



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التدقيق ومراقبة التسيير

أثر تطبيق الحوكمة على أداء الشركات

تحت إشراف الأستاذ :

- حمو محمد عكرمي

مقدمة من طرف الطالبان :

- بن مناد عدة الحاج

- بن عمار بن ذهيبية

أعضاء المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	سلمان سفيان	أستاذ التعليم العالي	مستغانم
مقررا	حمو محمد عكرمي	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذة محاضر	مستغانم

السنة الجامعية : 2021/2020



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التدقيق ومراقبة التسيير

أثر تطبيق الحوكمة على أداء الشركات

تحت إشراف

- حمو محمد عكرمي

مقدمة من طرف الطالبان :

الأستاذ :

- بن مناد عدة الحاج

- بن عمار بن ذهبية

أعضاء المناقشة

عن الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ التعليم العالي	سلمان سفيان	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر	حمو محمد عكرمي	مقررا
مستغانم	أستاذة محاضر	بوزيان العجال	مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020

إهداء

أهدي عملي هذا، إلى والدي الكريمين حفظهما الله

و أطالفي عمرهما على الصحة و الطاعة.

إلى والعائلة الكريمة

إلى إخوتي حفظهما الله.

إلى كل من ساندوني بمحبتهم و دعواتهم لي دوما بتوفيق

و نجاح إلى عائلتي و زملائي.

إلى من اتسعت دائرة سعادتني بوجودهم.

إلى كل من يعرفني ويجب العلم و يسعى إليه .

بن مناد عدة الحاج

إهداء

أهدي عملي هذا، إلى والدي الكريمين حفظهما الله

و أطالفي عمرهما على الصحة و الطاعة.

إلى والعائلة الكريمة

إلى إخوتي حفظهما الله.

إلى كل من ساندوني بمحبتهم و دعواتهم لي دوما بتوفيق

و نجاح إلى عائلتي و زملائي.

إلى من اتسعت دائرة سعادتني بوجودهم.

إلى كل من يعرفني ويحب العلم و يسعى إليه .

بن عمار بن ذهبية

شكر وتقدير

الحمد لله تمت بحمده الصالحات، واصلي وأسلم على أفضل خلق الله
ورسولنا وحبينا وشفيعنا محمدا صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الأستاذ حمومحمد عكرمي الذي
تكرم علي بإشرافه على هذه المذكرة، ولم يدخر جهدا لتقديم النصح
والتوجيه لإنجاز هذا العمل.

كما أتوجه لأعضاء اللجنة المناقشة كل باسمه لتفضلهم بمناقشة هذا العمل،
وعلى جهودهم المبذول وتقديمهم التوجيهات القيمة.

كما أتوجه بالعرفان والامتنان الى الاساتذة الكرام لما قدموه من جهد
ووقت طيلة المشوار الدراسي.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

قائمة المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

01	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار العام للحوكمة في الشركات
06	تمهيد :
06	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
06	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
07	الفرع الأول نشأة وتطور حوكمة الشركات
07	الفرع الثاني: تعريف الحوكمة الشركات
09	المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات وأهدافها
10	الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات
10	الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات في الحياة الاقتصادية
12	المبحث الثاني: المبادئ الإستراتيجية لحوكمة الشركات
12	المطلب الأول: فعالية حوكمة الشركات وتفعيل وظائف في المؤسسة
12	فرع الأول : فعالية حوكمة الشركات
12	فرع الثاني: أداء الحوكمة في تفعيل وظائف المؤسسة
12	المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات وركائزها الأساسية
12	فرع الأول: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات
14	فرع الثاني: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات
20	الفصل الثاني: أثر الحوكمة على أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
20	تمهيد
21	المبحث الأول: اساسية الأداء المالي
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
21	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
22	الفرع الثاني: خصائص الأداء المالي
23	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي
24	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء المالي

24	الفرع الأول: العوامل الداخلية.....
25	الفرع الثاني: العوامل الخارجية.....
27	المبحث الثاني : نماذج تقييم الاداء المالي واثراحوكمة على الاداء المالي في المؤسسة.....
27	المطلب الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المؤسسي
27	الفرع الأول: النسب المالية.....
36	المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء المالية.....
36	الفرع الأول: نموذج الكفاءة التنظيمية.....
39	الفرع الثاني: لوحة القيادة
40	الفرع الثالث : : نموذج هرم الأداء المالي.....
42	المطلب الثاني : حوكمة الشركات وتحسين الأداء المؤسسي.....
42	فرع الأول: تحسين الأداء المالي.....
47	خلاصة الفصل
49	الفصل الثالث : دراسة حالة تقديرية للشركة أن - سي -أ-روبية.....
49	تمهيد
49	المبحث الاول : واقع حوكمة الشركات في شركة أن سي أروبية.....
49	المطلب الاول : تقديم مؤسسة أن سي أروبية.....
52	المطلب الثاني : سياسة شركة "أن. سي. أ" روبية.....
53	المبحث الثاني : واقع آليات حوكمة الشركات في شركة أن سي أي روبية.....
53	المطلب الاول : هيكل الملكية(العائلية)
58	المطلب الثاني : اللجان التابعة لمجلس الإدارة:.....
61	خلاصة الفصل.....
63	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع.....

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
10	خصائص نظام حوكمة الشركات	01-I
13	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	02-I
26	يوضح العوامل المؤثرة في الاداء المالي	03-II
37	نموذج الكفاءة التنظيمية المعدل ل (Savoie et Morin 2000)	04-II
41	هرم الاداء المالي	05-II
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Rouiba NCA	3-III

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	المساهمين مؤسسة أن في سيا روية عدد الأسهم	01 - III
57	واقع آليات حوكمة الشركات في شركة أن سي أي روية	02 - III
59	المكتب التدقيق التي لها علاقة بالمؤسسة	03 - III

مقدمة

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات أحد أهم المصطلحات التي ميزت التفكير الاقتصادي منذ أواخر القرن الماضي، حيث أن الأزمات الاقتصادية التي هزت العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت سببا في إفلاسها داعيا ملحا لإعادة النظر في الآليات التسييرية المعتمدة، وبدأ في ذلك الوقت التحدث عن الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) خاصة في ظل التضارب في المصالح الحاصل بين كل من المالكين والمسيرين وكذلك أصحاب المصالح.

إن الحديث الذي كان دائرا حول حوكمة الشركات كان جله منصبا على أداء المؤسسات ومدى قدرتها على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف، حيث أن ذلك التضارب في المصالح نتج عنه ظهور بعدين رئيسيين لحوكمة الشركات الأول مالي وهو متعلق أساسا بالمالكين أو المساهمين وتعظيم ثروتهم، وآخر استراتيجي متعلق بالمسيرين والآليات التي توطر السلطة التقديرية لهم عند اتخاذ القرارات وحدودها بما يضمن حماية مصالح المساهمين. وبما أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ترتبط بقياس عملية الأداء، فإنه قد يكون من الضروري إعادة النظر في بعض المؤشرات والأساليب التقليدية لتقييم الأداء وذلك لاعتمادها على الجانب المالي للمؤسسة فقط، وما زالت لحد الآن الكثير من المؤسسات تستخدمها لتقييم أدائها رغم الانتقادات الموجهة لها، ما أدى إلى البحث عن مؤشرات وأساليب جديدة تكون أكثر شمولاً وفائدة، حيث ظهرت العديد من المؤشرات والأساليب والتي تقيس جوانب متعددة من جوانب المؤسسة إضافة إلى الجانب المالي، والتي أطلق عليها اسم النماذج المالية والغير المالية لتقييم الأداء، أو النماذج الشاملة لتقييم الأداء والتي لازالت تتطور كلما وجه لها انتقاد، أو دعت الحاجة لذلك.

وبما أن الهدف الرئيس من تقييم أداء المؤسسات هو تحسينه وتعظيم ثروة المساهمين بما يضمن للمؤسسات الاستمرار والبقاء في السوق، فإننا نجد بالمقابل أن الهدف من تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات هو الاستفادة من مزاياها بغية حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح.

أولا: طرح الإشكالية

تطبيق حوكمة الشركات تمكنت من تطبيق بعض الآليات لحوكمة الشركات بشكل إلزامي وذلك بإدراجها في قوانين المنظمة وضوابط تنظيمية للبورصات، فإن الدول السائرة في طريق النمو تريد هي الأخرى في تطبيق هذه الآليات، إلا أن هذه المبادئ والآليات غير ملزمة للشركات في جل الدول العربية.

فإذا كنا نجد أن كل من مصر، المملكة العربية السعودية، الأردن، المغرب.. الخ، كانت قد بدأت في محاولة لتطبيق حوكمة الشركات، فإن الجزائر أيضا شرعة سنة 2009 في أولى الخطوات الفعلية في تطبيق حوكمة الشركات، وذلك بإصدارها لأول دليل لحوكمة الشركات في الجزائر والمعنون بـ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ويعتبر الهدف من تطبيق حوكمة الشركات هو تعظيم ثروة المساهمين، أي تحسين أداء المؤسسات ولكن بما يضمن حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، لذلك سنحاول اختبار هذا الطرح في

الجزائر وذلك بالتطبيق على الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، وعليه إشكالية البحث نطرحها في التساؤل التالي:

هل يوجد دور لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

يهدف الإحاطة ومعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي مبادئ وآليات حوكمة الشركات؟.

2- ما المقصود بالأداء المالي؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات اللازمة من تقارير الشركات المدرجة في بورصة الجزائر والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات والتي تم قياسها من خلال آلياتها وذلك بالأبعاد التالية: (عدد أعضاء مجلس الإدارة^(NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة^(INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام^(DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة^(NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية^(ACTMA) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، وذلك من أجل اختبار العلاقة بينها وبين أبعاد المتغير التابع الأداء والذي تم قياسه بالأبعاد التالية: العائد على الأصول^(ROA)، العائد على حقوق الملكية، القيمة الاقتصادية المضافة^(EVA).

تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية^(H1): يوجد دور " لحوكمة الشركات " في "تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى^(H 1-1): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة^(NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

2- الفرضية الفرعية الثانية^(H 1-2): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة^(NRCA) " في " تحسين أداء المالي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة^(H 1-3): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة^(H 1-4): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام

^(DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

5- الفرضية الفرعية الخامسة^(H 1-5): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة الشركة.

6- الفرضية الفرعية السادسة^(H 1-6): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية أداء الشركات " .

7- الفرضية الفرعية السابعة^(H 1-7): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق^(NCAUDIT) " في " تحسين أداء .

ثالثا: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يدرس الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، حيث أن مخرجات هذا البحث تعد مهمة لمسيري المؤسسات والمستثمرين في إطار بحثهم عن الأساليب الكفيلة بتحسين أداء مؤسساتهم والمرتبطة أساسا بمختلف أبعاد الحوكمة.

رابعا: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح كيفية الاستفادة من مزايا حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على واقع تطبيق الشركات المدرجة في بورصة الجزائر لحوكمة الشركات؛
- توضيح دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات.
- توضيح اثر حوكمة في الشركات .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن الاهتمام بدراسة هذا الموضوع أفرزته مجموعة من الأسباب يمكن اختصارها في ما يلي:

- الموضوع يدخل في تخصص الباحث وعليه فهو مهم من الناحية الذاتية كونه يساهم في الارتقاء بعملية التكوين؛
- رغبة الباحث في دراسة المواضيع التي تتعلق بموضوع حوكمة الشركات والأداء؛

سادسا: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات كعلاج لإشكالية البحث، وبالنظر إلى طبيعة البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي والذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين وتمت الاستعانة به في الجانب النظري من أجل توظيف التعاريف وسرد الأفكار وتحليلها والمتعلقة بحوكمة الشركات وأداء المؤسسات إضافة إلى علاقة حوكمة الشركات بتحسين أداء المؤسسات، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على الأسلوب التحليلي حيث تم الاستعانة به، وذلك بتحليل النتائج المتحصل عليها بعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل حوكمة الشركات والمتغير التابع تحسين أداء الشركات .

سابعا: الدراسات السابقة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نوعية حوكمة الشركات والأداء المالي الشركات الصينية المدرجة، من أجل قياس جودة حوكمة الشركات الصينية، قام الباحثين بقياس حوكمة الشركات بمؤشر (CGI) على أساس الشركات المدرجة في البورصة الصينية خلال السنوات (2007-2011)، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة للشركات عينة الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة للتحليل، وأخذ

مؤشر الحوكمة على أساس 24 مؤشرا يشمل مجلس الإدارة، هيكل الملكية وحقوق المساهمين ، الإشراف في مجلس الإدارة ، الكشف عن المعلومات، وأكدت الدراسة على أن حوكمة الشركات هي عامل مهم في شرح أداء الشركات المدرجة في الصين، حيث أظهرت النتائج إيجابية العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء، وأن الحجم والرافعة المالية والصناعة جميعها تؤثر على مؤشرات الأداء، وقد أوضحت الدراسة أن:

- الشركات المدرجة وحيث حجم الشركة أكبر فإنه بشكل عام يكون الأداء أفضل، على افتراض أنه عندما يكون للشركات المزيد من الأصول، فإنها تميل إلى استخدامها للتأثير على سياسة الشركة.

- وتظهر الدراسة أيضا أن في الشركات ذات الأحجام الكبيرة، وتأثير الشركات في الحكم أكبر، لذلك الضروري لهذه الشركات الكبيرة تعزيز مستوى حوكمة الشركات.

- تظهر النتائج أن الشركات المملوكة للدولة عموما لا تعمل بشكل جيد، ويدل هذا على أن معظم الشركات المملوكة للدولة لا يمكن أن تحكم نفسها بشكل فردي، وذلك بسبب تدخل الدولة، فمن الضروري القيام بتنسيق آليات الحوكمة من أجل تحسين نوعية الحكم للمؤسسات المملوكة للدولة ، وخاصة الكيان القانوني، فمن المناسب توسيع حجم مجلس الإدارة لأنه سوف يحسن في أداء إدارة الشركة ، وكذلك في الإشراف وأداء المديرين.

2. دراسة شوقي عشور بورقبة وعبد الحليم عمار غربي والمعنونة بـ أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية-دراسة تطبيقية- ، المؤسسة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

1.Chen Luxi, Liu Chun lei , Dong Xiao yu, Wu Qi, Wang Guan yu, Corporate

governance and firm performance:Empirical evidence from China, International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013), Beijing China ,.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؛ حيث قام الباحثين بقياس أثر متغيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية خلال الفترة (2012 - 2005)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جدا بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة حيث:

- توجد علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد اللجان، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد توجد علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية، أي أنه كلما ارتفعت نسبة على الأصول.

الفصل الأول الإطار العام للحوكمة في الشركات

تمهيد :

إن سلسلة الانهيارات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات الخاصة في الدول المتقدمة ، بينت لنا أن نقص حوكمة الشركات كنظام رقابي متكامل، يؤدي إلى تمكين من يعملون داخل الشركة من مديريين ، أعضاء مجلس إدارة ، موظفين ، من نهبها على حساب مصلحة المساهمين كالدائنين كغيرهم من أصحاب المصالح كالعاملين ، الموردن، الجمهور العام، أما ما يتزايد وضوحه بشدة هو أن الطريقة التي تحكم وتراقب بها الشركات لا تقرر مستقبل ومصير كل شركة بمفردها على حدا و حسب، بل مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها لاسيما والعملة السائدة في عصرنا الحالي.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

نتيجة للأزمات المالية المختلفة التي حدثت في كثيرا من دول العالم وما صاحبها من ضياع حقوق أصحاب المصالح، وفقد ثقة المستثمرين، وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات و التقليل لازما لزمنا على الاقتصاديين والمهتمين بإيجاد حلول لهذه الأزمة، وذلك من خلال دراسات أجريت حول أسباب هذه التيارات فوجد أن القسط الكبير يعود إلى الفساد المالي و الفساد الإداري والمحاسبي، وما صاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، بالإضافة إلى تأكيد مراقبي الحسابات على دقتها، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة من خلال مبادئها وألياتها، التي تتضمن الدراسة السليمة له.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات كمفهوم من خلال عدة نظريات فسّرت ضرورة وجودها بالشركات، و ساهمت في تشكيل هذا المفهوم بصفته النهائية المتداولة حاليا، فمرجعها بذلك مجموعة من النظريات التي على أساسها يتّضح مفهوم حوكمة الشركات ويتّسرح .

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض أهم هذه النظريات أين يتم الانطلاق من أصل المشكلة التي انبثقت عنها حوكمة الشركات وصولا إلى النظريات الحديثة لها، و مؤكدين على أن فهم النظريات يعتبر خطوة أساسية لفهم الموضوع وأسباب الاهتمام¹.

1 : محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة أيام 19-23 نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص123.

الفرع الأول نشأة وتطور حوكمة الشركات

النظريات المفسرة لحوكمة الشركات نشأت حوكمة الشركات كمفهوم من خلال عدة نظريات فسّرت ضرورة وجودها بالشركات، و ساهمت في تشكيل هذا المفهوم بصفته النهائية المتداولة حالياً، فمرجعها بذلك مجموعة من النظريات التي على أساسها يتّضح مفهوم حوكمة الشركات ويتّسع.

1. نظرية الوكالة:

إن التوسع الذي عرفته الشركة دعا إلى ضرورة أن يسند تسييرها إلى جهة متخصصة بما يضمن استمرارها، ونجاحها، فظهر بذلك فصل الملكية عن التسيير، وبناء عليه أصبح ينظر للشركة على أنها مجموعة عقود، وفصل الملكية عن التسيير هو فصل في حقوق الملكية، وفق ما تضمنته نظرية الحقوق الملكية¹.

2. الانهيارات المالية:

مع بداية التسعينات، وتفتت الاتحاد السوفييتي وأوروبا الشرقية وتحولها إلى مجتمعات رأسمالية، حظي مفهوم حوكمة الشركات بالاهتمام، إلا أن الفضائح والانهيارات المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة الأمريكية شركة "إنرون"، وشركة الاتصالات "وردلكوم"، وغيرها كانت بمثابة جرس الإنذار لضرورة تطوير ممارسات حوكمة الشركات، ففي عام 1992، قامت المملكة المتحدة بإصدار مجموعة لمبادئ حوكمة الشركات ضمن التقرير الشهير "تقرير كادبوري، تلتها بعد ذلك جنوب إفريقيا ضمن تقرير "كينغ" الأول لعام 1994، ثم الثاني "كينغ" عام 2002، ثم المبادئ الفرنسية والألمانية، وأخيراً "الدليل الموحد في المملكة المتحدة وفي عام 1999، قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنشر أول مجموعة مبادئ دولية لحوكمة الشركات، ثم قامت بتنقيحها عام 2004، فكانت أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول المنظمة أو غيرها من الدول على حد سواء، وذلك من خلال تقديم عدد من الخطط لتدعيم الإدارة، كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة الشركات

على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح باللغة العربية ، و لكن بعد العديد من المحاولات و النقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة الشركات" ففي سنة 2003 أقر المجمع اعتمادها لهذا المرادف "الحوكمة" حيث جاء في بيان له:2

1 : : محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل، المرجع السابق، ص 124.

2: عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إصدار الاتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007، ص 27.

الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات، بصفة عامة ، سواء بالتوجيه والإرشاد اللجوء إلى العدالة ، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية، ولقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم أئن الضبابية اللغوية لهذا الأخير و إعطائه أكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير و الفهم و أكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بين الحوكمة و الحكومة، حيث استخدم الأول كم أردف للثاني لدى البعض الشيء الذي ربما ينطوي على انعكاسات

سلبية أو مغلوبة نتيجة لما تعنيه كلمة الحكومة، خاصة في الدول التي تعاني من انتشار الممارسات الأخلاقية.1
حوكمة الشركة أو الإدارة الرشيدة Corporate Governance، هي الوسيلة التي تضمن للمجتمع أن إدارة الشركة تعني بمصالح الأطراف التي يهتمهم أمرها، و في ظل اختصار الحوكمة في هدف تعظيم ثروة المالك.

- تعريف آخر: هو نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.

- كما يمكن تعريفها أيضا: تعد وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات الكبرى بطريقة

- تحمي أموال المستثمرين و المقرضين.

- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD 2004": «إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، و مجلس إدارتها، و مساهمها، و ذوي المصلحة الآخرين، و تقدم حوكمة الشركات، أيضا الهيكل الذي من خلال توضح أهداف الشركة، و تحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء.2

- عرفها البنك الدولي على أنها: «الحكم الراشد مرادف السير و الأمتل الذي يسعى لإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول و الشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية الميسرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.

تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC: الحوكمة بأنها: «هي النظام الذي يتم من خلالها إدارة الشركات و التحكم

في أعمالها.3

من خلال مجموعة التعاريف التي تطرقنا لها نستخلص تعريف للحوكمة على أنها مجموعة القواعد و الأساليب

و القوانين التي تمكن المؤسسة من أخذ القرارات الرشيدة.

حوكمة الشركات يعني اصطلاح (حوكمة الشركات) طريقة الحكم الرشيد في الشركات التي تتضمن إجراءات

وطريقة إدارة الأطراف ذات العلاقات في الشركات.

1 : عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة الإدارة، المرجع السابق، ص28.

2 : محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص17.

Jacques Igalens , Sébastien Point , Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, 1: 3

Dunod , Paris, France, 2009, p:7 ère édition, éditions

و هي واحدة من أبرز الموضوعات التي وجدت اهتمام أسواق رأس المال و منظمات الأعمال و الباحثين و المنظمات الدولية، و قد ظهر مفهوم حوكمة الشركات بعد مشكلة الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين الإدارة الشركة و المساهمين وأصحاب المصالح.1

و قد اختلفت الآراء حول تعريفه أو ترجمته حيث تم تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإرادة الحكيمة، وأخير تم تسميتها حسب مجمع اللغة العربية حوكمة الشركات ومن أسباب ظهورها أيضا بعض التغيرات الغير المستقرة و الاضطرابات التي اجتاحت بعض أسواق المال، و الشركات العالمية في فترة التلاعب بالقوائم المالية. وعدم الشفافية و هضم حقوق المساهمين. وعدم وجود هياكل إدارية سليمة تعمل على تحقيق أهداف المساهمين .

و حوكمة الشركات تعد مرشدا جيدا للشركات الخاصة في توازن الحالات تعارض المصالح بين المستثمرين و إدارة الشركات و أصحاب المصالح الأخرى، و تعمل على زيادة ثقة المستثمرين و زيادة قيمة السوقية لأسهام الشركات. وتساعد في الحصول على التمويل الدولي و المحلي. و خاصة بعد الهزات المالية التي ضربت الأسواق العالمية في منتصف التسعينات، و إفلاس بعض الشركات في جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية في عام 2001 و إفلاس بعض الشركات الأمريكية نتيجة الغش و تلاعب بالقوائم المالية و عدم تطبيق معايير المحاسبة الدولية . و قد عقدت بعض المؤتمرات وورش العمل و قدم فيها بعض الدراسات تنادي بإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات .

لقد كانت هذه المؤتمرات برعاية البنك الدولي و الصندوق النقد الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و التي قدمت مبادئ حوكمة الشركات 1999 كمرشد للحكومات ليساعدها في تطبيق الحكم الرشيد . و إدخال مفهوم حوكمة الشركات .2

المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات وأهدافها

تعتبر حوكمة الشركات من القضايا التي استحوذت على فكر علم التسيير مؤخرا، خاصة إثر الفضائح والانهيارات التي تعرضت لها معظم أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وبعض الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى، والتي أرجعها الباحثون إلى وجود خلل في آليات الرقابة والمتابعة سواء على مستوى الشركات أو أسواق رأس المال، ما أدى إلى انتشار الفساد الإداري والمالي بصفة عامة والفساد المحاسبي بصفة خاصة، مع مراعاة أن هذا الأخير يكرسه نقص الشفافية والإفصاح من جهة، وتراجع دور مراقبي الحسابات الذي برز من خلال تأكيدهم على صحة ومصداقية قوائم مالية مخالفة للحقيقة من جهة أخرى، الأمر الذي نتج عنه فقدان الثقة في التقارير المالية المنشورة للشركات والتي تمثل مصدر المعلومات الأساسي لاتخاذ القرارات.3

1 : محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مرجع سبق ذكره، ص 21.

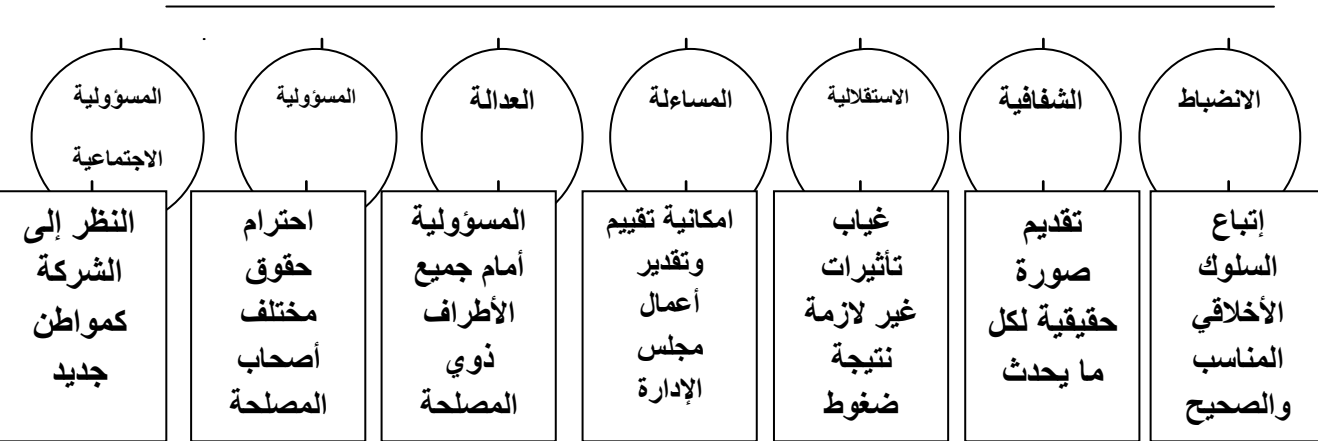
2 : سميحة فوزي، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد أيام 24-26 سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 03.

3 : سميحة فوزي، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، المرجع السابق، ص 04.

الفرع الأول. خصائص حوكمة الشركات

يرى يوسف "2009"، أن حوكمة الشركات بأوسع معنى لها تكون معنية بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، فالإطار العام لحوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الأكفاء والعدل لموارد، ويلخص "حماد 2005 من وجهة نظره خصائص حوكمة الشركات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-01): خصائص نظام حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة 1، دارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
من خلال هذه الخصائص، يمكن الاستنتاج بأن النظام الفعال لحوكمة الشركات هو الذي يكون قادرا على تحقيق الرقابة الجيدة، بما يقلل من تكاليف الوكالة، ويحفز المسيرين على العمل من أجل خلق القيمة المضافة وتعليم ثروة المساهمين. 1

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات في الحياة الاقتصادية

حوكمة الشركات الجيدة للشركات تؤدي إلى دعم الشركات، وزيادة القدرة التنافسية. وجذب الاستثمارات للشركات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام. وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- ◀ تطوير أداء الشركات، ومساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني سياسات سليمة تضمن اتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناء على قواعد سليمة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- ◀ التعامل بصورة عادلة مع حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في حالة إفلاس و التصفية حسب الأولوية .
- ◀ الفصل و التمييز بين مهام و مسؤوليات المديرين التنفيذيين، وبين مهام مجلس الإدارة الشركة و مسؤوليات أعضاءه .

1 : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة 1، دارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص33.

- ◀ تمكين المساهمين و أصحاب المصالح من القيام بمراقبة أداء الشركة .
- ◀ تساعد الشركات في الحصول على التمويل اللازم للعمليات الإنتاجية .
- ◀ عمل توازن في العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح.
- ◀ حوكمة الشركات تعمل على زيادة إنتاج السلع و الخدمات، وزيادة الثقة العملاء ، و الالتزام بعقود التمويل، وغيرها من الالتزامات التعاقدية التي تساهم في استمرارية الشركة وتحقيق أهدافها.1

أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الأفراد:

- ◀ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- ◀ تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة؛
- ◀ زيادة ثقة المستثمرين بأسواق رأس المال.

أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة:

- ◀ تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها الاقتصادية؛
- ◀ تدعيم المركز التنافسي لمؤسسة في أسواق رأس المال؛
- ◀ تحسين الممارسات المالية والإدارية في المؤسسة
- ◀ منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وتأكيد المسؤوليات وتعزيز المساءلة.

أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة:

- ◀ تشجيع جذب الاستثمارات، وتدقيق الأموال المحلية والأجنبية؛
- ◀ مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
- ◀ تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي؛
- ◀ دعم واستقرار مصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات أو انهيارات مالية.2

1: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، المرجع السابق، ص34.
2: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر، إصدار بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر، 2007، ص07.

المبحث الثاني:المبادئ الإستراتيجية لحوكمة الشركات

المطلب الأول: فعالية حوكمة الشركات وتفعيل وظائف في المؤسسة

فرع الأول : فعالية حوكمة الشركات

فرع الثاني:أداء الحوكمة في تفعيل وظائف المؤسسة

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات وركائزها الأساسية

فرع الأول: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية، ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:1

أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة

الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.2

ب- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية

العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل

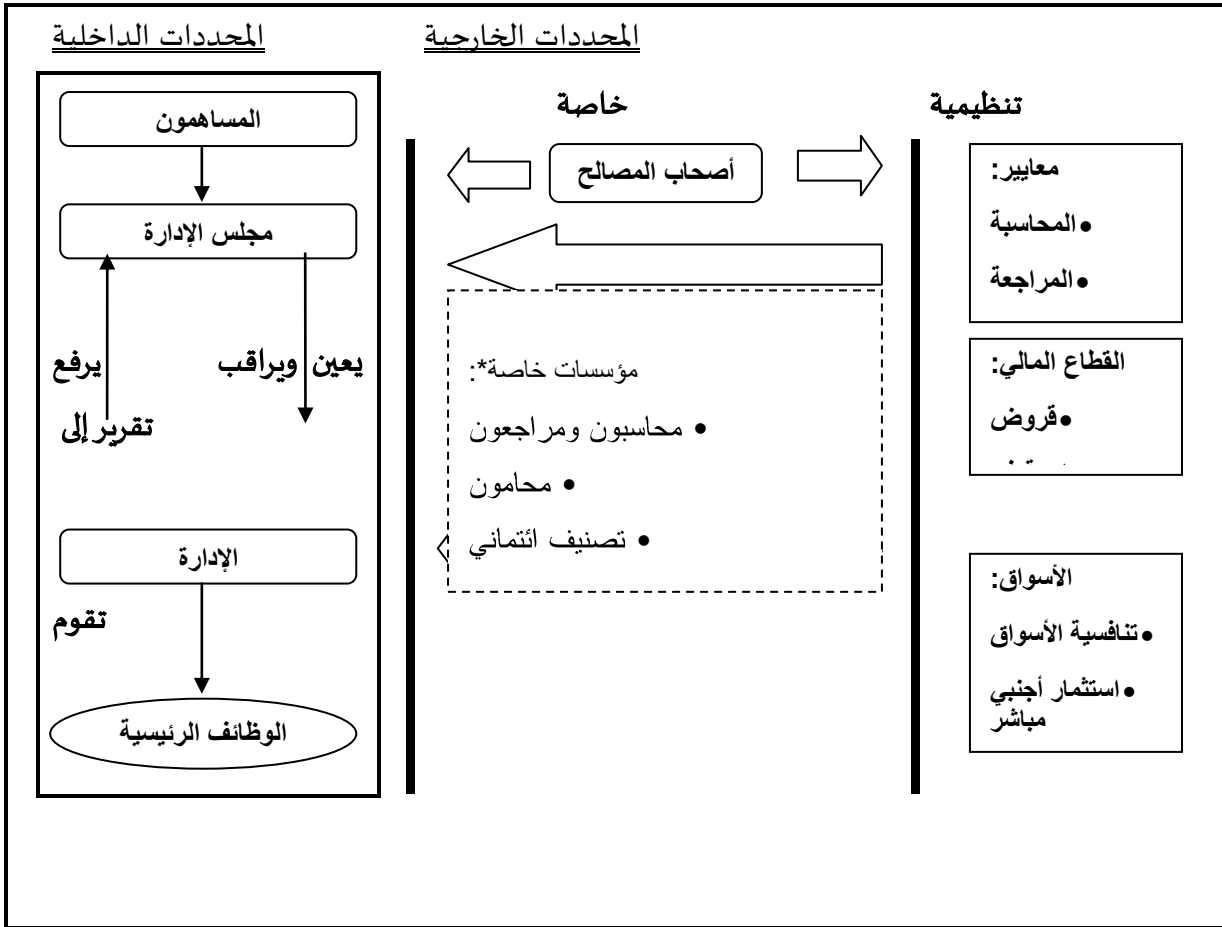
التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.3

1: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص36.

3: المرجع نفسه، ص 37.

شكل (1-02): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، المرجع السابق.

* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.1

1: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، المرجع السابق، ص39.

فرع الثاني: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

أولاً: مبدأ الحوكمة

ضمان وجود أساس إطار ينص على من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه ينبغي على إطار حوكمة المبدأ الأول مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع الشركات تشجيع الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافق المسؤليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، ولكي يكون هناك لضمان لوجود أساس في حوكمة الشركات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

◀ ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق آلية مالية تتميز بالثقافية.

◀ ينبغي أن تكون المتطلبات لقانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

ينبغي أن يكون توزيع المسؤليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

◀ ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضال على أن أحكامها قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالثقافية مع توفير الشرح الكافي لها.1

ثانياً: مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات يجب الأخذ بها:

▪ ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

▪ طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛

▪ إرسال أو تحويل الأسهم؛

1 : مها محمود رمزي، الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 24، العدد 1، سوريا، 2008، ص 94.

- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
 - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
 - انتخاب 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 الاستثنائية التي يؤدي إلى التأثير على الشركة.1
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علم بما في ذلك إجراءات التصويت، ولتحقيق ذلك يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب بما يتعلق بتاريخ ومكان جدول أعمال الجمعية العامة.
- وكذلك المعلومات الكاملة عند المعلومات التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع كما ينبغي إتاحة فرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة (متعلق بالمراجعة الخارجية السنوية)، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.2
- وينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، كما ينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم الأعضاء الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.
- ◀ إعطاء نفس الأثر للأصوات أو غيابي ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصي أو غيابي سواء تم الإدلاء بها حضوري

1 : مها محمود رمزي، الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية، المرجع السابق، ص95.

2: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، 51.

◀ ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم مع ضرورة التركيز على:

✚ تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات وبيع حصص جوهريّة من أصول الشركات وينبغي أن تتم العمليات بكل شفافية وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين

✚ تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء ينبغي عليهم الإفصاح عن حوكمة الشركات الخاصة بهم، وكذا الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.¹

ثالثاً: مبدأ 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 انتهاك حقوقهم.² ينبغي أن يكون للمساهمين "داخل كل فئة" نفس حقوق التصويت فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوح لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم. ✓ يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

✓ ينبغي منع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

✓ ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

رابعاً: مبدأ دور أصحاب المصالح

✚ يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف احترام حقوق أصحاب المصالح التي يرسبها ويحميها القانون.

✚ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

1: سميحة فوزي، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، مرجع سبق ذكره، ص06
2: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر، مرجع سبق ذكره، ص09.

✚ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

✚ مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات تسمح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.1

✚ ينبغي على أصحاب المصالح بما فيهم العاملين وهيئات تمثيلهم الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

✚ ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بإطار فعل كفاء لاعتبار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.2

خامسا: مبدأ الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب

تؤكد قواعد حوكمة الشركات على إن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي ومؤشرات الأداء ونسب الملكية وإدارة الشركة وأيضا الإفصاح عن خبرة أعضاء مجلس الإدارة ومكافأته.

و يجب على الشركات القيام بالإفصاح عن المعايير المحاسبية والمالية التي تتبعها الشركة في تقييم الأداء، مع مراعاة وجوب أن تتوفر قنوات نشر المعلومات بطريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهتم كافة المستثمرين في الوقت المناسب.3

◀ ينبغي أن يتضمن الإفصاح على عدة معلومات من بينها:

◀ الإفصاح عن النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة؛

◀ الإفصاح عن الملكيات الكبرى لأسهم وحقوق التصويت؛

◀ كما يجب الإفصاح على هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها.

◀ يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة؛

◀ يجب القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفاء ومؤهل؛

◀ ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمسائلة والمحاسبة أمام المساهمين؛

1: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص44.

2: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص29.

3: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص29.

◀ ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كافة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة:

لا يتناول ويشجع على تقديم التحليلات

◀ ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج رفع والمشورة عن طريق المحللين، ووكالات التقييم وغيرهم. 1

سادسا: مبدأ 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.

+ يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة؛

+ حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس يجب أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛

+ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛ 2

ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية معينة منها:

+ استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر؛

+ اختيار تحديد المكافآت والمرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة؛

+ ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، وضمان نزاهة حسابات الشركة؛

+ الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

+ على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة

+ ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادر على فعالية ممارسة حوكمة الشركات.

1: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، المرجع السابق، ص 48.

الفصل الثاني

أثر الحوكمة على أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مجتمعات الأعمال الدولية و ذلك نظرا لدورها ومدى تأثيرها على مسار الأحداث الدولية التي وقعت خلال العقدين الماضيين نتيجة تحول معظم الاقتصاديات إلى نظام اقتصاد السوق المفتوح و انتماج سياسة التحرير الاقتصادي خاصة في القطاع المالي، هذا ما شجع العديد من المنظمات الاقتصادية على تبني مفهوم حوكمة المؤسسات و العمل على وضع إطار عام فعال و خاص لمحاولة تجنب أي تعثر مالي .

تمهيد.

أيضا التحليل المالي من بين المواضيع التي لقيت اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية في مطلع القرن المنصرم، و الذي أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش والخداع وانهيار العديد من المشاريع الاقتصادية فجاء التحليل المالي بأشكاله الأولية معتمدا على بعض النسب المالية البسيطة المختصة بالسيولة ليساهم في مساعدة ذوي الشأن وخاصة المؤسسات الاقتصادية للتنبؤ بشكل ابتدائي بمستقبل المشاريع الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسية الأداء المالي

يعد الأداء المالي مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، و هو يمثل القاسم المشترك الاهتمام علماء الإدارة، و يحظى الأداء المالي في الشركات و المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين و الإداريين و المستثمرين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء و الاستمرار.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقا من تحديد الإطار المفاهيمي بعرض العوامل المؤثرة به ووصولاً إلى مداخله.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المجال المحدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة و الإستراتيجية.2

هناك من يلقي بتركيزه على الأهداف فيعرفه بأنه " انعكاس لقدرة وقابلية الشركة على تحقيق أهدافها" هذا التعريف بعد تعريف موسع أي انه يربط الأداء المالي بالأهداف العامة للمؤسسة، وهناك من يعرفه

بدلالة النتيجة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة ويعرفه بأنه " يعني النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة¹.

مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.

أيضا يرى البعض الآخر بان الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من اجل تشكيل ثروة².

يتيح الأداء المالي المتفوق للمؤسسة الموارد المالية اللازمة والملائمة لاستغلال الفرص الملائمة للاستثمار، أيضا يساعد على تلبية رغبات المستثمرون والمساهمون وتحقيق أهدافهم.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف مصطلح الأداء المالي وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر له إلا أنه يوجد قاسم مشترك يجمع بينهم جميعا ألا وهو مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها المالية المسطرة والاستخدام الأمثل للموارد

الفرع الثاني: خصائص الأداء المالي

مما سبق يمكننا القول أن الأداء المالي هو وسيلة تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة³.

و منه فإن الأداء المالي يتميز بالخصائص التالية:

• أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل

على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح عن غيرها؛

¹ - محمد محمود الخطيب، الأيام المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الأردن، (2010)، م45. - وائل محمد صبيحي أدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، (2000)، م - ناظم حسن عبد السيد، محاسبة

الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 131 م 42-43

² - دادن عبد الغني، كعاسي محمد الأمين الأداء المالي من منظور المحكاء المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8/9 مارس، 2005، ص 304.

³ - وائل محمد صبيحي ادريس، مظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص43.

- الأداء المالي أداء تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية: • هو أداة لتدارك الثغرات و الانحرافات و المشاكل و المعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة¹.
- الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.1.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة و الضعف في الشركة و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين. وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

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

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات و طرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية و تحسينها هو تعظيم قيمة الشركة و ثروة المساهم، و الغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة

¹ دادن عبد الغني، فراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006، ص ص 41-42

الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية و

استثمارها، و الغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.2

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء المالي:

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

الفرع الأول: العوامل الداخلية:

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

أولاً- الهيكل التنظيمي :

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

ثانيا- المناخ التنظيمي :

و يفسد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة و إدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة و عملياتها و انشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة و ايجابية كذلك جودة المعلومات المالية و سهولة سريانها بين مختلف الفروع و المصالح و هذا ما يصفى الصورة الجيدة للنشاط المالي و بالتالي الأداء المالي.

ثالثا – التكنولوجيا :

يقصد بتكنولوجيا تلك الأساليب و المهارات الحديثة التي تخدم الأهداف الموجودة كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب و تكنولوجيا التحسين المستمر... الخ ، لذا فان على المؤسسة الاقتصادية ان تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة و التي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها ، و ذلك عن طريق التكيف و الاستيعاب لمستجداتها بهدف المونمة بين التقنية و الأداء المالي مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة .

رابعا- حجم المؤسسة :

قد يؤثر حجم المؤسسة و تصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي فكبر حجم المؤسسة بشكل عانقا للأداء المالي لأنه في هذه الحالة تصبح الإثارة أكثر تعقيدا و تشابكا و قد يؤثر إيجابا من ناحية ان كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها و هذه الحالة هي الأكثر واقعية .

الفرع الثاني: العوامل الخارجية:

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

أولا- السوق :

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق و السلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من اجل تحقيق هدفها الأساسي و هو تعظيم الأرباح و يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض و الطلب فان تميز السوق بالانتعاش و كثرة الطلب فان ذلك سيؤثر بايجابية على الأداء المالي ، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع ف الأداء المالي.

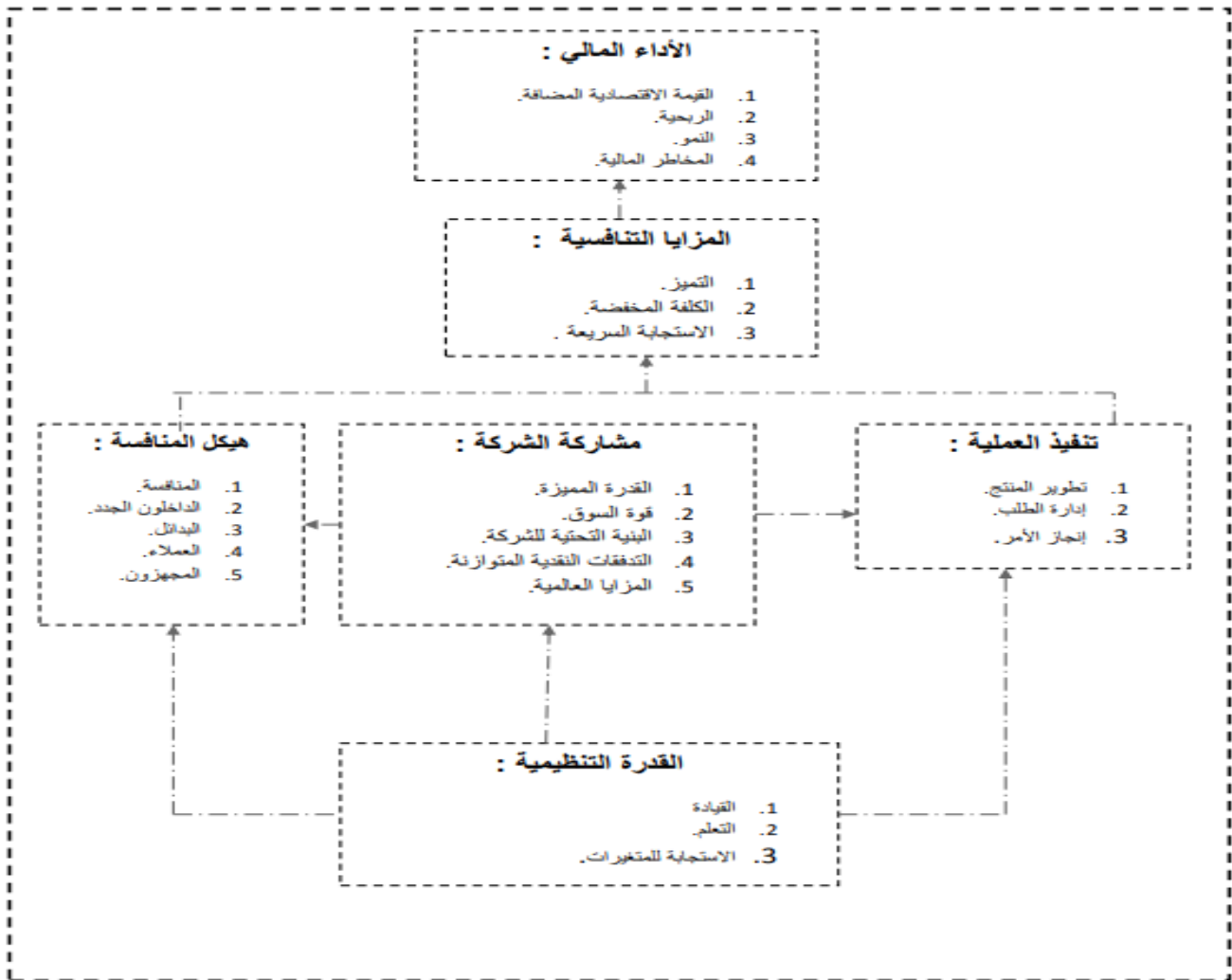
ثانيا- المنافسة :

تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية فراها قد تعتبر المحفز لتعزيه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها و وضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات ، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات و لا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور و بالتالي الأداء المالي يسوء.

ثالثا-الأوضاع الاقتصادية :

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس ، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي ، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي

الشكل رقم (03-II) يوضح العوامل المؤثرة في الاداء المالي



المصدر حسن عبد السيد ، المرجع سابق ، 137.

المبحث الثاني نماذج تقييم الاداء المالي واثار الحوكمة على الاداء المالي في المؤسسة

المطلب الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المؤسسي

يركز الأداء المالي على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، ومن بين هذه المؤشرات تعتبر النسب المالية من أكثر الأساليب المستخدمة في قياس الأداء المالي وأكثرها شيوعاً، وسنتعرض في هذا المبحث إلى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء والمتمثلة في النسب المالية ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة. و

الفرع الأول: النسب المالية

تعرف النسب المالية بأنها عبارة عن علاقات بين بنود القوائم المالية، لذلك لا نستطيع تصور عدد النسب التي يمكن تركيبها، وبما أن الغاية من هذه النسب هي تقييم أداء المؤسسة أي الكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف في السياسات المالية، سنحاول التركيز على أكثر النسب استعمالاً وشيوعاً وأكثرها فائدة العملية التقييم والتي يمكن تصنيفها في مجموعات رئيسية تضم كل منها مجموعة من النسب تقيس جانب من جوانب المؤسسة.

أولاً: نسب السيولة

تعرف السيولة بأنها مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعتبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود ونجد أن للسيولة بعدين، يتمثل الأول في الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقود، أما البعد الثاني فيتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصل إلى نقود¹.

وسنوضح فيما يلي أهم نسب السيولة وأكثرها شيوعاً والتي يمكن استخدامها في قياس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل وهي: نسبة التداول، نسبة السيولة المختصرة ونسبة السيولة الفورية أو ائدة الحالية.

1- نسب التداول (نسبة السيولة العامة):

ويتم حساب نسبة التداول بقسمة مجموع الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة، وتتكون الأصول المتداولة من النقدية وتلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال فترة مالية واحدة، مثل الاستثمارات قصيرة الأجل، الذمم المدينة، المخزون، والمدفوعات مسبقاً، أما الالتزامات المتداولة فتتكون من المستحقات والديون التي يتوجب على المؤسسة على تقوم بسدادها خلال نفس الفترة المالية

1- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص: 157

لذا فإنها تتكون من: الدائنون، أوراق الدفع، المستحقات للدفع، القروض قصيرة الأجل، ويمكن التعبير عن نسبة التداول بالصيغة التالية : 1.

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

ولقد اعتبرت نسبة 1:2 كنسبة للتداول مرغوبة من الناحية الاقتصادية والتحليلية سواء من قبل المؤسسة المعنية أو من قبل الجهات التمويلية القصيرة الأجل مثل: البنوك، فاحتفاظ إدارة المؤسسة بأصول متداولة ضعف الخصوم المتداولة أي أنها تكون نسبتها 1:2 تعني توفر حد الأمان الذي تحتاجه الجهات التمويلية التطمئن على سلامة أموالهم المودعة في المؤسسة، وعليه أصبحت هذه النسبة بمثابة المعيار المطلوب والذي يوفي بحد الأمان، حيث أنها تشير أن أمام كل (دينار) من الالتزامات المستحقة والواجبة التسديد هناك (ديناران) من الأصول السائلة أو شبه السائلة، وعليه وبلحظة استحقاق هذا الدينار وتعذر الإدارة عن التسديد لعدم توفر النقد الكافي، فإنها قادرة - إن اضطرت إلى تحويل الفقرات الشبه نقدية إلى نقدية حتى لو تم ذلك بخسارة من قيمتها السوقية تصل إلى 50 % من قيمتها وهي أعلى نسبة خسارة في تصفية الأصول تتوقعها إدارة المؤسسة 2.

وينظر المحللون إلى تدني نسبة السيولة بقلق لكونه مؤشرا لمشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة، أما ارتفاع هذه النسبة فيعني زيادة في قيمة الأصول المتداولة المتحررة من مطالبات الدائنين قصيرة الأجل، الأمر الذي يعني وضعاً أكثر أماناً بالنسبة للدائنين قصيري الأجل، ولكن لا يجب أن ننظر بارتياح إلى الارتفاع غير العادي في هذه النسبة ، لأنه قد تعني إما نقداً معطلاً أو زيادة عن الحجم المناسب من البضاعة، أو ارتفاعاً غير مبرر في حجم الديون بسبب البطء في تحصيلها وهذه المظاهر جميعها هي مظاهر لسوء إدارة السيولة 3.

1- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية - مدخل نظري تطبيقي -، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 130

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2011، ص: 114.

3- مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 313.

ويمكن أن نبين نقاط الضعف الموجودة في نسبة التداول، حيث ترصد النسبة كمياً ما يتوفر من الأصول المتداولة لتغطية الالتزامات المتداولة، ويتم تجاهل تركيبة هذه الأصول وتفاوت درجة سيولتها، لذا فإنه ينصح بدعم المؤشرات الناتجة عن نسبة التداول مؤشرات أخرى كنسب السيولة السريعة والنقدية¹.

2- نسب السيولة السريعة (المختصرة):

وتعتبر هذه النسبة أكثر تحفظاً من نسبة التداول وتستخدم في بيان قدرة المؤسسة في مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، ويستبعد المخزون من الأصول المتداولة لحاجة المخزون إلى فترة زمنية حتى يمكن بيعه أو هناك احتمال عدم بيعه، وتعرف نسبة السيولة السريعة بأنها " مقياس لدرجة تغطية الديون قصيرة الأجل في المؤسسة دون اللجوء إلى بيع مخزوناتنا، باعتبار أن هذه الأخيرة هي أقل الأصول سيولة والأكثر عرضة للخسارة في حالة التصفية².

يمكن حساب نسبة السيولة المختصرة بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي} - \text{المصروفات المقدمة مسبقاً}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويتطلع بعض المحللين الماليين إلى سيولة سريعة مقدارها 1:1 لهدف مقبول لهذه النسبة، ويعتبرون التديب عن هذا المعدل ضرورة لاعتماد المؤسسة على تسهيل البضاعة من أجل الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وعلى المحلل أن يقدر إذا كان هذا الاعتماد في موقعه أم لا، وانحراف هذه النسبة عن المعدل المقبول يعني ضغطاً على السيولة، ويؤكد حاجة المؤسسة لتصفية بعض بضاعتها لتتمكن من دفع ديونها قصيرة الأجل.

3- نسبة النقدية:

إذا كان المنطق من وراء احتساب نسبة السيولة السريعة هو الافتراض الخاص بصعوبة تحويل المخزون إلى نقدية خلال السنة، فإن نسبة النقدية تستند إلى نفس المنطق من حيث افتراضها ليس فقط صعوبة تسهيل المخزون السلعي إنما أيضاً صعوبة تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير (صعوبة تسهيل الذمم)، وتأسيساً على هذا الافتراض تنحصر مصادر السيولة في كل من النقدية والأصول شبه السائلة التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسهولة ويسر ودون تحقيق أي خسائر، وتبعاً لذلك تحتسب نسبة النقدية

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

1- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 130.

2 - George Deppalens et J-P Jobard, Gestion financière de L'entreprise, Edition Sirey, Paris, 1990, p: 253.

كما يلي:

توضح هذه النسبة مدى إمكانية المؤسسة لسداد التزاماتها قصيرة الأجل في أسوأ الأوقات. إن تدبي هذه النسبة لا يعني في كافة الأحوال سوء وضع السيولة لدى المؤسسة، لأنه قد يكون لها ترتيبات اقتراض مع البنوك تحصل بموجبها على النقد عند الحاجة 1.

هناك من يعطي لنسبة السيولة المختصرة والسيولة الجاهزة المحال: (30 إلى 50%) و (20 إلى 30%) على الترتيب، فذلك اجتهاد قد ينطبق على بعض المؤسسات وقد لا ينطبق على مؤسسات أخرى و السبب في ذلك أن تلك النسبتين قد تحققنا في لحظة معينة، وبالتالي من الخطأ الحكم على ديمومة الوضعية، ثم ما يجب التنبيه إليه هو أن النسبتين السابقتين يجب أن تراعى شرطين هما: 2.

- يجب أن تحمي المؤسسة نفسها من مخاطر عدم التسديد للديون وبالتالي يجب أن تحتاط بالقدر الكافي من

السيولة؛ - وجود السيولة بقيم ضخمة هو تحميد لجزء من أصول المؤسسة بدل استخدامه في دورة الاستغلال، وعليه فإن قياس درجة السيولة يرتبط بأصول الاستغلال من جهة و بالديون القصيرة من جهة أخرى.

4- صافي رأس المال العامل:

يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، لذا فإنه يعرف أيضا بصافي رأس المال العامل، ويستخدم صافي رأس المال العامل كمؤشر للحكم على سيولة المؤسسات وقدرتها على سداد التزاماتها في المدى القصير، ويستخرج هذا المؤشر من خلال الصيغة التالية:

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة وعند الحصول على صافي رأس مال عامل كبير فإن ذلك يعتبر مؤشرا ايجابيا على سيولة المؤسسة، ويتأثر حجم رأس المال العامل كباقي النسب السابقة بنود وتركيبية الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وما يطرأ عليها من تغييرات وتأثيرات 3.

1- مفلح عقل محمد، مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 313.

2- مبارك السلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 48.

3- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 133.

5- نسبة صافي رأس المال العامل إلى الخصوم المتداولة:

$$\text{نسبة صافي رأس المال العامل إلى الخصوم المتداولة} = \frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتحسب هذه النسبة بقسمة صافي رأس المال العامل على الخصوم المتداولة وفق الصيغة التالية:

وتعكس نتيجة هذه النسبة مقدار الضمان الإضافي الذي تمنحه الأصول المتداولة إلى الدائنين لأجل قصيرة الأجل إضافة إلى ما يوازي ديونهم (التزاماتهم على المؤسسة في الأصول المتداولة، وضمن علاقة النسبة فإن ارتفاعها إنما يعني تحسنا واضحا في السيولة ويدعم علاقتها مع الجهات التمويلية المختلفة، والتي ترى في هذه النسبة مستوى الضمان الذي تمنحه الأصول المتداولة عند تقديمهم القروض للمؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض النسبة إنما يشير إلى تدهور في السيولة، ورغم أنه لا توجد حدود نموذجية لهذه النسبة إلا أن لا يحذر ارتفاعها الكبير عن المعيار المستخدم في المقارنة، رغم أنها تعطي دعما كبيرا للسيولة إلا أنها قد تشير إلا أن الاستثمار في الأصول المتداولة بحجم يتجاوز الحدود الاقتصادية المرغوبة إلى ضعف كفاءة الإدارة في استخدام مزايا القروض القصيرة الأجل بسبب قلة استخدام المؤسسة لها، ولذلك فإن حدود هذه النسبة تثير تحفظات كثيرة للمحلل المالي بشأن تقييم الأداء في المؤسسات وفيما إذا كانت الإدارة في مركز قوة أو ضعف¹.

4- معدل دوران الأصول:

تلخص هذه النسبة جميع نسب النشاط الأخرى، إذ تعتبر من أشمل مقاييس الكفاءة لأنها تقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق مبيعات نتيجة استثمار أصولها، وتحسب بالعلاقة التالية :

يتمثل أهم عيوب هذه النسبة في أنها لا تعطي صورة معبرة لمعدلات الدوران بالنسبة للمؤسسات التي

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

تقادت أصولها واستهلكت مع الزمن، حيث تظهر معدلات دوران مرتفعة على الرغم من احتمالات وجود أداء غير مناسب، وتفاديا لهذه العيوب يجب أن تقرأ هذه النسبة مع النسب الأخرى.

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 134.

5- معدل دوران الأصول الثابتة:

ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة بقسمة صافي المبيعات على الأصول الثابتة كما توضحه العلاقة التالية:

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

تعتبر هذه النسبة عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية، ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى الاستخدام الجيد للطاقة الإنتاجية، وانخفاض هذه النسبة يعني فقدان التوازن ما بين حجم الاستثمار في الأصول الثابتة للمؤسسة وبين مبيعاتها 6- معدل دوران الأصول المتداولة 1. يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويمكن حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

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

إن ارتفاع هذا المعدل مؤشر جيد على كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها المتداولة والعكس صحيح ويمكن مقارنته بمعدل سابق، لكن ونظرا لعدم وجود معدل نمطي لمعدلات دوران الأصول فيجب مقارنتها بمعدل الصناعة 2.

7- معدل دوران صافي رأس المال العامل:

وترجع أهمية هذه النسبة إلى سهولة قياس صافي رأس المال العامل بدقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تعديل حجم صافي رأس المال العامل بسرعة ليتلاءم مع التغيرات في المبيعات، ويحسب بالصيغة

$$\text{معدل دوران صافي رأس المال} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال العامل}}$$

1- خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 74.

2- محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص: 174.

التالية 1.:

ويمثل صافي رأس المال العامل المتبقي من الأصول المتداولة بعد تغطية الالتزامات المتداولة، وبالتالي فإن الزيادة في هذا المعدل يعطي مؤشرا مهما على كفاءة المؤسسة في إدارة صافي رأس المال العامل لديها ويبين إلى أي مدى نجحت المؤسسة في استغلال صافي رأس المال العامل في توسيع قاعدة وحجم مبيعاتها، ويشير معدل دوران صافي رأس المال العامل إلى مقدار المبيعات الذي يولده كل دينار من صافي رأس المال العامل.

ويوضح هذا المعدل إذا كانت المؤسسة متوسعة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجتها، وتتطلب دقة الحكم على هذه النسبة مقارنة مؤشرات المؤسسة موضع التحليل بمثلاتها من المؤسسات الأخرى، وبشكل عام يعكس معدل الدوران المنخفض عدم كفاءة في حين يعكس معدل الدوران المرتفع كفاءة جيدة مع أخذ احتمالات التوسع بعين الاعتبار. 3. ثالثا: نسب الهيكل المالي (نسب التمويل أو نسب المديونية)

تعرف كذلك بنسب الرفع وتقيس المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في اعتمادها على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، وتبين لنا كذلك العلاقة الموجودة بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليه وتعرض في النهاية درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة، وعموما يمكن قياس نسب المديونية بالنسب التالية:

1- نسبة الاقتراض (نسبة المديونية أو نسبة التمويل الخارجي أو نسبة القدرة على الوفاء):

تشير هذه النسبة إلى نسبة إجمالي القروض إلى الأصول وتشمل الديون كل من الديون طويلة الأجل والديون قصيرة الأجل، ويفضل الدائنون انخفاض هذه النسبة باعتبار أن ذلك يعني ارتفاع قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية 4:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{الديون}}{\text{الأصول}}$$

تحدد هذه النسبة هامش الأمان للمقرضين، لذلك تعتبر مؤشرا مهما حيث تبين نسبة مصادر التمويل الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة مقارنة بإجمالي أصولها، إن ارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع المخاطر التي تواجه الملكية وأصحاب القروض، لأن ارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع مساهمة الإقراض في تمويل الأصول، مما يشكل أعباءا كبيرة على المؤسسة من أجل خدمة هذه الديون.

1- محمد عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص: 214

2- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 162

3- مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص: 326.

4- عاطف وليد أندرو اس، مرجع سابق، ص: 102.

5- رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 213

وتحيب هذه النسبة أيضا عن مدى مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة الإفلاس إذا ما تم بيع أصولها، وكلما كانت النسبة صغيرة كان ذلك أفضل، ويستحسن أن لا تتجاوز 0,5.

2- نسبة القروض إلى حق الملكية:

توضح هذه النسبة الحدود التي اعتمدت عليها فيما الإدارة على مصادر التمويل المقترضة قياسا بالأموال الداخلية التي ضمنها الملاك، وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية 1 :

$$\text{نسبة القروض إلى حق الملكية} = \frac{\text{القروض قصيرة الأجل} + \text{القروض الطويلة الأجل}}{\text{حق الملكية}}$$

ويقصد بحق الملكية الأموال التي جهزها الملاك وتمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند إقراضهم للمؤسسة، وتزيد من اطمئنانهم حيث يتعرض أصحاب القروض إلى مخاطر بسبب ذلك، وعليه كلما زادت هذه النسبة كلما زادت درجة الرافعة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل.

3- مضاعف الملكية (مضاعف الرفع المالي أو نسبة الموجودات إلى حق الملكية):

تكمل هذه النسبة النسبتين السابقتين وعليه فإن الحصول على أية واحدة من النسب الثلاث يمكن من حساب النسبتين الباقيتين كما أن التفسير للنسب الثلاث يعني نفس الشيء. ويتبين ذلك من

$$\text{مضاعف الملكية} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حق الملكية}}$$

طريقة حسابهما كما يلي:

$$\text{مضاعف الملكية} = \frac{+1 \text{ الديون}}{\text{حق الملكية}}$$

ونشير إلى أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على زيادة معدل الرفع المالي، أي زيادة اعتماد

1- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 189.

الإدارة على القروض وانخفاض حصة حق الملكية في مجموع التمويل الداخلي، مما يزيد من مجموع المخاطر التي يتعرض لها الدائنون¹.

4- معدل تغطية الأرباح للفوائد:

وتسمى هذه النسبة بنسبة اكتساب الفوائد أيضاً، وتحسب من قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب ، أو كما يسمى بصافي الدخل التشغيلي على الفوائد، وتقيس قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات أو الفوائد من الدخل التشغيلي، إن ارتفاع النسبة يشير إلا الإمكانية الكبيرة للمؤسسة على تغطية مصاريف الفوائد، وحتى إذا تدنت الأرباح بعض الشيء، إلا أن ذلك لا يعرض المؤسسة للمخاطرة المالية، ولا يزال باستطاعتها تغطية ودفع الفوائد على قروضها، أما إذا كان عدد مرات التغطية قليلا فإن أي تديني في الأرباح عما هو متوقع قد يضطر المؤسسة إلى العجز عن دفع الفائدة على القروض ويعرضها إلى العسر المالي، كما أن المؤسسة ستواجه صعوبة في الحصول على قروض إضافية، وتحسب نسبة تغطية الأرباح للفوائد بالصيغة التالية :².

$$\text{معدل تغطية الأرباح للفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد}}{\text{الفوائد}}$$

||: 1.

5- نسبة هيكل رأس المال : تتحدد هذه النسبة من خلال قسمة القروض طويلة الأجل على هيكل رأس المال في المؤسسة والذي يتمثل بالقروض طويلة الأجل وحقوق الملكية وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية :³.

القروض طويلة الأجل

نسبة هيكل رأس المال =

القروض طويلة الأجل + حقوق الملكية

وتكشف هذه النسبة الأهمية النسبية للقروض طويلة الأجل في هيكل رأس المال، لذلك فإنها تعتبر مؤشر للحكم على المخاطر المالية، التي تنشأ بفعل الاقتراض و احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفائدة تلك القروض.

1- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 194.

2- محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 81.

3- نفس المرجع السابق، ص: 193.

المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء المالية

تعرضت المقاييس المالية للأداء للكثير من الانتقادات، وذلك بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية، كما أن تقييم الأداء يتم عادة في نهاية الفترة المالية، ولذلك أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسات مثل: ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتخفيض مستويات المخزون¹.

ومن أجل تحسين أداء المؤسسات برزت أهمية قياس وتقييم الأداء المؤسسي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث، حيث عرض بعض الباحثين نماذج مختلفة لقياس وتقييم الأداء يتم من خلالها جمع المؤشرات المالية وغير المالية معا بهدف إعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسة، ومن أشهر هذه النماذج والتي ظهرت أغلبها في تسعينات القرن الماضي بنحد: نموذج هرم الأداء، نموذج الكفاءة التنظيمية، نموذج لوحة القيادة، نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وسنتطرق بشيء من التفصيل لكل نموذج فيما يأتي. لرد

الفرع الأول: نموذج الكفاءة التنظيمية

قدم هذا النموذج كل من Beaudin , Morin , Savoie سنة 1994، والذين قاموا بدراسة دقيقة الأدبيات الأداء في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، وبناء على ذلك استخرجوا أربع أبعاد للأداء هي: استمرارية المؤسسة والكفاءة الاقتصادية وقيمة الموارد البشرية وشرعية المؤسسة، ثم قاموا بالدمج بينها للحصول على نموذج للأداء يتكون من أربعة أبعاد، والتي بدورها تحتوي على 13 معيارا .

ولقد تم تعديل النموذج الأصلي من طرف Savoie et Morin سنة 2000 ليعكس التطور في نظم تمثيل الفعالية التنظيمية، ويضم النموذج المعدل خمسة أبعاد، حيث تبقى الأبعاد الأربعة الرئيسية هي نفسها كما في النموذج الأصلي: استمرارية المؤسسة والكفاءة الاقتصادية وقيمة الموارد البشرية وشرعية المؤسسة، أما البعد الإضافي فهو البعد السياسي، ويهدف إلى أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار العملية السياسية الحتمية في تقييم الفعالية التنظيمية. والشكل الموالي يوضح النموذج المعدل².

1 -Emilio Bouliannes, Vers une validation construit performance organisationnel, Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canada, P: 24

2 -Diane-Gabrielle Tremblay, Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir, Note de recherche 2003-13 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec, canada, 2013,P: 27, Cite Internet : <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-13.pdf>.

الشكل رقم (04-II) : نموذج الكفاءة التنظيمية المعدل ل (Savoie et Morin 2000)

<p style="text-align: center;">الكفاءة الاقتصادية</p> <p style="text-align: center;">Economie des ressources الاقتصاد في الموارد</p> <p>قدرة المؤسسة على تخفيض حجم الموارد المستعملة مع ضمان حسن الاستخدام.</p> <p style="text-align: center;">Productivite الإنتاجية</p> <p>كمية ونوعية المنتجات مقارنة بكمية المواد المستخدمة في الإنتاج في فترة معينة.</p>	<p style="text-align: center;">قيمة الموارد البشرية</p> <p style="text-align: center;">Mobilisation du personnel تحفيز وتعبئة الأفراد</p> <p>مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p style="text-align: center;">Moral du personnel معنويات الأفراد</p> <p>درجة تقييم الخبرة في العمل بشكل إيجابي.</p> <p style="text-align: center;">Rendement du personnel مردودية الأفراد</p> <p>نوعية أو كمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</p> <p style="text-align: center;">Developpement du personnel الأفراد تطوير</p> <p>درجة تطور المهارات لدى أعضاء المؤسسة.</p>	
	<p style="text-align: center;">سياسة المؤسسة</p> <p style="text-align: center;">الساحة السياسية.</p> <p style="text-align: center;">رضا التحالف المهيمن.</p> <p style="text-align: center;">رضا المكونات وفقا لقولهم النسبية.</p> <p style="text-align: center;">تقليل الضرر.</p> <p style="text-align: center;">كفاءة المؤسسة/ البيئة.</p>	<p style="text-align: center;">شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</p>

<p>استمرارية المؤسسة جودة المنتجات Qualite de produit مدى تلبية المنتجات لرغبات واحتياجات العملاء الربحية المالية Rentabilite financiere</p> <p>درجة ارتفاع أو انخفاض المؤشرات المالية كالعائد على رأس المال المستثمر مثلا، مقارنة بالممارسات السابقة، أو مقارنة بأهداف معينة.</p> <p>التنافسية Competitivite</p> <p>درجة مقارنة المؤشرات الاقتصادية مع تلك المحققة في القطاع أو عند المنافسين.</p>	<p>المساهمين رضا Satisfaction des bailleurs de fonds مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموال مساهمهم بالشكل الأمثل.</p> <p>العملاء رضا Satisfaction de la clientele حكم العميل على طريقة استجابة المؤسسة لاحتياجاته.</p> <p>رضا الهيئات التنظيمية des organismes regulateurs Satisfaction درجة احترام المؤسسة للقوانين واللوائح التنظيمية.</p> <p>رضا المجتمع Satisfaction de la communaute التقييم الواسع من المجتمع لأنشطة المؤسسة وأثارها.</p>
---	--

Source : Diane-Gabrielle Tremblay, Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie

du savoir, Note de recherche 2003-13 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec, canada, 2013,P: 27, Cite

Internet : <https://www.telugu.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-13.pdf>.

الفرع الثاني: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان تطبيقها يتم بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها في أكبر الشركات في ذلك الوقت، ثم لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 في فرنسا¹.

ولقد استخدمت لوحة القيادة في فرنسا في بادئ الأمر كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء للعملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج، حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها التكوين هذه المؤشرات، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكّنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المؤسسة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم اختيار الإجراءات المصححة لها².

وتنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة للمؤسسة³، ويعرف كل من أليزابيث سباري Alazard & Separi لوحة القيادة بأنها " أداة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات القيادة وتسمح بالوقوف على مجموعة من المتغيرات المالية والكمية والنوعية، فهي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات المنظمة بطريقة واضحة المتغيرات مختارة تساعد على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على تصرفات القسم، الوظيفة والفريق"⁴، وهناك من عرفها بأنها " وسيلة تسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية الأكثر ملائمة للسماح للمسيرين بقيادة أداء أعمالهم⁵.

ويرى العديد من الباحثين مثل Kaplan.R ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا أي المؤشرات المالية وغير المالية، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد في وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر الميزانية فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعل المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً ولو في

1- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 224.

2- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح، ص: 276، مقالة متاحة على الرابط:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006255.pdf>

3- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244.

Claude Alazard, Sabine Separi, Controle de gestion: Manual et applications, 2ème Ed, Dunod, Paris, France, 2010, P: 552. 4- Françoise Giraud et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2eme Ed, Gualino éditeur, EJA, Paris, France, 2004, P: 105.

4- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 129.

5- عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - سطيف - المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 25 - 28 ماي 2003، ص: 3.7-

تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حد ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، وبعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدنية التكاليف أو باستعمال أفضل للأصول، فحتى يكون نظام القياس كاملا وفعالا يجب أن ينعكس كل من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بزيادة رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران الأصول¹.

و في الواقع لا توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد طريقة للعرض نموذجية أو متفق عليها، ولا كيفية موحدة لتحرير لوحة قيادة مناسبة، نظرا لأن لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بما تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعا لذلك

وتصمم لوحة القيادة المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أداءه، وبالتالي لا توجد هناك لوحة قيادة واحدة تطبق لجميع مستويات المؤسسة، بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى، ولهذا نجد أن لوحة القيادة العامة للمؤسسة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابهة من لوحات القيادة على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، بحيث تتضمن لوحة القيادة لأي مستوى إداري مهمة وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية والغير المالية².

وللوحدة القيادة أهمية للمؤسسة فهي تمنح للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار³، إضافة إلى أنها تعتبر⁴:

3- وسيلة لمراقبة الإدارة؛

- جهاز إنذار؛

- وسيلة لتقييم الأداء؛

- وسيلة مراقبة وحوار واتصال؛

- وسيلة للتشخيص المالي.

وتستطيع المؤسسة أيضا أن تحني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها من أهمها:

- تشكل أداة إدارة تفاعلية توفر المعلومات بسرعة وبطريقة مستهدفة ؛

- تمكين مختلف المسيرين من المعلومات وليس فقط الإدارة العليا؛ . توفير المعلومات لكل فرد الذي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان التوافق في المعلومات إلى جميع الوحدات.

1- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244.

2- زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص: 276

3- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244

4- ياها عيسى ، مرجع سابق، ص: 3.

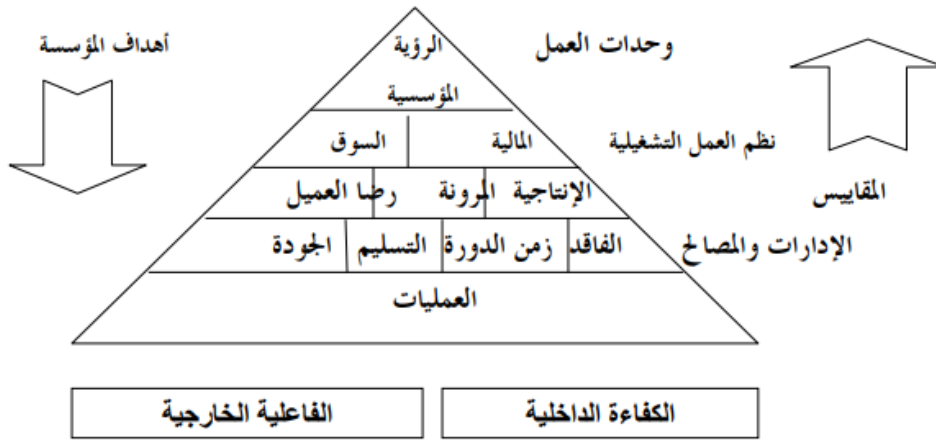
الفرع الثالث : : نموذج هرم الأداء المالي

وهو نموذج اقترحه McNair & al وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثل لنظام متكامل لتقييم الأداء وكما يظهر في الشكل رقم (15)، 1 إذ يتم ترجمة أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية ومالية محددة لوحدة المؤسسة مثل أهداف الحصة من السوق، والإيراد، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق هذه الاستراتيجيات، ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف المؤسسة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة

ب: الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون، ويتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على .

أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي الضياع وزمن الدورة والتسليم والجودة 2

الشكل رقم (II-05): هرم الاداء المالي



Source: C J McNair Carol J, Lynch Richard L, Cross and Kelvin F, **Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?**, Management Accounting, Vol 72, N 5, 1990, P:30.

1- Françoise Giraud et autres, op cit, P: 105.

2- سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 35، 2013، ص: 353

ونشير إلى أن قياس الأداء يتم بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية في القسم الأدنى من الحرم أي الجزء المخصص بالعمليات، أما في الأجزاء العليا من الهرم فتكون القياسات أقل تواترا ويغلب عليها الطابع المالي، وفي رأي Mc Nair & al

، ينبغي أن يكون نظام القياس متكاملًا بحيث يتم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات الأدبي بالمقاييس المالية عند المستويات الأعلى، وهذه الطريقة تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساسًا للمقاييس المالية. وما يشكل دافعًا لها¹.

يمكننا إعادة تصنيف المؤشرات التي ظهرت في هرم الأداء عموديا ، مع العلم أن المرونة عنصر أساسي وذلك كالاتي 2

- مؤشرات الفعالية الخارجية:

مؤشرات الجودة ، التسليم ، رضا العملاء والسوق.

-مؤشرات الكفاءة الداخلية: مؤشرات التكلفة ، المهلة الزمنية، التحول والإنتاجية والمؤشرات المالية

المطلب الثاني : حوكمة الشركات وتحسين الأداء المؤسسي

إن من أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع، وتعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب القوة وعلى جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، وتكون الخطوة الأولى في تحديد مصادر الأداء غير الفعال، كما يجب أن تحقق عملية تحسين الأداء أهدافها وذلك بمراعاة الموارد المتوفرة للتنفيذ، وتعتبر حوكمة الشركات من الأساليب الحديثة المستخدمة لتحسين الأداء وذلك من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسات على تطوير إستراتيجية مناسبة وضمان اتخاذ قرارات أسس سليمة.

فرع الأول: تحسين الأداء المالي

نتناول في هذا فرع تعريف تحسين الأداء وأهميته إضافة إلى دوافعه وخطواته.

أولاً: تعريف تحسين الأداء المالي

و يعرف تحسين الأداء على أنه الاستخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

1- نيلز جوران، جاي روي، ماجتر دوتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة-، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات ميك، القاهرة، مصر، ص: 45.

2 - SAHEL Fateh, Role Du Système Intègre DE Gestion Des Couts Dans La Mesure De La Performance De L'entreprise Ee La Prise De Decision Cas Pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES, Algérie, 2014/2015, P: 63.

العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، يشير هذا التعريف إلى أن الهدف من تحسين الأداء هو تحسين المخرجات بصفة عامة وذلك بالتوظيف الأمثل لرأس المال.

ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء أيضا "

بأنها العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها1.

ثانيا: أهمية تحسين الأداء

تظهر أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية2:

د - أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر

- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمؤسسة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية

- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛

- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق

في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛ - أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المؤسسات المعاصرة.

إن تحسين الأداء يثير بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ، فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب التحسين رغم إدراكهم لأهميته ومزاياه، وترجع أسباب التردد في الأخذ بأساليب تحسين الأداء إلى3:

- 1 - الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين؛
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها تحسين الأداء، من حيث تغير أساليب تقديم الخدمة، وتعديل طرق دورة العمل، كثرة النماذج المطلوب استيفائها، وعبء العمل الورقي؛

1- مسغوني من البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 05، 2014، ص:28.

2- عبد الوهاب محمد جنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص:59.

3- محمد قدرى حسين، اداء الاداء المتميز. دارالجامعة الجديدة. الاسكندرية. مصر. 2014-2015. ص. ص ، ص ، ص: 341

- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه المستوهم العام، أو لشرح طرق العمل المستحدثة والتطوير المطلوب تحقيقه؛
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها نظام تحسين الأداء على حرية ووقت الرؤساء. وتظهر أهمية تحسين الأداء أيضا في :
- 2- أن تحسين الأداء يساعد الأفراد على تحويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج
- أهمية تحسين الأداء في تنمية القدرات والمهارات، رغم ما قد يترتب عليه من محاسبة و مسائلة؛ - أهمية الدور الإيجابي للموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث يشاركون في تخطيط الأداء وتقييم النتائج
- تأكيد أن تحسين الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين، وأن هدف التحسين يكون لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات¹.

ثالثا: المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء مايلي²:

- 3- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

رابعا: دوافع التحسين المستمر:

تعتبر معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة من أهم العوامل التي تدفع المؤسسات إلى القيام بعملية التحسين المستمر والتي نوضحها فيما يلي³:

1- معدلات التغير السريعة:

تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد للتنظيمية مثل الموارد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من

1- نفس المرجع السابق، ص: 342.

2- مسغوني منى، العيد الاستثمائي للكفاءات وتودورفيت حسيناء المؤسسات- دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة اد المؤسسات اجزائية. جمعة بغداد. بغداد. ص: 28، 29.

3- مسغوني منى، المرجع السابق، ص: 29.

حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار¹.

2- الحفاظ على المكانة:

تعكس مكانة المؤسسة أي الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

3- الاهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تحد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، التي تعبر عن الأساس الذي ينطق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

4- المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

خامسا: خطوات التحسين المستمر

يمر أسلوب التحسين المستمر بالمراحل التالية :

12- مرحلة تحديد فرص

التحسين المتاحة: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد فرص التحسين المتاحة واقتناصها وتتألف من جزأين الأول كل من مدخلات تحليل إشارات التحذير الداخلية والخارجية مثل الفشل، الشكاوي وإعادة الإنتاج فضلا عن اقتراحات فرق العمل والمهنيين والمشرفين بجانب تعليقات وأراء عناصر البيئة الخارجية عن المنتجات من الزبائن وأراء العمال والمقارنة بالمنافسين عن الأداء بالنسبة للمنتجات، ومن ثمة تحديد

1- فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010، ص: 36، 37.

المشاكل، أما الجزء الثاني فيتضمن تكوين الفريق المسؤول عن التحسين وتحديد الغرض من إنشائه والوقت المخصص لحل المشكلات مما يمكن القول بأن المشاكل تعد فرصا للتحسين المستمر.

مؤشرات ونماذج تقييم الأداء وأثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي

طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي 1.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ و آليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة و كذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركة أهدافها. وإن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أضحي يمثل محورا أساسيا وفعالاً للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية)، وعليه يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وعليه بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها

الفصل الثالث

دارسة حالة تقديرية للشركة أن - سي - أروبية

تمهيد :

بعد بدراسة النظرية لكل من حوكمة الشركات و الأداء المؤسسي و تطرق إلى كيفية تحسين الحوكمة الشركات للأداء المؤسسات النظرية ، كان لابد من الإختيار العلاقات العلمية على بعض المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال إختبار هذا الطرح في الجزائر ، و مع خصوصية البيئة الجزائرية كان لزام علينا إختيار عينة لدراسات من المؤسسات التي تطابق حوكمة الشركات و لو جزئيا و سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها.

لذلك إختارنا المؤسسات المدرج في البورصة الجزائري ، كما هو معلوم أن المؤسسة المدرج في البورصة مطالبة بحدى معين م الإفصاح عن تقاريرها المالية و الإفصاح عن كل ما يخص المؤسسة و تراه ضروري للأطراف الأصحاب المصالح ، و سنحاول م خلال هذا الفصل دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي لشركة روية أن.سي أ المدرج في بورصة الجزائر و ذلك من خلال البحث التالي :

المبحث الاول : واقع حوكمة الشركات في شركة أن سي أروبية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تطلع مؤسسة أن سي أ-روبية إضافة إلى مختلف آليات حوكمة الشركات المطبقة من قبل المؤسسة و المفصوح عنها في تقارير المؤسسة و الموقع الإلكتروني للمؤسسة و بورصة الجزائر .

المطلب الاول : تقديم مؤسسة أن سي أ-روبية

1- نشأة أن سي أ-روبية¹

مؤسسة أن سي أسروبية هي شركة ذات أسهم خاضعة للقانون الجزائري ذات رأسمال قدره 000 849 195 دج، و يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج و توزيع المشروبات و عصائر الفاكهة، و قد تأسست في عام 1966 في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) تحت اسم " الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية في الجزائر العاصمة، و كانت الشركة متخصصة في إنتاج معجون الطماطم، و الهريسة و المربي

¹ - روية الجزائر، موقع انترنت:

- [http://www.stbv.dz/ar/?page details societe&id soc29](http://www.stbv.dz/ar/?page%20details%20societe&id%20soc29).

اطلع عليه بتاريخ 2021/05/09

تحت العلامة التجارية " الروبية"، وفي سنة 2003 غيرت الشركة شكلها القانوني و أصبحت شركة ذات أسهم.

في سنة 2006 ارتفع رأس مال الشركة من 109 472 000 دج إلى 152 044 000 دج مخصص المؤسسة مساهمة أجنبية، وهي شركة رأس المال الاستثماري غير المقيمة "افريقيا انقست المحدودة"، وتم تمديد فترة حياة الشركة لمدة 99 سنة، في سنة 2008 تم تغيير الاسم السابق للشركة من "الشركة الجديدة للمثريات الجزائرية" إلى " أن سي أروبية ش.ذ.." وتم رفع رأس المال الشركة من 792 195 000 دينار جزائري إلى 849 195 000 دج.

في سنة 2011 صدر قرار مجلس الإدارة في 27 ماي 2011 بإدراج الشركة في البورصة وصادقت عليه الجمعية العامة للمساهمين في 31 يناير 2012، وفي أبريل 2013 شرعت مؤسسة أن سي أ- الروبية في بيع أسهمها من خلال العرض العلني للبيع، وانصب مبلغ العرض على 25% من رأس المال، أي ما يعادل 849 195 200 دج موزعة على 8491 950 سهم

في يونيو 2013 و بعد استيفائه شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج ستاد رأس المال للشركة ذات الأسهم أن سي أ-روبية في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 03 يونيو 2013، وقدر مبلغ الإدراج ب 400 دج، وكان العرض العلني للاكتتاب كما يلي:

- رأس المال الاجتماعي: 849 195 000 دج موزعة على 8 491 950 سهم بقيمة اسمية قدرها 100 دج

- الكمية المعروضة: 2122988 سهم تمثل 25% من رأس المال؛

- سعر الإصدار: 400 دج؛

- فترة العرض: من 7 أبريل إلى 9 مايو 2013

- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: بي إن في باريبا الجزائر؛

- نقابة التوظيف المكلفة بجمع أوامر الشراء: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بي إن في باريبا الجزائر، سوسيتيه جنرال الجزائر؛ - رئيس مجلس الإدارة: سليم عثمانى؛ - اسم الشركة: أن سي أروبية ش.ذ. أي

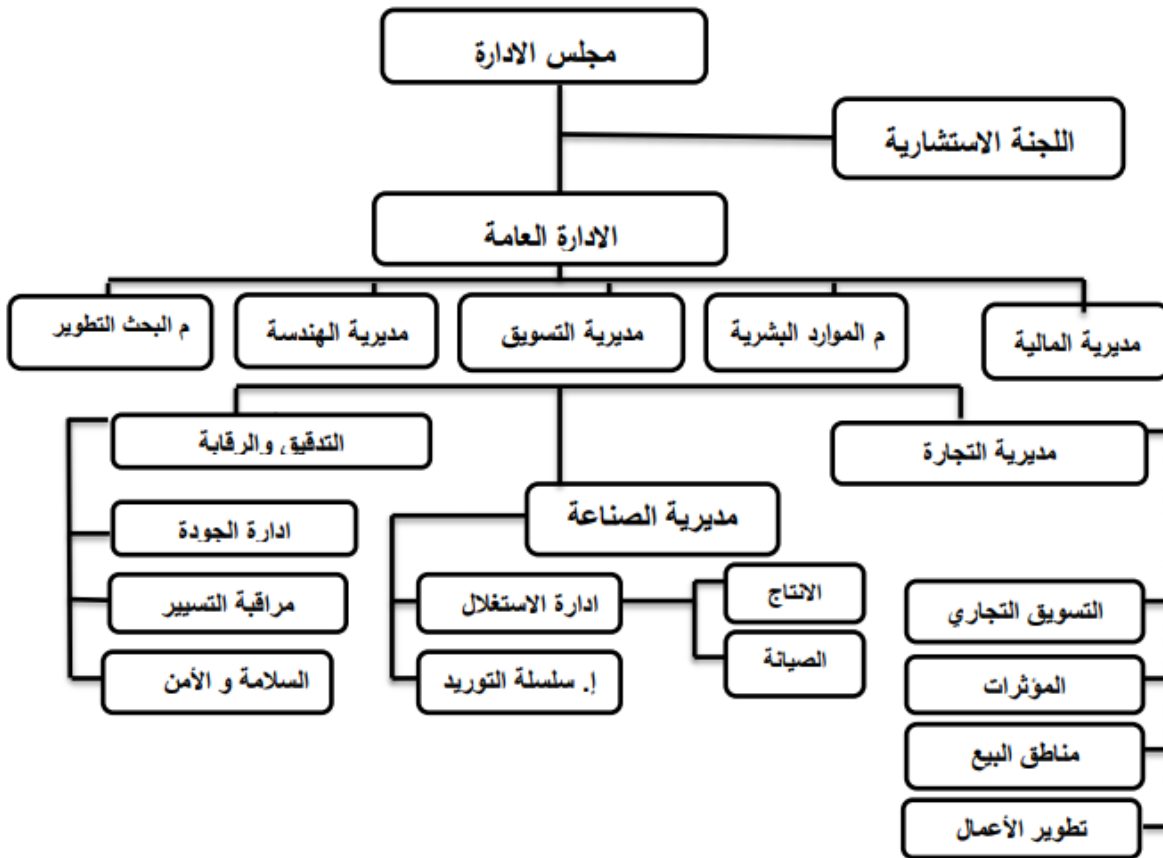
- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 5، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر 16300 - رأس المال الاجتماعي: يملكه 19 مساهما

- المسيرين الرئيسيين:

و سليم عثمانى: رئيس مجلس الإدارة؛

و محمد صبحي عثمانى: المدير العام .

الشكل رقم (III-05) الهيكل التنظيمي لمؤسسة Rouiba NCA



المصدر: نشرية المعمومات الخاصة بمؤسسة Rouiba NCA

المطلب الثاني : سياسة شركة "أن.سي.أ" روبية¹.

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع الأطراف بضمن اتصال تفاعلي؛
- تقديم للزبون والمستهلك منتجات وخدمات تلبى احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية ، والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها؛
- تطبيق تسيير صارم و شفاف من أجل ضمان توافر الموارد و جن عائدات من الاستثمارات؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة والوقاية من مخاطر التلوث
- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامية؛
- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي؛
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتمييز.

تطلعات المؤسسة:

- تطمح الشركة لأن تكون من بين أحسن عشرة شركات في إفريقيا و البحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا الالتزام بترقية التنمية المستدامة.
- المساهمة الفعالة في التنمية المحلية².
- الجوارية؛
- المراهنة على التكنولوجيات التنظيفة؛

¹ - الموقع الإلكتروني شركة آل سي أروبية، موقع القرفيت:

-http://www.stbv.dz/ar/?page details societe&id soc29.

اطلع عليه بتاريخ:2021/05/09

² - روبية الجزائر، موقع انترنت:

29. http://www.stbv.dz/ar/?page details societe&id soc -

- تكوين وازدهار مواردنا البشرية؛

- المساهمة في تحسين مناخ الأعمال

- الامتثال لأحسن المعايير

الأهداف التي سطرتهأ المؤسسة تتمثل في منح المتعة للمستهلكين عبر منتج ذو توعية، والمساهمة في نفس الوقت في خلق الثروة المستدامة، شركة أن. سي. روية التي تأسست سنة 1966، هي أقدم علامة لصنع العصيرو مشروبات الفواكه في الجزائر، ووضعت دائما المستهلك في قلب نشاطها ما سمح لها بكسب رهان الثقة والنوعية.¹

يشكل العامل البشري اليوم القلب النابض للشركة وبلوغ رقم أعمال 7 ملايين دينار خير دليل على ذلك، وهذا أصبحت العلامة الرائدة في المغرب العربي، وتصبوا الشركة لأن تصبح العلامة الأولى إفريقيا، وقمنا أيضا بإدماج معايير ايزو 26000، ايزو 14001، ايزو 22000 و ايزو 9001،

وتم أيضا توثيق التزامها في ما يخص التنمية المستدامة لأفاق 2030، في إطار تشجيع التنمية البشرية و بلوغ الحياد الايكولوجي، وكذلك ترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام.

المبحث الثاني : واقع آليات حوكمة الشركات في شركة أن سي أي روية

تطبيق شركة أن سي أسروية العديد من آليات حوكمة الشركات، وستبين فيما يلي مختلف آليات حوكمة الشركات التي تطبقها وذلك لتوفر المعلومات حولها وهي:

المطلب الاول : هيكل الملكية (العائلية)

تعتبر مؤسسة " أن سي أروية " مؤسسة عائلية تعود ملكيتها لعائلة عثمان، ومن أجل توسيع المؤسسة، وذلك بزيادة رأسمالها لإدارة و زيادة نموها، كان لابد من وضع استراتيجيات وخطوات كفيلة بجذب استثمارات جديدة، فقامت المؤسسة بإصدار تقريرها السنوي والمتضمن خطة الشركة التوسعية، ورؤيتها ومؤشرات أدائها و أرقام أرباحها وخسائرها، حيث حظيت بثقة صندوق الاستثمار الخاص " افريقيا أنفست "

¹ -Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013. Visa COSOBN 20B/01 du 06 Février 2013, p.p: 80-82, 85.cite internet : <https://www.cosob.org/wpcontent/uploads/2014/11/NoticeNCA.pdf>

وأصبح مساهما في رأس مال المؤسسة ب: 3 131 640 سهم أي ما يعادل 36,9% من إجمالي أسهم المؤسسة ومؤسسة مغرب انفسست ب: 10 أسهم من إجمالي الأسهم، وباقي الأسهم هي ملك لعائلة عثمانى والمقدرة بحوالي : 63%.

ونلاحظ أن هناك تركيز للملكية ودليل ذلك عدم وجود مساهمين كثر، ورأسمال المؤسسة مقسم بين 19 مساهم تمثل عائلة عثمانى 16 مساهم منهم، لكن ومع دخول شركة " أن سي أروبية " إلى بورصة الجزائر ثم فتح جزء من رأسمالها و المقدرب 25% ، وذلك تمهيد لخروج المستثمر المؤسسي من رأسمال الشركة حيث تم طرح 20% من أسهم المستثمر المؤسسي و 5% من أسهم العائلة، وتم دخول مساهمين جدد في رأسمال الشركة والمقدر عددهم ب: 22 مساهم جديد، ومع ذلك تبقى الملكية مركزة في المؤسسة وللعائلة أكبر ملكية للأسهم

ويوضح الجدول الموالي المساهمين وعدد الأسهم التي يمتلكونها قبل الدخول للبورصة.

الجدول رقم (III-01): المساهمين في مؤسسة أن سيا روية عدد الأسهم

الاسم	عدد الأسهم	%
صلاح عثمانى	10	0,0%
صلاح عثمانى (المنتفع) وسليم عثمانى (المالك)	263 990	3,1%
سليم عثمانى	2 660 330	31,3%
محمد الهادي عثمانى	654 830	7,7%
ثريا عثمانى	399 450	4,7%
محمد عثمانى	360 160	4,2%
محمد سعيد أمن عثمانى	300 000	3,5%
سعيد عثمانى	154 810	1,8%
سعيد عثمانى (المنتفع) عدنان عثمانى (المالك)	100 000	1,2%
سعيد عثمانى (المنتفع) ودرة عثمانى (المالكة)	100 000	1,2%
محمد صحي عثمانى	72 030	0,8%
محمد مختار عثمانى	70 000	0,8%
خديجة عثمانى	55 660	0,7%
زازية عثمانى	55 660	0,7%
فوزية عثمانى	55 660	0,7%
يمينة عثمانى	50 000	0,6%
لامى محمد سكاره	5 660	0,1%
محمد مهدي عثمانى	2 030	0,0%
عدنان عثمانى	10	0,0%
الدره عثمانى	10	0,0%
صندوق أفريك انفسه ال.تي.دي	3 131 640	36,9%
مغرب انفسه اس.بي.أ	10	0,0%
مجموع الأسهم	8 491 950	100%
رأس مال الشركة	849 195 000	

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013,

Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p:33

2- مجلس الإدارة:

منذ سنة 2003 تم الفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وذلك بناء على توصية من فرق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وحوكمة الشركات المؤسسة التمويل الدولية، ورئيس مجلس إدارة المؤسسة هو سليم عثمانى، أما المدير العام فهو صهي عثمانى.

أما فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة، فالمؤسسة تتمتع بمجلس يتكون من ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة إلى عضوين مستقلين وتؤمن المؤسسة أيضا محامي مستقل، ويعين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين والجمعية التأسيسية والذي يتكون من 11 عضوا تم تعيينهم من قبل الجمعية العامة السنوية والمنعقدة بتاريخ 07 جويلية 2010 لفترة 6 سنوات، والأعضاء هم بالشكل التالي:

- رئيس مجلس الإدارة (سليم عثمانى)؛

- الرئيس الشرقي من العائلة؛

6- أعضاء تنفيذيين من العائلة؛

- عضوين مستقلين (ممثلين عن إفريقيا إنفست و مغرب أنفست)؛

- ملاحظ مستقل

ويجتمع مجلس إدارة مؤسسة " أن سي أي روية " مرتين أو ثلاث مرات في السنة، ويوضح الجدول الموالي أعضاء مجلس الإدارة الوكالات الإدارية.

الجدول رقم (III-02): أعضاء مجلس الإدارة وعدد الوكالات الإدارية

المسير	المنصب	عدد الوكالات الإدارية خارج المؤسسة	قائمة مجالس الإدارة الأخرى
صلاح عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA •
سليم عثمانى	عضو	4	SELECTAIR. SPA • LAPAL PRO. SPA • AFIA • INTERNATIONAL ALGERIA. SPA Alliance Assurance. • SPA SELECTAIR. SPA •
محمد مختار عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA •
سعيد عثمانى	عضو	2	SELECTAIR. SP • FRUITAL. SPA •
محمد الهادي عثمانى	عضو	2	SELECTAIR. SP • FRUITAL. SPA •
محمد عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA •
محمد عزيز مبارك	الممثل الدائم في المجلس الإداري والشخص الاعتباري للأسهم الخاصة بصندوق الاستثمار الاقليمي أفريقيًا انفسست	6	Maghreb Leasing • Algeria. SPA ICOSNET. SPA • Maghrebinvest. SPA • Inpha-Médis. SPA • Sancellia Algérie. • SPA Sols et Fondations. • SPA
مهدي الغربي	الممثل الدائم في المجلس إدارة المؤسسة والشخص الاعتباري لمؤسسة المغرب انفسست	4	SNAX. SPA • Inpha-Médis. SPA • Général Emballage. • SPA Amimer Energie. •

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril

,2013 Visa COSOBN 20B/101 du 06 Fevrier 2013, p: 81.

يوضح الجدول السابق عدد الوكالات الإدارية ل 8 أعضاء من مجلس الإدارة، إضافة إلى مجالس الإدارة الأخرى الذين هم أعضاء فيها، أما ثلاثة أعضاء الآخرين فهم: ثريا عثمانى، زاهر مسعودي وهم ممثل الأقلية أي صغار المساهمين، والسيد جون بيار (Jean Pierre) ملاحظ مستقل.

المطلب الثاني : اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

المجلس الإدارة 5 لجان رئيسية إضافة إلى لجان فرعية أخرى، وتتكون كل لجنة من رئيس مجلس الإدارة إضافة إلى عضوين من أعضاء من مجلس الإدارة إضافة إلى عضو آخر وهذه اللجان هي

- **اللجنة الإستراتيجية:** أنشأت اللجنة الإستراتيجية سنة 2005 حيث يجتمع الرئيس التنفيذي مرة كل شهر مع كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة وكذلك خبراء مستقلين عن اللجنة الإستراتيجية ويتم تسجيل عملية صنع القرار والمناقشات في محاضر الاجتماعات التي تشمل توصيات السياسات والمسؤوليات الرئيسية للجنة الإستراتيجية وهي كالتالي - تتبع الإرشادات التي نوقشت وسجلت في محاضر الاجتماعات السابقة ؛ - إعداد القرارات الإستراتيجية التي يجب تقديمها لمجلس الإدارة؛ - مراقبة الإنجازات الشهرية والميزانية ومقارنتها مع الفترات السابقة

- **لجنة التدقيق (المراجعة):** تأسست لجنة التدقيق في سنة 2010 من أجل السيطرة على وظيفة المراجعة الداخلية والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين للمؤسسة والمهمة الرئيسية للجنة التدقيق أنها تعمل على مراجعة الحسابات التشغيلية للتدفقات المادية والمالية ثم اعتماد التوصيات من قبل الإدارة ويرأس هذه اللجنة السيد " مهدي الغربي " محاسب ومراجع الحسابات وهو عضو مجلس الإدارة في مؤسسة " أن سي أروبية"، وتأخذ المؤسسة الاستشارة والنصح من العديد من مكاتب التدقيق.

3-3-3- لجان المجلس الأخرى:

تم إنشاء لجان أخرى لمجلس الإدارة وهذه اللجان تتمثل في لجنة الترشيحات ولجنة التعويضات ولجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة.

3-3-3-1 **لجنة التعيينات:** مهمتها الرئيسية تتمثل في تعيين المناصب الرئيسية في الشركة؛

3-3-3-2 **لجنة التعويضات:** تنظر في أحور كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة و تفتح على المجلس المكافآت السنوية للموظفين

3-2-3 - لجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة: تقوم بمراقبة مدى احترام القواعد الأخلاقية في العمل وحماية البيئة، وفي هذا المجال تلقت المؤسسة عدة جوائز وشهادات وهذا إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على لجان مراجعة خارجية مساعدة وهي لجان متخصصة في مختلف المجالات.

4- التدقيق الخارجي:

تعتمد الشركة في تدقيق حساباتها على مدقق خارجي معين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وفقا للقانون، ويقوم بتدقيق الحسابات والتقارير السنوية والبيانات المالية الخاصة بالمؤسسة والتأكد على شفافتها ومصداقيتها

وتأخذ الشركة الاستشارة من عدة مكاتب تدقيق خارجية في عدة مجالات والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-03): المكتب التدقيق التي لها علاقة بالمؤسسة

الدعم	المكتب
أمانة مجلس الإدارة والدعم القانون والإستراتيجي.	GIDE Loyrette Nouvel
صيانة نظام إدارة الجودة والبيئة	TUV
تحسين منصة الخدمات اللوجستية	Technip
تنفيذ النظام المحاسبي الجديد ومراجعة الحسابات التشغيلية	C2A
نظام الأجور والإجراءات الإدارية والموارد البشرية	NEXT STEP
تدقيق نظام المعلومات	Alti Conseil & Ingénierie

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre ublique de Vente du 07 et 25 Avril2013,

Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p : 85.

5- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين

يهدف إبراز حقوق المساهمين بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة بما يضمن حمايتهم قامت شركة " أن سي أي رويبة بوضع اتفاقتين (اتفاقية تفاهم) هما:

• الاتفاقية الأولى: أبرمت يوم 21 فيفري 2005 بصيغتها المعدلة بتاريخ 28 مارس

2005 التي تضم الأحكام التالية:- التزام المساهمين من (العائلة) بالاتفاق الذي ينص على تعيين المستثمر الجديد كمسير والحفاظ على هذا التعيين طوال فترة سيران الاتفاقية؛ - يسمح قانون التدقيق المستمر الجديد بتعيين محاسب خبير لأداء مهام المحاسبة والرقابة المالية ؛ - وجود بند ينص على حق الانسحاب من قبل المستثمر الجديد للاستفادة من أظرفة مالية في الحالات التالية :- فقدان السيطرة على الرقابة من قبل المساهمين الأعضاء في الاتفاق - عدم الامتثال لبعض الالتزامات بما فيها عدم المنافسة أو تلك الالتزامات الخاصة بفائدة الشركة، مع احترام القواعد المتعلقة بتضارب المصالح به - عدم تحديد تعيين هذا المستثمر الجديد في مجلس الإدارة. • الاتفاقية الثانية: تم توقيعها يوم 17 أبريل 2012 لمدة 3 سنوات وهي تحوي الأحكام التالية:¹ - قرر أعضاء هذا الاتفاق الحائزين معا على الأغلبية النسبية لرأس المال تكوين ما أسموه بالنواة الصلبة للمساهمين بغية ضمان استقرار إدارة الشركة من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل، واتفقت هذه الأطراف على تنظيم وتسبير علاقتهم ابتداء من دخول الشركة إلى البورصة. " إنشاء مجلس العائلة بحيث يخول له مهلة التشاور المسبق عن الاجتماعات العامة للشركة، ويجتمع عند الضرورة من أجل مناقشة القضايا ذات الصلة ب - العلاقة بين النواة الصلبة والشركة - العلاقة بين العائلة والشركة؛ - عدم نقل ملكية الأسهم المملوكة من قبل أعضاء النواة الصلبة لمدة 3 سنوات باستثناء التحويلات بين الأعضاء 220.

¹-Notice D'information NCA Rouiba Spa, Op.p: 89.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقمنا بإختيار فرضيات الدراسة على مجموعة من الشركات الجزائرية وتم اختيار الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة أن سي أروبية، وكان فترة الدراسة من سنة 2013 إلى سنة 2016 ، وذلك لأن مؤسسة روية كان دخولها للبورصة سنة 2013، وباستعمال أسلوب التحليل الاحصائي واستعمال الانحدار الخطي البسيط وحساب معاملات الارتباط و معاملات التحديد بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات

عدد أعضاء مجلس الإدارة^(NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة^(NRCA)، نسبة استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام^(DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة^(NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية^(ACTMA)، عدد أعضاء لجنة التدقيق^(NCAUDIT)، عدد إجتماعات لجنة التدقيق^(NRCAUDIT)، و أبعاد المتغير التابع الأداء العائد على الأصول^(ROA)، العائد على الأموال الخاصة^(ROE)، العائد على المبيعات^(ROS)، عائد السهم^(EPS)، ربحية السهم^(P/E)، القيمة الاقتصادية المضافة^(EVA)، ونسبة كيو توين^(Q TOBIN)، ويعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى عدم تحقق حل الفرضيات الجزئية والتي أدت بدورها لعدم تحقق الفرضيات الفرعية والتي أثبتت عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي أنه لا يوجد دور الحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مع أن كل الشركات المدرجة في بورصة الجزائر تتوفر على بعض آليات حوكمة الشركات، حيث تتنافى هذه النتيجة مع العديد من الدراسات والتي تشير إلى أن الممارسات السليمة لحوكمة الشركات لها دور كبير في تحسين الأداء، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الآليات غير مطبقة بالشكل الأمثل، حيث لاحظنا عدم استقلالية مجلس الإدارة لأغلب الشركات محل الدراسة، وكذلك عدم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، إضافة إلى أن الملكية كانت مركزة بشكل كبير حيث تجاوزت 58 %، إضافة إلى أن لجان التدقيق لا تضم أي أعضاء مستقلين، ونعتقد أن كل هذه النقائص في تطبيق حوكمة الشركات كانت سببا في عدم وجود دور لها في تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

خاتمة

الخاتمة

ركز هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث كان للأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات نتيجة كثرة الفساد المالي والإداري وغياب الشفافية والمصداقية في التقارير المالية للشركات الأثر الأكبر في بروز مصطلح حوكمة الشركات خلال ثلاثة عقود الأخيرة، ويعود الفضل في ذلك إلى جهود كل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وبالتعاون مع الكثير من الدول والهيئات المالية، حيث أصدرت العديد من المبادئ والقواعد لحوكمة الشركات، وكانت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1999 الأفضل حيث لاقت قبولا دوليا، ولقد عدلت سنة 2004، ثم عدلت مرة أخرى سنة 2015 وذلك بالتعاون مع مجموعة العشرين وأطلق عليها إسم مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات، وكان الهدف الأساسي لهذه المبادئ والقواعد هو حماية حقوق المساهمين والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات على حد سواء.

ولدراسة العلاقة ما بين حوكمة الشركات والأداء تم التطرق إلى مختلف الأساليب والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء انطلاقا من المؤشرات المالية كالنسب المالية والقيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة، إضافة إلى النماذج الشاملة والتي تقيس الجوانب المالية وغير المالية لأداء المؤسسات كمصفوفة الكفاءة التنظيمية، لوحة القيادة، وهمم الأداء، نموذج الجمعية الأمريكية للمحاسبة الإدارية، وبطاقة الأداء المتوازن، وبما أن أغلب التقارير والدراسات تشير إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يساهم في تحسين أداء المؤسسات، حاولنا التعرف على مفهوم تحسين الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك كأسلوب التحسين المستمر الكايزن، وطريقة المقارنة المرجعية، ثم وضحنا كيف يساهم التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات في ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة كان لابد من اختبار فرضيات الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية، ولقد تم اختيار المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي:

مؤسسة أن سي أروبية، وكان فترة الدراسة (2013-2016)، حيث نصت

ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية، وقسمت الفرضيات الفرعية أيضا إلى فرضيات جزئية، وتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي والاستعانة بنموذج الانحدار البسيط لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد

المتغير المستقل حوكمة الشركات مع أبعاد المتغير التابع تحسين أداء المؤسسات كل على حدا، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار هذه الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتوقف فاعلية حوكمة الشركات على هيكل الملكية حيث أنه: في حالة تركيز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين الأداء، لأن هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، ومن ناحية أخرى قد يكون له كذلك أثر سلبي على الأداء إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم.

- يكون للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح إذا التزم جميع الأعضاء فيكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء المهام الموكلة إليهم بكل نزاهة ومصداقية.

تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم.

- يكون للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح إذا التزم جميع الأعضاء في كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء المهام الموكلة إليهم بكل نزاهة ومصداقية.

- يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات لم تقدم دليلاً واضحاً حول العلاقة بين حجم المجلس وفاعليته، حيث أشارت دراسة (Jenson 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجماً أقل فعالية،

أما دراسة (Dalton et al 1999) فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم للمؤسسة منفعة أكثر من خلال تنوع خياراته وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل.

- من المتطلبات الأساسية التي يمكن الوقوف عليها لاستقلالية مجلس الإدارة هي عدم ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وتلعب عملية الفصل دوراً هاماً في فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة، حيث يقوم بأداء مهامه الإشرافية والرقابية باستقلالية وعلى أكمل وجه، ونحن أيضاً أن وجود أعضاء مستقلين ضمن عضوية مجلس الإدارة يعزز من فاعليته في الرقابة على المديرين ويحسن من قيمة المؤسسة، والمنطق وراء ذلك هو أن الأعضاء الخارجيين غالباً ما يكونوا أكثر حرصاً من المديرين التنفيذيين على حقوق حملة الأسهم.

- الضمان التطبيق السليم لحوكمة الشركات، ينشئ بمجلس الإدارة لجنا وتعتبر هذه اللجان داعمة لسلامة هذا التطبيق أهمها لجنة التدقيق التي تقوم بتوفير الاستقلالية الكاملة لكل من المدقق الداخلي و المدقق الخارجي وتحسين الاتصال بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم التدقيق بنوعيه والتأكد من دقة و

- موضوعية التقارير المالية، أما لجنة التعويضات ولجنة المكافآت فهما المسؤولان عن تحديد التعويضات والمكافآت للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمدقق الخارجي.
- يعتبر الإفصاح والشفافية من بين القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات، حيث يجب أن يكون الإفصاح كاف وفي الوقت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسة.
- لا تتوفر الشركات محل الدراسة على مجالس إدارة مستقلة باستثناء شركة أن سي أروبية حيث يضم مجلس إدارتها عضوين مستقلين، ويتنا في هذا مع قواعد حوكمة السليمة التي توصي بأن يكون على الأقل ثلث أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين
- لا تضم لجان التدقيق في الشركات محل الدراسة أي عضو مستقل.*

نتائج اختبار الفرضيات:

- كان متوسط حجم مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة هو 09 أعضاء، وهو متوسط عموماً فهو ليس بالصغير وليس بالكبير، ولم يكن لحجم مجلس الإدارة أي دور في تحسين كل أبعاد الأداء باستثناء نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، حيث كانت العلاقة بين حجم مجلس الإدارة ونسبة كيو توبين (Q TOBIN) علاقة ارتباط خطي قوية إذ بلغ معامل الارتباط R- 79.9% ، كما أشار معامل التحديد R2 إلى أن 63,8
- % من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، وبما أن أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق، حيث تحققت
- ضرورة أن يكون غالبية أعضاء لجان مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين خاصة لجنة التدقيق.
- ضرورة تفعيل مركز حوكمة الشركات الجزائري حيث منذ إنشائه لم يقم بأي دور فعال.*

آفاق الدراسة

- يرى الباحث هذه المواضيع جديرة بالبحث والدراسة:
- أثر حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة غير المدرجة في
- أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- دور حوكمة الشركات في تحسين الشفافية والإفصاح في المؤسسات الاقتصادية .
- الحوكمة هي صورة حقيقة في أداء الشركات
- تبني الجزائر نظام الحوكمة في العلاقات المالية والاقتصادية
- تبني الجزائر نظام الحوكمة في ترشيد النفقات

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة أيام 19-23 نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص123.
2. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة الإدارة، إصدار الاتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007
3. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
4. سميحة فوزي، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد أيام 24-26 سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،
5. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة 1، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،
7. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر، إصدار بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر، 2007
8. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،
9. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،
10. محمود رمزي، الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 24، العدد 1، سوريا، 2008،

11. محمد محمود الخطيب، الأيام المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الأردن، (2010)، م45. - وائل محمد صبحي أدریس، ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2000
12. - ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 131م
13. دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين الأداء المالي من منظور المحكء المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8/9 مارس، 2005، ص 304.
14. دادن عبد الغني، فراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006،
15. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل - التحليلي المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008
16. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية - مدخل نظري تطبيقي -، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
17. مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
18. مفلح عقل محمد، مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
19. مبارك السلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،
20. خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،
21. رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
22. عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - سطيف - المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 25 - 28 ماي 2003

23. سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 35، 2013،
24. نيلز جوران، جاي روي، ماجتر دوتر، الأداء البشري الفعال يقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة-، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات ميك، القاهرة، مصر
25. مسغوني من البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 05، 2014
26. عبد الوهاب محمد جنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009،
27. محمد قدرى حسين، ادارة الاداء المتميز. دارالجامعة الجديدة. الاسكندرية. مصر. 2014-2015

المراجع باللغة الاجنبية

- مسغوني منى، العيد الاستثماري للكفاءات تودورفيت حسيناءالمؤسسات- دراسة تحليلية لعينة منالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.مجلة الاداء المؤسسات اجزائرية. جمعة بغداد.بغداد.اص.2014
- فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010

1. SAHEL Fateh, Role Du Système Intègre DE Gestion Des Couts Dans La Mesure De La Performance De L'entreprise Ee La Prise De Decision Cas Pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES, Algérie, 2014/2015, P: 63.
2. Claude Alazard, Sabrina Separi, Controle de gestion: Manual et applications, 2ème Ed, Dunod, Paris, France, 2010, P: 552. 4- Françoise Giraud et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ,2eme Ed, Gualino éditeur, EJA, Paris, Fralice, 2004, P: 105.
3. -Françoise Giraud et autres, op cit, P: 105.

4. George Deppalens et J-P Jobard, Gestion financière de L'entreprise, Edition Sirey, Paris, 1990, p: 253.
5. Emilio Bouliannes, Vers une validation construit performance organisationnel, Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canada, P: 24
6. Diane-Gabrielle Tremblay, Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir, Note de recherche 2003-13 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec, canada, 2013,P: 27, Cite Internet : <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-13.pdf>.

المواقع الالكترونية

زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح، ص: 276، مقالة متاحة على الرابط:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006255.pdf>

http://www.stbv.dz/ar/?page_details_societe&id_soc29.

-Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013. Visa COSOBN 20B/01 du 06 Février 2013, p.p: 80-82, 85.cite internet : <https://www.cosob.org/wpcontent/uploads/2014/11/NoticeNCA.pdf>

-Notice D'information NCA Rouiba Spa, Op.p: 89.

- روية الجزائر، موقع انترنت:

- http://www.stbv.dz/ar/?page_details_societe&id_soc29.

اطلع عليه بتاريخ: 2021/05/09

- الموقع الالكتروني شركة آل سي أروية، موقع القرفيت:

-http://www.stbv.dz/ar/?page_details_societe&id_soc29.

اطلع عليه بتاريخ: 2021/05/09

- روية الجزائر، موقع انترنت:

الملخص :

إن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، و تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بالاعتماد على مبدأ الإفصاح و الشفافية للوصول إلى جودة المعلومة المالية و المحاسبية.

الكلمات المفتاحية:

1/. الحوكمة الشركات 2/.الأداء المالي 3/ المبادئ 4/ جودة المعلومات

abstract

. The application of corporate governance has become more than a necessity because it is an important and essential work as it is a method that achieves a balance between the interests of individuals, companies and society, as it is based on a set of principles that worked on set by a group of international organizations and bodies, taking into account the need for good application of these principles. Governance mechanisms, as governance has become a tool that ensures the efficiency of the organization's management, and improves the financial performance of the institution through the application of governance principles based on the principle of disclosure and transparency to reach the quality of financial and accounting information.

Mots clés / Key Words

1/Corporate Governance. 2/Financial performance 3/ principles 4/ information quality