.</p>	<p>ما بين 1971 حتى 1981</p>	<p>المرحلة الرابعة</p>
<p>- صدور تعريف آخر 1981: "ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المنشأة لخدمة المنشأة، فهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص وتقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الأخرى.</p> <p>- تحول المراجعة الداخلية من أداة لخدمة الإدارة إلى أداة</p>	<p>ما بين 1981 حتى 1999</p>	<p>المرحلة الخامسة</p>

<p>لخدمة التنظيم ككل.</p>		
<p>في 26 يونيو 1999 أصدر معهد المراجعين الداخليين أحدث تعريف للمراجعة الداخلية وهو: "المراجعة الداخلية هي نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة، كما أنها تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة.</p>	<p>من 1999 إلى الآن</p>	<p>المرحلة السادسة</p>

المصدر: نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 24-27.

## 1- تعريف المراجعة الداخلية

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- **تعريف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية:** "وظيفة يؤديها الموظفون داخل المشروع، وتتناول الفحص الإنتقائي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية"<sup>(1)</sup>.

- كما تعرف المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط محايد موضوعي، استشاري ومطمئن يهدف إلى زيادة قيمة عمليات المنشأة وتحسينها، وتساعد المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المنشأة عن طريق أسلوب منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إجراءات الرقابة.

### رابعاً: آلية الإفصاح والشفافية

إن الإفصاح والشفافية وظاهرة الحوكمة وجهان لعملة واحدة، يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به .

### أولاً- الإفصاح المحاسبي

يعتبر الإفصاح المحاسبي من المفاهيم المحاسبية الأساسية لأنه من خلاله يتم توصيل نتائج العمليات المالية للمنشأة إلى مختلف مستخدمي المعلومات المحاسبية.

### ثانياً- الشفافية

(1) محمد السيد سريا، أصول وقواعد المرجعية والتدقيق الشامل، المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العلمي، المكتبة الجامعية

تعرف بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة قابلة للوصول إليها بسهولة وقابلة للفهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

#### أولاً: آلية فعالية حملة الأسهم

يمكن تصنيف المساهمين إلى مجموعتين: الأولى هم المستثمرون الأفراد، والثانية هم المستثمرون المؤسسين مثل صناديق المعاشات ومؤسسات التأمين.

#### 1- فعالية المساهم

لا يوجد تعريف محدد لفعالية المساهمين.

- **الفعالية من قبل المساهمين الأفراد:** المستثمر الفرد هو الذي يمتلك عدد بسيط من الأسهم وبإمكانه حضور اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين التي تعقدها الشركة، وتقديم العروض للتصويت عليها أثناء هذه الاجتماعات، وكذلك التصويت على عروض أخرى مطروحة أثناء هذه الاجتماعات.

- **فعالية كبار المساهمين كآلية رقابية:** كبار المساهمين في الشركة يعد شيئاً جيداً بالنسبة للمساهمين على العكس بالنسبة للمديرين التنفيذيين، وفي الحالتين يعتبر المساهمون الأقلية هم أصحاب المنفعة.

- **فعالية المساهمون المؤسسون:** يمتلك المساهمون المؤسسون القدرة على التأثير الواضح، حيث كشفت إحدى الدراسات أن العروض المقدمة من قبل المساهمين المؤسسين لديها فرص أكبر من تلك المقدمة من طرف المساهمين الأفراد، وذلك لارتفاع معدل ملكيتهم التي تتسم بالمجازفة.

#### ثانياً: آلية المراجعة الخارجية

ينظر إلى وظيفة المراجعة الخارجية في الحياة الاقتصادية بأنها الوظيفة التي تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على الثقة المتبادلة والضرورية في العلاقات المالية بين الأطراف المختلفة بما تقوم به من تلبية حاجات تلك الأطراف<sup>(2)</sup>.

#### 1- تعريف المراجعة الخارجية

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

-تعرف المراجعة الخارجية بأنها: " عملية فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت المراجعة فحصاً انتقائياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى

(1) المرجع السابق، ص 126.

(2) جمعة أحمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 6.

دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معينة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة<sup>(1)</sup>.

-وعرفها آخرون بأنها: " عملية فحص القوائم المالية وهي في الغالب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات، وأنظمة الرقابة الداخلية والتحقق من أرصدة بنود قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، والحصول على الأدلة الكافية والملاءمة لإبداء رأي فني محايد على صدق وسلامة القوائم المالية .

## 2- وسائل وتقنيات تنفيذ المراجعة الخارجية:

إن المراجع لكي يتمكن من الإدلاء برأيه حول صدق وعدالة الحسابات والقوائم المالية، فإنه لا بد له من اتباع خطوات منظمة، من الحصول على معرفة عامة حول المؤسسة وكذا فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ثم فحص الحسابات والقوائم المالية، وفي سبيل ذلك لا بد من استخدام وسائل وتقنيات تمكنه من جمع الأدلة والبراهين اللازمة له للإدلاء برأيه، ومن هذه الوسائل والتقنيات نذكر: الجرد الفعلي والمعينة، المراجعة الحسابية، المراجعة المستندية، نظام المصادقات، نظام الاستفسارات والتتبع، نظام المقارنات والربط بين المعلومات، نظام الشهادات<sup>(2)</sup>.

## المبحث الرابع: تجارب بعض الدول لحوكمة الشركات

هناك عدة تجارب في مجال تطبيق حوكمة الشركات، ومن أهمها:

- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية؛

- تجربة المملكة المتحدة؛

- تجربة الدول الأوروبية؛

- تجربة الدول الآسيوية.

وستتناول هذه التجارب فيما يلي:

### المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تمثل تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماما تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية SEC بنظمها تختلف في بعض الجوانب، وتشمل مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة تحت اسم <<مبادئ حوكمة الشركات الأساسية>>.

- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين.

(1) خالد أمين عبد الله، تدقيق الحسابات (الناحية النظرية والعلمية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2001، ص13.

(2) يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص28.

- يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون الـ CEO أو الأعضاء غير المستقلين.

- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين.

- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:

✓ المراجعة؛

✓ تعيين الأعضاء؛

✓ تقييم أعمال المجلس والحوكمة؛

✓ تقييم أجور التنفيذيين والإدارة؛

✓ التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.

- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة.

- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة، ومكون الأوراق المالية يمثل جزء هام من الأجر.

وموضوع هذا "الكود" هو استقلال أعضاء مجلس الإدارة واستخدام اللجان لتعزيز دور الإشراف، ويوجد هذا الأمر توازن هام بين السلطة الضخمة الموكلة للأعضاء التنفيذيين يقابلها وجود أشخاص مستقلين قادرين على توجيه أسئلة صعبة إذا لزم الأمر، وهو ما يطلق عليه آلية توازن القوى<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثاني: تجربة المملكة المتحدة**

**تقرير Dey :**

نشر هذا التقرير في عام 1994 ووضع إطاراً لحوكمة الشركات في كندا، وظهرت نسخة معدلة لهذا التقرير في نوفمبر 2001، فالإلى جانب التوافق والالتزام فإنه تم الاهتمام ببناء ثقافة الحوكمة من جانب المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة "تورنتو" للأوراق المالية، وقد ركز هذا التقرير على مسائل أساسية عديدة إلى جانب التوافق والالتزام وهي بشكل أساسي بناء ثقافة حوكمة صحية:

- ما هي الإجراءات التي يمكن إتخاذها لتقوية سلطات مجلس الإدارة وقدراته على الإلتزام بعلاقة ناضجة ونيأؤه مع الإدارة .

وهذا يقوم على الفهم المشترك لدور كل منهما و قدرة المجلس على العمل في إستقلال للوفاء بمسؤولياته

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره ، ص، 22، 23 .

- الدور الحاسم الذي لابد أن يلعبه المجلس في إختبار أعمال التنفيذيين.
- المسائل الخاصة بأن الأعضاء المستقلين يجب أن يتواجدوا بقوة في الشركات التي بها مساهمين هامين<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: تجربة الدول الأوروبية.

#### أولا: تجربة بريطانيا:

يوفر تطور حوكمة الشركات في بريطانيا تعبيراً مختصراً ملحوظاً عن الموضوع، حيث تطور وتكثف بحيث يصير ببطء كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن "منشآت الأعمال".

فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين. وفي مايو 1991 فإن بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية و جهات محاسبية أخرى، بدأت من أعضاء لجنة كاديري ، ولجنة أخرى لمراجعة المشكلات وضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقاً ، وكانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية، مثل ما ذهبت اللجنة إلى عمله، وقد برزت حالات BCCI و Maxwell واتخذت عمل اللجنة شكلاً هاماً جداً، وقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك (نتيجة التعرض لإنتقادات).

وبدا تقرير كاديري كجسر إحتجاج، حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة<sup>(2)</sup>.

#### ثانياً: تجربة ألمانيا:

بعدما تعرضت العديد من المؤسسات الألمانية الكبيرة لموجة من الإنهيارات التي أثرت على الوضعية المالية والإدارية للمؤسسات، عملت هذه المؤسسات على إكتساب قواعد تخص حوكمة الشركات، حيث عملت الحوكمة الألمانية باقتراح يدعى (كون تراج) يتناول مجموعة من الفرضيات التي تخص إدارة الشركات، وفي 06 يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة (برلين)، وهي مجموعة تضم أكاديميين معتمدين لدى الدولة ومجموعة من الإجراءات والسياسية لإدارة الشركات، وقد تم التطرق لمعايير حوكمة الشركات، ودراستها من جانب مجلس الإدارة، والمجلس الرقابي، ومن حيث المساهمين والمستخدمين أيضاً، وكذلك مناقشة المعايير المعنية والأخلاقية كالشفافية، والإفصاح والمراجعة، والسياسية الخاصة.

(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) طارق عبد العال حماد، حكومات الشركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط2، الدار الجامعية

للنشر، القاهرة، 2007، ص 13، 14.

كما عملت منظمة Schutz ver ming ung fur Dsw hbesits Deutsche الألمانية للمساهمين في وضع مجموعة من المقترحات (المبادئ التي دعت الشركات إلى تطبيقها، وتتمثل هذه المبادئ في:

- منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية.
- ضمان إستقلال المراجع الخارجية للشركة.
- إرسال الدعوة لحضور الإجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر.
- يجب أن تطبق الشركات الألمانية الهيكل الرأس مالي القائم على نظام صوت واحد لسهم واحد.
- طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك.

كما صدر دليل آخر في 2005 يحتوي على مجموعة من الإجراءات التنظيمية والقانونية للإدارة والرقابة، والتي تخدم الشركات المدرجة في البورصة، كما يتضمن معايير متعارف عليها دوليا أي أن قواعدها وقوانينها سارية المفعول في شركات أخرى غير الشركات الألمانية، والهدف من هذا الدليل هو الوصول إلى نظام لحوكمة الشركات الألمانية يتميز بالإفصاح والشفافية من قبل جميع الأطراف، كما يهدف إلى إضفاء ثقة محلية ودولية للمستثمرين والزبائن العاملين، وجميع الأطراف الذين تربطهم علاقة بالشركة<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: تجربة ماليزيا

لقد إتّزمت الحوكمة الماليزية بالأسلوب الإسلامي في ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية وتوجيه الموارد ، ففي حين عملت على تحويل ملكية مختلف المشروعات الاقتصادية إلى القطاع الخاص، فقد نمت مسؤولية الأفراد وأشركتهم عمليا في تحقيق الأهداف القومية ، واحتفظت بسهم خاص في إدارة الشركات ذات الأهمية الاجتماعية والإستراتيجية، لعدم التخلي عن دورها في ممارسة الرقابة والإشراف عليها. وفي إطار تطوير نظام حوكمة الشركات ، إتّخذت ماليزيا العديد من الإجراءات أهمها:

- تم إنشاء نظام مصرفي مزدوج إسلامي وتقليدي يسيران بشكل متوازي وقد حقق هذا النظام نجاحا ملحوظا أيضا، ففي الوقت الذي كان هناك فيه حاجة لإعادة هيكلة البنوك التجارية الماليزية بهدف تخفيض عددها إلى عشرة ، قام البنك المركزي بالموافقة على تأسيس بنك إسلامي ثاني هو بنك معاملات . ولم يقتصر النشاط الإقتصادي الإسلامي على البنوك بل تعداها إلى مشاريع مالية أخرى في المجتمع. وقد أصبح هذا النظام المالي الذي يعمل بنجاح منذ عشر سنوات جزء من الحياة اليومية للماليزيين، وإن لم يكن بديلا للنظام القائم بقدر ما هو جزء مكمل له.

(1) المرجع السابق، ص 13 .

- منحت هيئة الأوراق المالية الماليزية ثلاثة تراخيص جديدة لإدارة صناديق إسلامية أجنبية إلى كل من (Aberdeen Asset Management, Islamic); and (BNP.Paribas Asset Management, Islamic); (Nomiura, Islamic Asset Management)

مما يرفع إجمالي عدد شركات الصناديق المسموح لها بإدارة عمليات الصناديق الإسلامية في البلد إلى 08 شركات.

تعتقد هيئة الأوراق المالية أن الاهتمام المتزايد بين شركات الصناديق الأجنبية بالتراخيص الإسلامية المتاحة للجميع في ماليزيا يعكس ثقتها في أن البلد يمكنها أن تكون مركزا عالميا لأنشطة إدارة الثروة والصناديق الإسلامية. كما توجد في ماليزيا سوق أوراق مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية. كما توجد في ماليزيا سوق أوراق مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية بنسبة 85% والدولة هي أكبر مصدر للصكوك الإسلامية في العالم، كما يوجد بها ما يزيد عن 13 صندوق استثمار جماعي إسلامي .

- السماح بملكية الأجانب بنسبة 100 % لشركات إدارة الصناديق الإسلامية وذلك تماشيا مع سعيها إلى اجتذاب المزيد من الفاعلين الرئيسيين في مجال الصناديق إلى البلاد، وتأتي هذه الحواقر في إطار الإجراءات الحالية لتحرير السوق الرأسمالية الماليزية فضلا عن كونها تهدف إلى تكملة مبادرات المركز المالي الإسلامي الدولي الماليزي الرامية إلى جعل البلد مركزا لهذا النشاط.

- يسمح لشركات إدارة الصناديق الإسلامية باستثمار كل أموالها في الخارج وسوف يتم منحها إعفاءات من ضريبة الدخل على الرسوم التي تتقاضاها. كما سيكون في مقدور هذه الشركات الاستفادة من 2.1 مليار دولار في صورة رأسمال ابتدائي من صندوق المعاشات الوطني للعاملين بالقطاع الخاص في ماليزيا. كما تقدم حوافز ضريبية إلى سماسرة الأوراق المالية الحاليين الذين ينشئون شركات تابعة إسلامية.

كما يضمن نظام الحوكمة الماليزي الشفافية والإفصاح عن المعلومات وضمن انسيابيتها، بالإضافة إلى وضع تنفيذ أعمال المراجعة والتدقيق والمراقبة للنظام المالي والمصرفي، ومراعاة المعايير الدولية، والعمل على تطبيقها بكفاءة<sup>(1)</sup>.

(1) سعود وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص45.

## خلاصة :

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة تزايدت في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مسّت العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة ومضللة لإخفاء خسائرها والتلاعب بحق أصحاب المصالح من مساهمين وغيرهم.

بعد تطرّفنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري لحوكمة الشركات يمكن أن نستنتج:

-حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى إضافة لأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

-حوكمة الشركات في مضمونها تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والمصداقية والشفافية، إلى جانب البحث عن تحقيق الانسجام التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة، كما تهدف إلى الحدّ من سيطرة الإدارة وإعطاء المساهمين صلاحيات أكبر، من خلال تفعيل الرقابة على الأداء وتدعيم المساءلة.

-التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكّل القواعد الأساسية لتحقيق الممارسة الإدارية الرشيدة.

**تمهيد:**

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها، ووضعيتها التنافسية وذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف، ومن أهمها: ضمان استمرارها وبقائها في مجال نشاطها.

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 تحليلا شاملا لمختلف أنشطتها، ويعد التمويل عنصرا أساسيا للشركات في اقتصاديات السوق، إلا أن توفره يعتمد على كفاءة لتخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى عموميات حول الأداء ومن ثم ماهية الأداء المالي وكيفية قياسه، لنتوصل في الأخير إلى علاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر موضوع الأداء بصفة عامة، من المواضيع الهامة التي يتناولها الكثير من الباحثين، وذلك باعتباره مؤشر هام من أجل قياس كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء وكذا أهم أنواعه بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

## أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال، ومن بينهم "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه.

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.

واستمر توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ shareholder value لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، والمجتمع ككل، بما يعرف بـ « stakeholder »<sup>(1)</sup>.

ويعود معنى مصطلح الأداء « Performance » إلى الكلمة الفرنسية « Performer »، والتي تعني "ينجز، يؤدي" خلال القرن 13، أما الفعل الانجليزي « toperform » 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"<sup>(2)</sup>، ثم تطور مفهوم الأداء ليعبر عن: "إنجاز العمل الواجب تأديته، أو الطريقة التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها"<sup>(3)</sup>.

(1) سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(2) المرجع السابق، ص 117.

(3) Abdellatif Khamakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> édition, Bordas édition, paris, 1976, p310.

**ثانياً: تعريف الأداء**

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له<sup>(1)</sup>، وهذا الاختلاف قد يكون راجع إلى تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم له.

فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فقد أعطيت عدة تعاريف للأداء يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

**1-تعريف J.Chevalier و Daft**

عرف chevalier الأداء على أنه: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة الناتج من التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة،...إلخ، أما الأداء هنا فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله"<sup>(3)</sup>.

أما Daft فيشير إلى أن الأداء هو ذلك: "التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(4)</sup>.

**2-التعريف الثاني:** محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاش لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>(5)</sup>.

**3-التعريف الثالث:** "تلك العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"<sup>(6)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء:

"هو انعكاس لكيفية أو قدرة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، واستغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً، مع التحكم في التكاليف، وكذا المحافظة على مختلف الأطراف ذات المصلحة والتي لها علاقة بالمؤسسة".

التمييز بين مفهوم الأداء ومفهومي الفعالية والكفاءة:

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 383.

(2) المرجع السابق، ص 383.

(3) J.Chevalier et autres, Gestion des ressources humaines, debach édidions, Québec, 1993, p333.

(4) وسيلة سعود، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(5) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 221.

(6) فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 355.

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

#### 4- الكفاءة:

غالباً ما يشار إلى الكفاءة بأنها: "الوصول إلى شيء ما بالحد الأدنى من الجهد، ومن التكاليف، أما في المؤسسة فتتمثل 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 إلى حجم معين من المخرجات"<sup>(1)</sup>.

#### 5- الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة، وتقاس من خلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية"<sup>(2)</sup>.

وبذلك فإن الفعالية تعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما الكفاءة فتتمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

#### ثالثاً: خصائص الأداء

نذكر من بينها:<sup>(3)</sup>

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

(1) سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(2) المرجع السابق، ص 121.

(3) المرجع السابق، ص 119.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تفسير أنواع الأداء على أساس العديد من المعايير وفي هذا الصدد نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

**1-الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

**1-1.الأداء البشري:** وهو أداء المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**1-2.الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

**1-3.الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2-الأداء الخارجي:** هو: "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" فالمؤسسة لا تنتسب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

#### ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

**1-الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة الجزئية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

**2-الأداء الجزئي:** على خلال الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام الجزئي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

#### ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ونجد في هذا الصدد:

**1-أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة<sup>(2)</sup>.

(1) وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 6-8.

(2) محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 150.

**2- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة نسبياً تسمح لها بمزاومة المنافسين.

**3- أداء وظيفة الأفراد:** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد، وهو ما يوحي بتوظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا يكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

**4- أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

**5- أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

#### رابعاً: حسب معيار الطبيعة

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية وأخرى إدارية.

#### 1- الأداء الإقتصادي:

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

#### 2- الأداء الإجتماعي:

يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الإجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الإجتماعية، التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجتماعي للأداء.

#### 3- الأداء الإداري:

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية....إلخ.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء**

يقصد بمستوى الأداء الدرجة التي وصلت إليها المؤسسة مقارنة بالمستوى المتوسط من جهة، ومقارنة بباقي المؤسسات من جهة أخرى، ويمكن ذكر بعض مستويات أداء المؤسسة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

- **الأداء البارز:** يظهر من خلال الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضع مالي متميز.

- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر.

- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ويوجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات، وغالبا ما تصنف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية أو إلى عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم، لكن بصفة عامة فالعوامل الداخلية بإمكان المؤسسة التحكم فيها إلى حد معين، أما العوامل الخارجية فمن الصعب التحكم فيها من طرف المؤسسة وإنما هي ملزمة بالتكيف معها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

(1) سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

**المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي**

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المبحث الأول: سنتطرق الآن إلى ماهية الأداء المالي، حيث نتعرف على مفهوم الأداء المالي وأهدافه والعوامل المؤثرة عليه.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي****أولاً: تعريف الأداء المالي**

يعد الأداء المالي من أكثر المعايير إستخداماً لقياس أداء الشركة، لأنه يساهم في توجيه الشركات إلى مسار أفضل وصحيح، وفيما يلي بعض التعاريف التي تبرز أهم جوانبه:

- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة، حيث يركز على إستخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعتبر الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص إستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>(1)</sup>.

- كما عرفه السعيد فرحات جمعة بأنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة، أو الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"<sup>(2)</sup>.

- ومن جهة أخرى عرف بأنه: "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة ومدى قدرة الإدارة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة"<sup>(3)</sup>.

- كما يقصد بالأداء المالي (البعد الثالث): "هو مدى قدرة الشركة على تحقيق أفضل النتائج المالية، من جراء استخدامها للأموال المتاحة لديها وتقاس هذه القدرة من خلال تحليل القوائم المالية"<sup>(4)</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو: "تلك المعايير التي تسترشد بها الإدارة في الشركة من أجل إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وخلق الثروة لمختلف الأطراف ذوي المصلحة ولاسيما المساهمين".

**ثانياً: أهمية الأداء المالي**

وتتمثل في:<sup>(5)</sup>

- أياً كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، من أجل توجيه طاقاتها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقييمه يعد أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الإستراتيجيات وترشيد إستخدام الموارد المتاحة.

(1) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

(2) السيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات العمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

(3) عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 38.

(4) فيصل محمود الشواورة، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 233.

(5) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

-يمثل الأداء المالي الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة، وبالتالي فإن الأداء المالي الجيد يصبح شرطاً أساسياً لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط أساسي وإجباري للمساهم بصفة عامة، حيث تسمح مؤشراتته بالحكم على درجة الأمان للمؤسسة ولذلك فهي تركز على الخطة التمويلية والاستثمارية.

-يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراءً ديناميكياً إذ أن النجاح في إنجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الأداء المالي هي تقييم كل من: ربحية المؤسسة، سيولة المؤسسة، تطور نشاط المؤسسة، مديونية المؤسسة، تطور توزيعات المؤسسة، تطور حجم المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي مهما بالنسبة للمؤسسة للعديد من الأطراف ذوي العلاقة بنشاطها.

#### 1- بالنسبة للمؤسسة: (1)

-ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الإستحقاقات المالية، وتفاذي مخاطر التوقف على الدفع.

-تمويل الإستثمارات ودورة الإستغلال.

وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي: (2)

**1-التوازن المالي:** هو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس الإستقرار المالي للمؤسسة وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالإحتفاظ به، وعبر الفترة المالية، ومنه: فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الإستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة- رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة-وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الإلتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة.

**2-نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفية إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الإقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والإستمرار.

(1) محمد صالح فورم، النمو والأداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 88.

(2) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

**3-الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح.

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمنشأة لأن الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية وهي:<sup>(1)</sup>

**1-المعايير التاريخية للمنشأة:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لفرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

**2-المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل ثابت لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسب ذات العلاقات في منشأة معينة مثل: التداول (02) مرة والنسب السريعة (01) مرة.

**3-المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط أداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، خاصة وإن المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

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

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للشركة بعوامل داخلية وعوامل خارجية.

#### -العوامل الداخلية:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الشركة، ويمكنها التحكم والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف وأهمها:<sup>(2)</sup>

-الرقابة على التكاليف.

-الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

-الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

إضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة إتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية بالنسبة للشركة، ومحاولة ترشيدها وتصحيحها، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر:

(1) حميد العلي أسعد، الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، ط2، دار وائل للنشر، 2012، ص 78.

(2) بن خروف جبلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص 78.

-نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة: حيث أن إجمالي الأصول المنتجة تمثل مجموع القروض والإستثمارات في الأوراق المالية والسندات الحكومية، حيث تبرز النسبة قدرة الشركة على رقابة سلوك هذه الفوائد وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة.

-نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع: حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة على مجموع الأموال المحصل عليها من المصادر الخارجية (الودائع من العملاء والمستحقات).

-العوامل الخارجية:

تواجه الشركة جملة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي، ولا يمكن لإدارة الشركة السيطرة عليها، وإنما بالإمكان توقع النتائج المستقبلية لهذه المتغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها، وأهمها:<sup>(1)</sup>

-التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

-القوانين والتعليمات التي تطبق على الشركة من طرف الدولة.

-السياسات المالية والإقتصادية للدولة.

(1) بلعطان زولبخة، "أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص 81.

## المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

هناك العديد من المؤشرات يستخدمها المحللون الماليون من أجل قياس الأداء المالي للمؤسسات، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لأهم هذه المؤشرات.

## المطلب الأول: المؤشرات المحاسبية

يمكن تلخيص أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

## - التحليل بواسطة النسب المالية

يعتبر التحليل بواسطة النسب المالية من أهم وأقدم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمؤسسة، والحكم على كفاءتها، ولا يمكن الحكم على هذه النسب مهما كانت طبيعتها إلا إذا قورنت مع النسب الموضوعية أو المعيارية الموضوعية من طرف المؤسسة أو كانت من طرف القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، حتى يكون هناك نوع من الموضوعية وتكون ذات معنى<sup>(1)</sup>، ومن أهم هذه النسب نجد:

**أولاً: نسب السيولة:**

وهي 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 سنة<sup>(2)</sup>.

أو بعبارة أخرى نسب السيولة نسب تقيس القدرة على أداء الإلتزامات القصيرة الأجل، وتعبر عن قابلية المنشأة على تحويل موجوداتها المتداولة إلى سيولة نقدية للإيفاء بالإلتزامات المستحقة الأداء، خلال الفترة المالية (سنة واحدة)<sup>(3)</sup>.

ويتضمن هذا النوع من النسب، مجموعة من النسب يمكن إدراجها فيما يلي:

**1- نسبة السيولة العامة:** تسمح هذه النسبة بتوضيح درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

$$= \frac{\text{المخزون} + \text{الحقوق} + \text{النقدية}}{\text{القروض قصيرة الأجل}}$$

(1) مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011، ص 36.

(2) دريد كامل آل شيب، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 88.

(3) عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 102، 103.

من المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما إرتفعت هذه النسبة، لكنها تعتبر مؤشرا عاما، لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة وإستحقاق الديون قصيرة الأجل، الأمر الذي تطلب نسبة مالية أخرى لتفادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة، وهي نسبة السيولة المنخفضة<sup>(1)</sup>.  
ب-نسبة السيولة السريعة:

تستعمل هذه النسبة لاختبار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى المؤسسة، في مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل، دون الإضطراب إلى تسييل موجوداتها من البضاعة، وضمن هذه الشروط، تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة السيولة العامة لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، ولأنها تستثني البضاعة والمدفوعات مقدما من البسط، لذلك فهي تهتم بالنقدية والأوراق المالية والذمم فقط.

وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

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

ج-نسبة النقدية وشبه النقدية:

إذا كانت نسبة السيولة السريعة تفترض صعوبة تسييل المخزون خلال سنة، فإن نسبة النقدية وشبه النقدية تفترض أيضا صعوبة تحصيل مستحقات المنشأة لدى الغير قبل مضي سنة، وإذا كان الأمر كذلك، فإن مصادر السيولة للمنشأة سوف تنحصر في النقدية وغيرها من الأصول، التي لا توجد صعوبة تذكر في تسييلها مثل الودائع المصرفية، وأذوق الخزانة 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 النسبة:

النقدية +شبه النقدية

نسبة النقدية وشبه النقدية =

الخصوم المتداولة

ومما يذكر أنه إذا كانت هذه النسبة مساوية أو تزيد عن الواحد الصحيح، فقد يكون ذلك مؤشرا عن إفراط المنشأة في توفير السيولة، بمعنى أن المنشأة تحتفظ بأصول سائلة تساوي أو تزيد عما عليها

(1) مليكة زغيب، ميلود بوشقير، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعجاز العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 211.

من إلتزامات قصيرة الأجل، وهذا ما يجعل جانب كبير من أصول الشركة في صورة نقدية أو شبه النقدية، وهي أصول لا تدر عائد<sup>(1)</sup>.

## 2-نسب النشاط:

وتستخدم في قياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها<sup>(2)</sup>، كما يطلق على مجموعة النسب هذه نسب إدارة الموجودات، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الأصول، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وبالتالي أعلى ربح ممكن<sup>(3)</sup>.

ومن أهم أنواع نسب النشاط نذكر ما يلي:<sup>(4)</sup>

### أ-معدل دوران الأصول:

يتم حساب دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول، وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

### ب-معدل دوران الأصول الثابتة:

يتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة، ويعتبر هذا المعدل مؤشراً لمدى الكفاءة في إدارة تلك الأصول ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

(1) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، ط6، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 76.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 388.

(3) مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 216، 217.

(4) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 82-84.

**ج-معدل دوران الأصول المتداولة:**

يتم حساب معدل دوران الأصول المتداولة بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة، ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد المبيعات منه.

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

**أ-معدل دوران الذمم:**

يتم حساب معدل دوران الذمم بقسمة صافي المبيعات الآجلة على إجمالي الذمم (أي قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها)، ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى ملاءة حجم الاستثمار في الذمم، ويعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الذمم} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رصيد الذمم}}$$

**ب-معدل دوران المخزون:**

في حين يعتقد البعض أن ارتفاع معدل الدوران يعتبر دليلا قويا على كفاءة الأداء، إلا أن ارتفاع هذه النسبة قد يرجع إلى صغر حجم المخزون السلعي مما يعرض المشروع لبعض الصعوبات المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق المبيعات المناسبة، ويتم حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:<sup>(1)</sup>

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

**ج-معدل دوران النقدية:**

ويتم حسابه بقسمة المبيعات الصافية على رصيد النقدية وشبه النقدية، وذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران النقدية} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{النقدية + شبه النقدية}}$$

(1) محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 70، 71.

## 3-نسب الربحية:

تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المنشأة 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 الأجر للمنشأة، فالأرباح التي تحققها المنشأة 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 المنشأة قادرة على الوفاء بأصل القرض طويل الأجل من الأرباح التي تحققها وليس من بيع الأصول التي تمتلكها.

وفي هذا الصدد يتم تقسيم نسب الربحية إلى مجموعتين:<sup>(1)</sup>

## أ-نسب الربح إلى المبيعات:

تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المنشأة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح 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 مع العناصر التي تتكون منها تكلفة المبيعات، أي تكلفة البضاعة المباعة. وتعطى هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش مجمل الربح} = \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المنتجات}}$$

## -حافة 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 مع العناصر التي

(1) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 96، 97.

تكون تكلفة المبيعات، بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات، وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>(1)</sup>

$$\text{هامش ربح العمليات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{المبيعات}}$$

$$\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة} - \text{تكاليف أخرى}}{\text{المبيعات}}$$

#### - هامش صافي الربح:

يتم حساب هامش صافي الربح بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه صافي الربح المتولد قبل أن تتعرض المنشأة لخسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سابقة. ويتم ذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

#### ب- نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة:

تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومن أبرز نسب هذه المجموعة نذكر ما يلي:<sup>(2)</sup>

#### - القوة الإيرادية:

يتم حساب القوة الإيرادية بقسمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

$$\text{القوة الإيرادية} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{مجموع الأصول المشتركة في العمليات}}$$

(1) المرجع السابق، ص 96، 97.

(2) المرجع السابق، ص 97-101.

**-نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول:**

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

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**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 رأس مال المنشآت.

**أولاً: غلة التوزيعات**

تقاس غلى التوزيعات بقسمة نصيب السهم من التوزيعات على سعر الإقفال، ويتوقف قبول المستثمر لنتاج تلك النسبة على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{غلة التوزيعات} = \frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات}}{\text{سعر الإقفال للسهم}} \times 100$$

**ثانياً: نسبة السعر إلى الربحية**

يطلق على نسبة السعر إلى ربحية السهم مضاعف الربحية، التي تقاس بقسمة سعر 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.

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

**ثالثاً: نسبة ملكية المؤسسات المالية**

تقاس نسبة ملكية المؤسسات المالية بقسمة عدد الأسهم التي تمتلكها تلك المؤسسات على عدد الأسهم التي أصدرتها المنشأة، ويقصد بالمؤسسات المالية شركات التأمين، البنوك، هيئات التأمين، المعاشات، وصناديق الاستثمار وغيرها من الهيئات التي توجه جزء من مواردها المالية لشراء أسهم

المنشآت، وبفضل العديد من المستثمرين شراء أسهم المنشآت التي تنخفض فيه نسبة ملكية المؤسسات المالية.

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

#### رابعاً: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء

بالإضافة إلى المؤشرات السوقية السابقة، يمكن إدراج مؤشرين آخرين هما: القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1- القيمة الاقتصادية المضافة:

تعددت التعاريف حول مصطلح القيمة المضافة (EVA)، إذ أنه في حوالي سنة 350 قبل الميلاد قام Aristotle بتحديد ستة أصناف من القيم وهي: القيمة الاقتصادية، الأخلاقية، الدينية، الجمالية، الشرعية، والسياسية، حيث ظهر تعريف القيمة الاقتصادية المضافة عام 1777 من قبل هاملتون، وفي سنة 1890 من قبل مارشال، وفي بداية التسعينيات انبثق المفهوم الحديث للقيمة الاقتصادية المضافة. وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها: تستند على تعظيم الثروة التي يجب أن تعود على الشركات بعوائد أكبر من كلفة الدين والملكية، حيث أن هذا المؤشر مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، ودليل قد يساعد الإدارة في صنع القرارات التي من شأنها تحسين جو العمل للجميع في الشركة.

كما عرفت أيضاً على أنها تمثل تقدير للأرباح الاقتصادية الحقيقية للدورة المالية، وهي تختلف جذرياً عن الأرباح المحاسبية، وتمثل الدخل المتبقي بعد طرح تكلفة الأموال، في حين أن الأرباح المحاسبية لا تأخذ في الاعتبار أي تكلفة أموال الملكية، وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة الآتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر).

أو بعبارة أخرى:

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل تكلفة رأس المال) × رأس المال المستثمر.

<sup>(1)</sup> سليم عماري، دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2015، ص 34، 35.

$$EVA=RE-(K\times CI)$$

حيث: EVA: القيمة الاقتصادية المضافة.

RE: نتيجة الاستغلال قبل الضريبة.

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

CI: الأموال الخاصة + الديون.

## 2- القيمة السوقية المضافة

يعد مؤشر القيمة السوقية المضافة MVA أحد أهم المؤشرات الذي طورته شركة ستيرن ستيورت STARN STEWART كمؤشر لتقييم الأداء، وعرفت القيمة السوقية المضافة بأنه المقياس التراكمي لعوائد رأس المال المساهم به، ويعبر مؤشر القيمة السوقية المضافة عن الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء الشركة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء الشركات في قطاعات اقتصادية مختلفة. حيث أن:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية - رأس المال المستثمر

= القيمة السوقية لأسهم الشركة - القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

القيمة السوقية لحقوق الملكية = حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة MVA كما يلي:

حيث: PE: الربح الاقتصادي للسنة.

CMPC: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

**خلاصة:**

يحظى الأداء المالي بأهمية بالغة خاصة في مجال النشاط الاقتصادي، وذلك لما يوفر من أساليب لقياسه ومن تم الحكم على كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما أن عملية قياس الأداء المالي تمكن من تحديد فعالية الأداء من خلال دراسة نقاط القوة للمؤسسة ومحاولة التخفيف من نقاط الضعف، التي تقف أمام الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرغوب الوصول إليها من طرف المؤسسة، وتتم عملية قياس الأداء المالي بالاعتماد على بعض المؤشرات أهمها المؤشرات المحاسبية والمؤشرات السوقية وهذه تعتبر أكثر دلالة ومصداقية. وفي الأخير يتم التوصل إلى وجود علاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي.

**تمهيد :**

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الإقتصادية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة حيث سمح تطبيق نظام حوكمة الشركات بالتقليل لحالات الأخطاء والتعثر والصراعات، وحتى حالات الفساد والإختلاسات.

## المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي

## المطلب الأول: مجلس الإدارة والأداء المالي

مجلس الإدارة في الشركة وباعتباره هيئة اجتماعية ممثلة للمساهمين ومكلفة بحماية مصالحهم من جميع محاولات الانتهازية والتقصير، التي يمكن أن تسعى إليها الإدارة التنفيذية في الشركة (من المفروض أن يكون لخصائصه في مجال الحجم والتركيبية، تأثير إيجابي على أداء هذه الشركة، وخلق الثروة للمساهمين فيها)، هذه الفرضية كانت منطلقا لإجراء العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى، وركزت هذه الدراسات على تحديد طبيعة العلاقة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس إدارة الشركات وأدائها.

وفي هذا الشأن توصلت دراسات كل من بايسينجر Baysinger وباتلر Butler سنة 1985، روسو نشتاين Rosenstein و وايات Wyatt سنة 1990 و سكوت scott وكلايدون kleidon سنة 1994، إلى وجود أثر إيجابي بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس إدارة الشركة وأدائها، كما تم كذلك إثبات هذه العلاقة الموجبة من طرف بيرس Pearce وزهرة zahra سنة 1992 انطلاقا من نموذج استراتيجي لشرح تركيبية مجلس الإدارة، من جانبها هيرمالين Hermalin و وايباخ weisbach سنة 1991 أثبت أن الشركات التي تعاني من تراجع الأداء تميل نحو زيادة وزن الأعضاء المستقلين في مجالس إدارتها.

## حجم مجلس الإدارة في الشركة:

في ظل المسؤوليات الجسام والوظائف العديدة التي يمارسها هذا المجلس على مستوى كل من: حماية حقوق المساهمين و/أو الأطراف ذوي العلاقة، الرقابة على الإدارة التنفيذية في الشركة والإدارة الإستراتيجية لها، وفي ظل البيئة المتقلبة التي يعمل فيها، والتي تتسم بتنازع المصالح الإنتهازية والعلاقات المتشابكة بين مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة (المساهمين، الأطراف ذوي العلاقة، الإدارة التنفيذية)، يجب أن يسمح حجم وتركيبية هذا المجلس له بالقيام بالمهام المسندة له على أحسن وجه.

وفيما يخص حجم مجلس الإدارة، لا يوجد هناك اتفاق عام حول عدد أعضاء هذا المجلس، حيث يختلف هذا العدد من شركة إلى أخرى في نفس البلد، ومن بلد إلى آخر، وذلك تبعا لاختلاف الأطر التشريعية والمؤسسة وأهمية الذي يلعبه في حوكمة الشركات، ففي حين يتراوح عدد أعضائه في فرنسا بين 3 و 18 عضو<sup>(1)</sup>، ينحصر في اليابان بين 40 و 50 عضو، ونفس الشيء لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الحجم الأمثل لمجلس الإدارة في الشركة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توصلت الأبحاث إلى نتائج متعارضة، حيث يشير جنسن (1993) Jensen إلى مجالس الإدارة التي تتضمن عدد كبير من الأعضاء تعاني من الانقسامات، مما يساعد الإدارة التنفيذية على بسط سيطرتها على مقدرات الشركة،

(1) Godard laurence, cshattalain , **caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, un état des lieux, Revue française de gestion 5/2005 (n°158), p69-87.

كما يفضل يرماك (Yermack,1996) مجالس الإدارة التي تتضمن عدد قليل من الأعضاء<sup>(1)</sup>، وعلى العكس من ذلك توصلت دراسات بيرس Pearce وزهرة Zahra إلى أن مجالس الإدارات التي تتضمن أعداد كبيرة من الأعضاء هي الأكثر قدرة على لعب دورها كاملاً<sup>(2)</sup>، وذلك بسبب احتوائها على كفاءات متعددة.

أما في فرنسا فقد توصل جودارد سنة 2002 Godard، إلى نتيجة مفادها أنه ليس هناك أثر ذو معنوية لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركة<sup>(3)</sup>، وهذه النتيجة تتماشى مع ما تم التوصل إليه سنة 1987 من طرف شارو charreaux ويقول بيلن Pitol –Belin<sup>(4)</sup>، وهذا ما يفسر إغفال مجموعات العمل التي أعدت التقارير المرجعية الثلاث في مجال حوكمة الشركات في فرنسا لقضية حجم مجلس الإدارة. **استقلالية مجلس الإدارة في الشركة:**

وفيما يتعلق بتركيبة مجلس الإدارة ووزن الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين) فيه، فعلى الرغم من عدم وجود أي إلزام ضمن الأطر التشريعية للدول، بضرورة أن تتضمن مجالس الإدارة في الشركات عدداً معيناً من الأعضاء المستقلين، إلا أن جميع التقارير الصادرة عن لجان العمل التي أوكلت إليها مهمة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات في كل من المملكة المتحدة، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، أكدت على ضرورة أن يتضمن مجلس الإدارة في الشركة عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين يسمح له بممارسة دوره الرقابي بعيداً عن التأثيرات التي يمكن أن تمارسها الإدارة التنفيذية، وفي هذا الصدد، ينص كل من تقرير فينو Vénot رقم 02، وتقرير بوتون Bouton، على أن مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية، لا بد من أن يتضمن على الأقل 1/3 من أعضائه من المستقلين بالنسبة للأول و 50 بالنسبة للثاني ومن جهتها أيضاً أكدت اللجان المختلفة في المملكة المتحدة وعلى رأسها لجنتي كادبيري Gadbury وهامبل Hambel على ضرورة استقلالية مجلس الإدارة واحتوائه على عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين<sup>(5)</sup>، وكذلك نفس الشيء في الولايات المتحدة الأمريكية، أين ألححت كل من توصيات القاضي ريتشارد بريدين Richard Briden وقانون ساريان أوكسلي sarbanes–Oxley على استقلال مجلس الإدارة في الشركات أغلبية الأعضاء غير المستقلين فيه.

(1) Yermack D, **Higher market valuation of companies with a small board of director**, Journal of financial Economics, vol 40 (n<sup>0</sup>), 1996, p-185-211.

(2) Pearce J.A.Zahra S.A, **Board composition from a strategic contingency perspective**, Journal of Management studies, vol 29, n<sup>0</sup>, 1992, p 411, 438.

(3) Godard L. **la taille du conseils d'administration : déterminants et impact sur la performance**, Revue sciences de gestion, n<sup>0</sup>33, 2002, p125, 148.

(4) charreaux G,Pitol-Belin J-P, **Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises** : son role, sa composition, son fonctionnement, peat-Marwick, 1987.

(5) Bertrand Richard, Dominique Miellet, **la dynamique du gouvernement d'entrepris**, Editons d'organisation, paris, 2003, p 23.

وجاء تقديم هذه التوصيات بتقوية دور الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، بناء على معطى مفاده أن حالات عدم كفاءة مجالس الإدارة في الشركات، يعود بصفة رئيسية إلى ضعف استقلالية أعضائها عن الإدارة التنفيذية<sup>(1)</sup>.

هذا وتدعم الدراسات الميدانية العديدة التي أجريت من أجل تأكيد الفرضية القائلة بأن وجود كعدد كبير من الأعضاء المستقلين في مجلس إدارة الشركة يزيد من فعالية الرقابة والإشراف عليها من طرف هذا المجلس، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن احتمال تسريح الإدارة التنفيذية في الشركة في حالة سوء النتائج يرتبط بعلاقة طردية مع عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.<sup>(2)</sup>

في حين ينخفض عدد مرات دخول الشركة في عمليات اندماج-استحواذ قد تؤثر سلبا على ثروة المساهمين<sup>(3)</sup>، ويزيد ميل الإدارة في الشركة نحو التصرف في اتجاه تحقيق مصلحة حملة الأسهم في حالة وقوع الشركة كهدف لعمليات سيطرة، كلما زاد عدد الأعضاء المستقلين في هذا المجلس<sup>(4)</sup>، كما يؤدي زيادة هذا العدد إلى رفع قسط الحوافز المادية الممنوحة للإدارة التنفيذية في شكل أسهم وخيارات شراء الأسهم<sup>(5)</sup>. Stock-Options، هذا بالإضافة إلى ارتفاع سعر سهم الشركة عند التحاق عضو مستقل بمجلس إدارتها، مما يعني أن الإعلان عن هذا الحدث يعتبر إشارة إيجابية تجاه السوق.

<sup>(1)</sup> Godard laurence, schattalan, **caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, un état des lieux, Revue française de gestion, 5/2005 (n° 158), p 69-87.

<sup>(2)</sup> M.Weisbach (1988), **Outside Directors and CEO Turnover**, Journal of financial Economics 20(1-2), pp 431, 460.

<sup>(3)</sup> J-COTTER , A-Shivdasani et M.Zenner (1997), **do Indipendent Directors Enhance Target shareholder weathl During tender offers?**, Journal of financial economics, 43 (2), pp 195, 218.

<sup>(4)</sup> J-Byrd et K . Hickman (1992), **do outside directors Monitor Manager Evidence from Tender offer Bids**, Journal of financial Economics, 32 (2), p.p 195-207.

<sup>(5)</sup> H.Rayan et R.Wiggins (2004), How is in whose pocket directors compensating Board independence, and Barriers to effective Monitoring journal of financial Economics 73, pp 497, 525.

**المطلب الثاني: لجان المراجعة و الأداء المالي**

تعتبر لجان المراجعة من الآليات الحديثة لحوكمة الشركات التي تحظى باهتمام العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية في العديد من الدول، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، أستراليا، فرنسا، ألمانيا، وغيرها من الدول التي يتعي إلى تفعيل حوكمة الشركات على مستواها، كما توصي العديد من المنظمات المهنية بتشكيلها نظرا للدور الذي تلعبه في مراقبة عمليات التقرير والإفصاح الماليين وإعلام حملة الأسهم والتأكد من مصداقية التقارير المالية وموثوقيتها. ويرجع هذا الاهتمام إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثالث: لجنة المكافآت ولجنة التعينات والأداء المالي**

تتمثل في<sup>(2)</sup>:

**أولا: لجنة المكافآت**

تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة وبالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

**ثانيا: لجنة التعينات**

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فإن هذه اللجنة تقوم بمجموعة من الواجبات هي:

(1) Marios Bernald , **bompoint,gouvernement d'entreprise et communication financière**, economica,paris,2004,p 67.

(2) <http://www.edu.sa/documents/10156/2190290>.

- ان تقوم في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التقنيات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

#### المطلب الرابع: التدقيق الداخلي والأداء المالي

- تحتل وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، وذلك ليس باعتبارها أداة رقابية فقط، بل كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، لقد تطور مفهوم التدقيق الداخلي بعد عام 2000 م ليظهر بمفهوم جديد على أنه: نشاط تأكيدى واستشاري وموضوعي لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجه<sup>(1)</sup>.
- يهدف التدقيق الداخلي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة من خلال تحقيق فعالية الأداء في جميع المستويات، ويقوم التدقيق الداخلي على مجموعة من القواعد والأسس التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>(2)</sup>
- 1-مراجعة وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى، والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
  - 2-التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
  - 3-التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
  - 4-رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
  - 5-تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
  - 6-إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.

(1) خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 64.

(2) المرجع السابق، ص 65.

## المبحث الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات والأداء المالي

## المطلب الأول: هيكل الملكية و الأداء المالي

دراسة العلاقة بين أداء الشركات وهيكل الملكية يشكل موضوع مهم، ويتجسد اول من قام بالبحث في هذه العلاقة في عمل بيرلي (Berle) ومينز (Means) عام 1932، وتسلط الضوء على المشاكل التي يسببها الفصل بين مهام الملكية واتخاذ القرار (الإدارة).

وقد أدى الاعتراف من هذا الفصل (الفصل بين الملكية واتخاذ القرار) وخاصة في تطوير المفاهيم الإدارية للشركة التي من المتوقع أن تحقق أهداف غير تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين [Galbraith, 1967 ; Williamson, 1964 ; Marris, 1964 ; Baumol, 1959]

هذا الاختلاف بعني قطع الصلة بين الوظيفة الاجتماعية للملكية الخاصة والتخصيص الأمل للموارد.

ويرى (Densetz, 1983) أن الفصل بين الملكية والإدارة، أو بمعنى آخر أن الشراكة التي تتميز بتمركز الملكية يكون الأداء المالي لها أكثر فعالية من تلك الشركات التي تتسم بتشتت الملكية<sup>(1)</sup>. إن وجود تركيز في الملكية قد يعمل على تخفيض فرص الانتهازية والتقصير من طرف المدراء لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين مما يؤدي إلى تخفيض التضارب في المصالح بشكل عام.

بمعنى أنه في الشركات التي تكون عليها رقابة شديدة من طرف المساهمين-وهذا ما يحدث عندما تكون الملكية مركزة-سوف تعمل الإدارة على تحسين الأداء وذلك للحفاظ على مناصبهم ومصالحهم.

وقد قام (Gerard, 1997) في دراسته بإجراء "اختبار خطي لإظهار العلاقة بين الأداء وهيكل الملكية بناء على الانتقاد الذي وجهه كل من (Mork, Shleifer) و (Vishny) إلى ما توصل إليه (Demseyz) و (Lehn) بحجة أن العلاقة بين الأداء وهيكل الملكية لم تكن خطية، من خلال اعتماد مستويات حرجة 5% و 25% على نسبة رأس المال التي عقدها مجلس الإدارة، فكانت تثبت الطابع غير الخطي للعلاقة.

وتشير نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء ونسبة رأس المال في المنظمة من 0-5%، اما في المنطقة من 5%-25% فهناك علاقة سلبية أما من 25% فما فوق فتوجد علاقة إيجابية بين الأداء، ونسبة رأس المال والعلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند عتبة 25% المنطة الثالثة، حيث خلص الباحثون من هذه النتائج أن ما يصل إلى 5% يسود تلاقي المصالح ومن 5%-25%.

<sup>(1)</sup> Gérard Charreaux, **le Gouvernement des entreprises** (Corporate Governance, théories et faits), Collection Recherche en gestion, p 55.

حسب ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها (Gerard, 1997) فإن الشكل التنظيمي (هيكل الملكية) له تأثير ضئيل على أداء الأسهم ومع ذلك فهي تؤثر بشكل كبير على الأداء ككل خاصة في الشركات العائلية أين تكون الملكية مركزة.

وبالتالي كلما كانت الملكية مركزة كلما انخفضت نسبة تضارب المصالح وانتهازية الإدارة والتعسف في استغلال أموال المساهمين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة أداء الشركة ومن تم تحقيق الهدف التقليدي الذي أوكلت الإدارة لتحقيقه وهو تعظيم ثروة الملاك (المساهمين).

أما في حالة كون هيكل الملكية مشتت أين يكون هناك العديد من المساهمين غالبا لا تكون هناك علاقة قرابة بينهم فإن الإدارة تعمل على القيام بأعمال لصالحها بمختلف الطرق حيث يكون المتضرر الكبير هم أقلية (صغار) المساهمين الذين يكونون مشتتين ولا يملكون حقوق تصويت كافية تسمح لهم باتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى ضعف أداء الإدارة ومن ثم ضعف أداء الشركة<sup>(1)</sup>.

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

تعتبر آلية سوق رأس المال هي الآلية الخيرة التي يمكن أن يلجأ إليها المساهمين من أجل جعل الإدارة في الشركة تحقق مصالحهم، وذلك من خلال عرض أسهمهم للبيع وهو الأمر الذي تبنى عليه سيطرت مساهمين جدد.

وفي هذا الإطار أتت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة وفرنسا -على سبيل المثال- من أجل محاولة الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية فيما يخص أثر آلية سوق رأس المال على أداء الشركة، وهذه الأسئلة هي:

- هل يسمح سوق رأس المال برفع ثروة المساهمين؟.

- ما هي العوامل التي يمكن أن تفسر خلق ثروة في المؤسسة؟.

- هل تشكيل العروض العامة للشراء وسيلة لمواجهة عدم كفاءة الإدارة في الشركة؟.

هذا وقد أثبتت أغلب الدراسات أن ثروة المساهمين في الشركة المسيطر عليها تزداد بعد كل عملية سيطرة بطريقة ملحوظة، على عكس ثروة المساهمين في الشركة المعتدية، والتي يمكن أن تتأثر بصورة سلبية، وهو الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى القول بأن نتائج هذه الآلية مرتبطة بأهداف الإدارة وليس المساهمين في الشركة المعتدية.

وفيما يخص الإجابة على السؤال الثاني والذي وضعت له خمس فرضيات (حدوث التلاحم أو التآزر، المزايا الضريبية، تحويل الثروة من الدائنين والأجراء والمساهمين تقييم الأسهم بأعلى من قيمتها نتيجة الشعور بتفوق مدراء الشركة المعتدية، وأيضا إقصاء المدراء غير الأكفاء)، حيث توصلت الدراسات

(1) Gérard charraux, **le gouvernement des entreprise, (corporate governance, théories et faits)**, collection recherche en gestion, paris, 1997, p76.

إلى استبعاد الفرضيتين الأولى والثانية، في حين لم تخضع الضريبة الثانية للاختبار، دعمت دراسات كل من شلايفر shleifer وسامر summers فرضية انتقال الثروة سنة 1988.

لكن نسجل تضارب في نتائج الأبحاث فيما يخص محاولة إثبات الفرضية الثالثة، ففي حين توصلت الدراسة الشاملة لـ فيرتادو Furtado وكران Karan سنة 1990، إلا أن تضارب المصالح الذي يؤدي بتغيير في هيكل الملكية على المؤسسة يؤدي في الغالب إلى تغيير الإدارة فيها، توصل كل من Walsh والوود Ellwood سنة 1991 على عدم وجود علاقة ذات معنوية بين الأداء في الماضي للشركات المستهدفة ومعدل دوران إدارتها، مما يعني أن العروض العامة للشراء لا يمكن أن تكون أداة لتحديد الإدارات الغير كفأة في الشركات.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع: 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 المؤسسة وأنظمتها المالية والإدارية حيث يؤدي إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجتها.

يتمثل النهج التقليدي للتدقيق الخارجي في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد بمدى التزام المؤسسة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية، فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقويم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وينطوي تقويم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاث مقارنات أساسية وهي<sup>(2)</sup>:

- مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المماثلة.

- مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترات السابقة.

- مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.

مع نهاية القرن العشرين اتجهت مكاتب التدقيق الكبرى نحو تطوير نوعية وطبيعة خدماتها، حيث استدعى هذا التطور ضرورة إعادة التعريف بالتدقيق ووظيفته الأساسية وأدوار ومسؤوليات المدققين أمام مختلف الأطراف المستفيدة من خدماته، حيث يحاول التدقيق الخارجي الحديث تفادي الوقوع في الخطأ أو العيب الموجود في النهج التقليدي والذي يتمثل في عدم مقدرته على توفير مشورة بناءة تحسن من

<sup>(1)</sup> Gérard charreaux, **modos de contrôle des dirigeants et performances des firmes**, Economica, paris, 1997, pp46-48.

<sup>(2)</sup> أحمد محمد زينل خوري، **مداخلة 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، ص 39.

عمليات وأداء المؤسسة محل التدقيق، وبشكل عام تشمل أهداف النهج الحديث لتدقيق حسابات على الإجراءات التالية:<sup>(1)</sup>

أ- تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاولها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة بالاستراتيجيات والأهداف المحددة.

ج- تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة اتجاهها.

د- إيجاد وتقديم الحلول الملائمة من مشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها بهدف تطوير نوعية وفعالية الأداء المستقبلي للمؤسسة.

ويلاحظ طريقة تركيز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة، وبالتالي تستطيع نتائج التدقيق أن تعكس احتياجات الإدارة خاصة وأنها موجهة لخدمتها، بمعنى أن المدقق أصبح يشارك الإدارة في إحداث تطور بأداء المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها، من هنا أصبح المدقق الخارجي غير مقيد بالأدوار التقليدية فقط وإنما امتد عمله ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل المؤسسة محل التدقيق، وإمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية.

(1) خالد الخطيب، القيمة المضافة لمراجعة الحسابات في شكلها الحديث، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر، العدد 16، مارس 2009، ص 15، 16.

## خلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي، وقد أدت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الحوكمة تؤدي إلى تخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية للشركة، كما تساهم في الحد من الفساد المالي والإداري، كما تصبح المؤسسة أكثر جذبا للمستثمرين مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركة وانخفاض تكلفة التمويل، وفررة الائتمان والدخول لأسواق رأس المال.

## خاتمة

تعتبر حوكمة الشركات آلية جديدة فعالة لإدارة المنظمات كما ثبتت في الكثير من الدراسات المتعلقة بقواعد وأسس التسيير المالي، والتي خلص أغلبها إلى أن حوكمة الشركات مفتاح أساسي وضروري لرفع وتحسين الأداء المالي للشركات، حيث نجحت في الحد من الصراعات التي قد تنشأ بين الأطراف ذوي المصلحة مع المؤسسة بسبب تضارب هذه المصالح في بعض الأحيان، بالإضافة إلى قدرة الحوكمة على التقليل من معدلات الفساد والإختلاسات والأخطاء التي قد تقع أثناء تسيير المؤسسة.

كما توسع مجال تطبيق الحوكمة وانتقل من المؤسسات الكبيرة الحجم إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة، التي تلعب دورا هاما في الإقتصادات العالمية بمختلف مستويات نموها، وهو ما يدفع العديد من الباحثين إلى أفضل الطرق والأساليب التي تعمل على زيادة إنتاجية هذه المؤسسات وترفع من مستويات أدائها.

## النتائج:

-تعد الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تحسين الأداء المالي، وذلك بتطبيق الآليات والمبادئ المنصوص عليها.

-يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة، لأنه من الجهات المراقبة داخل الشركة حيث يراقب الإدارة، ويشرف عليها ويقوم بتقييمها، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء أي شركة.

-تعتبر المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل الشركة.

-يمثل المراجع الخارجي أحد أهم آليات الحوكمة الخارجية، التي نادى بها العديد من المنظمات والهيئات الدولية، وحتى يتحقق هذا الهدف لا بد من الإهتمام بالتكوين الشخصي للمراجع نفسه وظروف بيئة عمله أولا ثم تحسين الإتصال بين جميع الأطراف ذات العلاقة ثم دراسة المشاكل والمخاطر التي تعاني منها الشركة.

-يتم تقييم ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية في الشركة ومدى تطبيقها للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية.

## مناقشة الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** وجدنا أن حوكمة الشركات هي أداة رقابة وتسيير فعال، أو ما يعرف بالحكم الراشد للعدل بين جميع أفراد الشركة.

**الفرضية الثانية:** تركز الحوكمة على مجموعة من الآليات تتمثل في:

✓ الآليات الداخلية تشمل: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والتعيينات، التدقيق الداخلي.

✓ الآليات الخارجية وتشمل: هيكل الملكية، آلية سوق رأس المال، آلية سوق العمل الإداري وسوق

السلع والخدمات، التدقيق الخارجي.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية مما يعني أن آليات الحوكمة لها دور في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات.

## التوصيات والإقتراحات:

- ✓ محاولة الإستفادة من تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية لضمان حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم.
- ✓ من الأحسن للشركات الدولية زيادة الدور الرقابي على المؤسسات الإقتصادية وهذا من خلال إلزامها بتطبيق قواعد الحوكمة.
- ✓ العمل على إنشاء لجنة تختص بشؤون الحوكمة في كل شركة مثل: لجنة التعيينات والمكافآت ولجنة التدقيق، وتسمى لجنة حوكمة الشركات وتنبثق عن مجلس الإدارة وتشرف على سير الحوكمة في الشركة، وذلك للإشراف على سير عملية التطبيق وجديته.
- ✓ من الأفضل للشركات الإلتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة التعيينات والمكافآت لضمان ثلوية الإحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة ومجلس الإدارة، وأن نظم منح مكافآت العاملين في الشركة مبنية على أساس تميز الأداء.
- ✓ العمل على إيجاد هيئة رقابية تعنى بالرقابة على الشركة من خلال الزيارات التفتيشية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية للتحقيق من إلتزام الشركات بالمتطلبات الرقابية، وللتأكد من متطلبات الإفصاح على الوجه الأمثل.

## آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات.
- أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري.
- دور حوكمة الشركات في عمليات تقييم الإستثمار.

المراجع اللغة العربية :

أولاً : الكتب

- 1- جمعة أحمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
- 2- حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في أداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 3- حلمي جمعة، مدخل الى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 4- حميد العلي أسعد، الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، 2012.
- 5- خالد أمين عبد الله، تدقيق الحسابات (الناحية النظرية والعلمية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2001.
- 6- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006.
- 9- دريد كامل آل شيب، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

## قائمة المراجع

- 12- طارق عبد العال حماد، حكومات الشركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2007.
- 13- عدنان تابه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 14- فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات العمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 15- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دارة وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 16- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
- 17- فيصل محمود الشواورة، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيب العربية، القاهرة، 2005، ص 55.
- 19- محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2010.
- 20- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 21- محمد السيد سرياً، أصول وقواعد المرجعية والتدقيق الشامل، المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العلمي، المكتبة الجامعية للنشر، مصر، 2007.
- 22- محمد السيد، المرجعية والمراقبة المالية، المعايير والقواعد، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- 23- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008.

## قائمة المراجع

- 24- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- 25- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري.
- 26- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 27- محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الإعجاز العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 28- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011.
- 30- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 31- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، الطبعة الثانية، مركز الدلتا، للطباعة، الإسكندرية، 2005.
- 32- وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 33- يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية

- 34- بلعطان زوليخة، "أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.
- 35- خروف جليلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
- 36- سعود وسيلة، حكومة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016.
- 37- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015.
- 38- سليم عماري، دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2015.
- 39- عبد الرزاق حسين الشيخ، دور حكومة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية.
- 40- عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات، المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013.
- 41- محمد صالح فروم: النمو والأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.

ثالثا : الملتقيات و المؤتمرات

42- أحمد محمد زينل خوري، مداخلة 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.

43- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، مداخلة في مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، ماي، 2007.

44- مناور حداد، دور حكومة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العالمي الأول حول حكومة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 13-16 أكتوبر، 2008.

رابعا : الجرائد و المجلات

45- خالد الخطيب، القيمة المضافة المراجعة الحسابات في شكلها الحديث، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، مارس 2009.

46- السيد عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.

المراجع باللغة الاجنبية:

47- Abdellatif Khamakhem, la dynamique du contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Bordas edition, paris.

48-Bertrand Richard, Dominique Mielle, la dynamique du gouvernement d'entreprise, Editons d'organisation, paris, 2003.

49-charreaux G,Pitol-Belin J-P, Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises : son role, sa composition, son fonctionnement, peat-Marwick, 1987.

50-Gérard Charreaux, **le Gouvernement des entreprises** (Corporate Governance, théories et faits), Collection Recherche en gestion.

51-Gérard charreaux, modes de contrôle des dirigeants et performances des firmes, Economica, paris, 1997.

52-Godard L ., **la taille du conseils d'administration : déterminants et impact sur la performance**, Revue sciences de gestion, n<sup>o</sup>33, 2002.

53-Godard la governance, cshatt alain , **caractéristiques et fonctionnement des conseils administration français**, un état des lieux, Revue française de gestion 5/2005 (n<sup>o</sup>158).

54-Godard laurence, schatt alan, **caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, un état des lieux, Revue française de gestion, 5/2005 (n<sup>o</sup> 158)..

55-H.Rayan et R.Wiggins (2004), How is in whose pocket?directors compensatin Board independence, and Barriers to effective Monitoring journal of financial Economics.

56-J.Chevalier et autres, Gestion des ressources humaines, debach édidions, Québec.

57-J-Byrd et K . Hickman (1992), **do outside directors Monitor Manager?Evidence from Tender offer Bids**, Journal of financial Economics, 32 (2).

58-J-COTTER , A-Shivdasani et M.Zenner (1997), **do Indipedent Directors Enhance Target shareholder weahth During tender offers?**, Journal of financial economics, 43 (2).

59-M.Weisbach (1088), **Outside Directors and CEO Turnver**, Journal of financial Economics 20(1-2).

60-Mathieu paquerot , stratégies d'enracinement des dirigeants performance de firme et structure de contrôle,economiva,paris1997.

61-Pearce J.A.Zahra S.A, **Board composition from a strategic contingency perspective**, Journal of Management studies, vol 29, n<sup>o</sup>, 1992.

**62-valuation of companies with a small board of director**, Journal of financial Economics, vol 40 (n<sup>0</sup>), 1996, p-185-211.

المواقع الإلكترونية:

63-<http://fr.wikipedia.org/wiki/Asym%-c3%A9trie-d%27information>.

64-<http://www.edu.sa/documents/10156/2190290>.

## ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإطار النظري لحكومة الشركات، و كذا تبيان أثر آلياتها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

تتمثل ف مجموعة من الهياكل و العمليات التي من خلالها يتم تحديد و توزيع الحقوق و الالتزامات بين مختلف الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

فحكومة الشركات هي ذلك النظام الذي من خلاله تدار الشركات و تراقب.

و الحكومة الجديدة تتم من خلال توفر مجموعة من الآليات، سواءا كانت آليات داخلية أو آليات خارجية، تعمل على احكام عملية الرقابة على أداء و تصرفات الإدارة بالشكل الذي يصمن حماية حقوق المساهمين بالدرجة الأولى و الأطراف الأخرى ذوي العلاقة في المؤسسة.

هذا و قد توصلنا من خلال الدراسة التحليلية التي قمنا بها إلى وجود علاقة إيجابية بين آليات حكومة الشركات و الأداء المالي للمؤسسة.

## Résumé :

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise, ainsi que de montrer l'impact des mécanismes sur la performance financière des institutions économiques.

La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont gérées et contrôlées, il est représenté dans une gamme de structure et processus par lesquels l'identification et la réparation des droits et obligations entre les différentes parties concernées dans l'organisation.

La bonne gouvernance est grâce à fournir une gamme de mécanismes, que ce soit des mécanismes internes ou externes, est de travailler sur serrer le processus de contrôle sur la performance des actions d'administration formulaire en ce qui assure la protection de l'équité principalement est d'autres parties à la relation dans la fondation.

Cela a été notre à travers l'étude d'analytique une relation positive entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise les performance financière.