جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص :تدقيق و مراقبة التسيير

أثر التطبيق الحوكمة على أداء للشركات
(مؤسسة الدراسة - مجمع صيدال)

مقدمة من طرف الطالبان :

- طيب بلقاسم
- أزمور رشيد
- سنوسي عبد الرحمان

تحت إشراف الأستاذ :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	معترفية الطيب	أستاذ محاضر قسم أ	مستغانم
مقررا	أزمور رشيد	أستاذ محاضر قسم ب	مستغانم
مناقشا	مخالدي يحي	أستاذة محاضرة قسم أ	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص :تدقيق و مراقبة التسيير

أثر التطبيق الحوكمة على أداء للشركات
(مؤسسة الدراسة - مجمع صيدال)

مقدمة من طرف الطالبان :

- طيب بلقاسم
- أزمور رشيد
- سنوسي عبد الرحمان

تحت إشراف الأستاذ :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء و المرسلين

اهدي هذا العمل الى :

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح واصلني الي ما انا عليه ابي الكريم رحمة الله عليه سنوسي الميلاد..... الي من ربتني وانارت دربي واعنتني بالصلوات والدعوات ، الي اغلى انسان في هذا الوجود امي الحبيبة مناد فتوحة ..... الي من شاركتني بطن امي .... مقعد دراستي ...فرحتي وحزني.... نجاحي وخاتمة بحيثي ...توأم حياتي ....العالية

الي كل الخوة و الاخوات :

حياة حورية الشارف سفيان

الي كل الطلبة بجامعة عبد الحمد بن باديس تخصص تدفيق محاسبي ومراقبة التسيير

خاصة دفعة 2021 /2022

مستغانم

عبدالرحمان سنوسي

إهداء

ومن لم يذق سر التعلم ساعة تجرح ذل الجهل طوال حياته

فلعل يوما ان حضرت بمجلس كنت الرئيس وفخر ذاك المجلس

اهدي هذا العمل الى الذين لن اوفي حقهم مادمت على قيد الحياه الى من ابصرت بها طريق حياتي واستمديت منها قوتي إعتزازي بذاتي الى الكفاح الذي لا يتوقف الى الشامخة التي علمتني معنى الاحرار الى والدتي الغالية امد الله في عمرها وجزاها الله عني خير الجزاء

الى الذي رسم لي معالم الحياة والنجاح وساير كل مراحل حياتي الى من كان لي السند والصاحب والصديق "أبي" انت قدوتي ومثلي الأعلى الذي يشق لي دربي وساعدني لأكون كما يجب

وان اكون اليك انت اختي العزيزة "حياة" حفضك الله والى أخوتي "محمد أمين" "زكارياء" والى أفراد عائلتي سندي في الدنيا

والى رفيقي الغالي الذي قسمني كل لحظة وشاركني في كل لحظة من هذا البحث "سنوسي عبد الرحمان"

الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل قريب أو من بعيد إليكم جميعا أهدي لكم ثمرة جهدي التي بين أيديكم

"الحمدلله الله "

طيب بلقاسم

كلمة شكر

ربي اوزعتني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي بإتمام هذا البحث وعلى ما مننت به علي من توفيق وسداد وعلى ما منحتني اياه من صحة وقدرة على تخطي الصعاب

نتقدم بالشكر والجزيل الى الاستاذ المحترم والمشرف "رشيد ازمور" الذي ساعدنا في هذا البحث القيم بتوجيهاته الحصنة وتصحيحاته الدقيقة وملاحظته القيمة وعلى تقبله الاشراف على هذا العمل بصدر رحب سائلين الله عزوجل يديم فضله

كما اتوجه لأعضاء اللجنة المناقشة كل بإسمه لنفضلهم بمناقشة هذا العمل وعلى جهدهم المبذول وتقديمهم التوجيهات القيمة

كما اتوجه بالعرفان والامتنان الى الاساتذة الكرام لما قدموه من جهد وقت طيلة المشوار الدراسي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

قائمة المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة 01

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات.....07

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات 08

المطلب الأول : حوكمة الشركات مفهومها، خصائصها 08

المطلب الثاني : أهمية حوكمة الشركات.....12

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات.....12

المطلب الرابع : النظريات المفسرة لحوكمة الشركات 16

المطلب الخامس: نماذج إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم 20

المبحث الثاني : آليات وتجارب الدول في مجال حوكمة الشركات.....21

المطلب الأول : آليات حوكمة الشركات.....21

المطلب الثاني : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا في مجال حوكمة الشركات.....24

المطلب الثالث : تجربة البحرين والجزائر في مجال حوكمة الشركات 26

الفصل الثاني : الأداء المالي و علاقته بالحوكمة.....34

المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء المالي.....35

المطلب الأول: ماهية الأداء 35

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء 41

المطلب الثالث : ماهية الأداء المالي 43

المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي للبنوك 45

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للبنك والأطراف المستفيدة منه 45

المطلب الثاني: التحليل المالي والنسب المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك.....47

المبحث الثالث: دور مقررات بازل و الإفصاح المحاسبي في تعزيز و إرساء قواعد الحوكمة وعلاقتها

بالأداء المالي للبنوك 51

المطلب الأول:: دور لجنة بازل في تعزيز إرساء قواعد الحوكمة 51

المطلب الثاني: دور الإفصاح المحاسبي في تفعيل حوكمة البنوك 56

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء المالي 58

الفصل الثالث: **دراسة حال حوكمة الشركات وتقييم الأداء في الجزائر – مجمع صيدال-** 63

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة - مجمع صيدال - 64

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية 64

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال 65

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدارسة 68

المطلب الاول : منهجية الدارسة الميدانية 68

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة.....69

الخاتمة العامة 82

قائمة المراجع.....85

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-03	مقياس ليكارت الخماسي	69
02-03	الاحصائيات الموثوقية	70
03-03	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس (N=35)	70
04-03	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر (N=35)	70
05-03	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي (N=35)	71
06-03	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة (N=35)	72
07-03	تحليل مسؤولية مجلس الإدارة	73
08-03	تحليل لافصاح والشفافية	75
09-03	تحليل التدقيق الداخلي	76
10-03	تحليل التدقيق الخارجي	77
11-03	تحليل الأداء المالي للمؤسسة	78

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01-01	يوضح خصائص حوكمة الشركات	11
02-01	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	14
03-02	التكوين كاستثمار غير مادي	38
04-02	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	59
05-03	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	66
06-03	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسية حسب الجنس SPSS 22	70
07-03	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر 22 SPSS	71
08-03	التمثيل البياني لتوزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي spss22	72
09-03	التمثيل البياني لتوزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة spss22	73

مقدمة عامة

بعد ما شهدت عدد من دول العالم انهيارات اقتصادية و أزمات مالية أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، حيث يمكن القول بصفة عامة إن حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة القائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبة السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

ولا تخرج الحوكمة عن كونها مجموعة من الأسس والمبادئ التي تهدف في نهاية المطاف إلى التأكيد على تعظيم ثروة الملاك، وهو ما لا يمكن له أن يتحقق إلا إذا ما رعيت مصالح الأطراف الأخرى المعنية بالشركة من دائنين وموردين وعملاء وعاملين، إلى جانب الإدارة والمجتمع ككل.

ويعتبر العنصر المالي سببا رئيسيا في نجاح أي مؤسسة، كما أن الحفاظ على المال وحسن استغلاله مطلب ضروري ومهم للحفاظ على قوتها حيث يسهم الأداء المالي في الشركات بصورة إيجابية في تقديم المعلومات الحقيقة، في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

حيث قامت حوكمة الشركات بضرورة توافر إجراءات الإدارة الرشيدة التي تضمن وجود شفافية وافصاح تام عن محتوى التقارير والعمليات المالية، والتي تسعى دائما إلى تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسة وجعلها أكثر فعالية، وتوفر مبادئ الحوكمة للمؤسسة التسيير الأمثل إذ تكون مبنية على أسس الإفصاح والشفافية والمساءلة، التي دعى إليها كثير من الاقتصاديين ضرورة اتخاذ نظرة عملية كن كيفية استخدام مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من التلاعب في العمليات والقوائم المالية وتفعيل الأداء المالي.

1- إشكالية الدراسة:

و عليه نطرح الإشكالية التالية :

- ما مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء الشركات ؟

و تقودنا هذه الإشكالية الرئيسية إلى طرح الأسئلة الفرعية :

- ما هي حوكمة الشركات ؟ و فيما تتمثل أبرز مبادئها و آلياتها؟
- وما هي العلاقة بين استخدام مؤشرات التحليل المالي وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ؟
- كيف تساهم آليات الحوكمة وأطرافها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

2- لفرضيات:

- يتطلب التطبيق المحكم والفعال لمبادي حوكمة الشركات تهيئة بيئة أعمال ملائمة لتحقيق الغرض منها, كالرفع من الكفاءة وتجنب الوقوع في الأزمات .
- لا يلتزم مجمع صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بسبب تجذرأخلاقيات الأعمالالرافضة لذلك.
- لحوكمة الشركات تأثير إيجابي على جودة التقارير المالية التي تصدر من طرف مجمع صيدال .

- من خلال تطبيق قرارات مبنية على أسس سليمة لحوكمة الشركات تهدف للاستخدام الأمثل لموارد وأصولمجمع صيدالتؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

2- أهمية الدراسة :

برزة أهمية الدراسة في كون الحوكمة تتمتع باهتمام واسع نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر وتتمثل فيها :

* أهمية الحوكمة في إتباع الآليات السليمة لتحسين الأداء المالي و الوصول إلى الأهداف المرجوة • تظهر أهمية الدراسة عمليا إلى حاجة المؤسسات الجزائرية لتطبيق الحوكمة لكي تعمل عليها إدارة الشركات للرقابة وتعزيز الثقة اللازمة في المعلومات المعلن عنها، ومن ثم يمكن اتخاذ القرارات السليمة.

3- أهداف الدراسة:

* توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة ومعرفة واقع تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية

• التعرف على مبادئ و آليات الحوكمة وتسليط الضوء على تحسين الأداء المالي. : التعرف على المؤشرات المالية وعلاقتها بحكومة الشركات .

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بموضوع أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

4- 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؛

5- الإيطار المكاني و الزماني للدراسة :

- **الإطار امكاني :** مؤسسة صيدال
- الإطار الزماني : كانت فترة الدراسة خلال الفترة من 2020 إلى 2022

6- منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولا لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات كمعالجة 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 .

7-الدراسات السابقة:

لقد كان موضوع الحوكمة محل اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث، والتي تناولت الموضوع من عدة زوايا، ومن بينها:

1. **AliDARDOUR, L'INFLUENCE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA PERFORMANCE SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises français escotées, Envuede l'obtentiondu DoctoratenSciencesdeGestion, UNIVERSITE TOULOUSE, France, 2009.**

لقد حاول الباحث من خلال هذا البحث معرفة نوع تأثير ألية حوكمة الشركات وكذا الأداء على تعويضات وأجور ومكافئات المدريين التنفيذيين من خلال مجموعة من الشركات الفرنسية (181 شركة مدرجة في البورصة), وقد استخلص في نهاية هذا البحث:

- العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى مكافئات المدريين التنفيذيين متغيرة من شركة إلى أخرى وفي بعض الأحيان متناقضة.
- علاقة حوكمة الشركات بمكافئات المدريين التنفيذيين علاقة طردية في أغلب الأحيان.
- يمكن لمتغيرات حوكمة الشركات التقريب بين مستوى الأداء من جهة وتعويضات المدريينالتنفيذيين من جهة أخرى.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف حوكمة الشركات وكذا الأداء و تعويضات المدريين التنفيذيين, كما اعتمد في ذلك على أسلوبالاستبيان والمقابلة من أجل الوقوف على أراء اعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين.

2. فارس جميل السوفي, **تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير المحاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان**, اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومؤشرات الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة من ناحية درجة التطبيق.

ولقد قام الباحث بتصميم استبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية وكفاءة الأداء المالي للشركة مقاسة بالقيمة السوقية للسهم.
- وجود علاقة بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية وكفاءة الأداء المالي للشركة مقاسة بعائد السهم الواحد.

- وجود علاقة بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية وكفاءة الأداء المالي للشركة مقاسة بالعائد إلى حقوق المساهمين.

وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات المالية الإحصائية.

3. ماجد إسماعيل أبو حمام: بعنوان,**اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية – دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**, رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، جامعة غزة كلية التجارة ، فلسطين ، 2009.

تطرق الطالب إلى اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية وهذا الأثر يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي أي عند تطبيق قواعد الحوكمة يمكن أن تؤدى إلى الإفصاح المحاسبي وكذلك تؤدى إلى تحقيق جودة التقارير المالية أولا تؤدى إلى ذلك.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تطبيق قواعد الحوكمة قد تساهم بشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية, كما أن تطور ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيسي على تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها, وقد أوضح البحث ضرورة توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ الحوكمة من خلال إنشاء تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس مصداقية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض, وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغة عددها 150 من مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين في الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية العاملة في فلسطين.

8- هيكل الدراسة :

ولأجل الإجابة عن هذه الإشكالية والتساؤلات المتفرعة عنها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تطرقنا في الأول إلى الفصل الأول بعنوان الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات. ، وفي المبحث الثاني إلى آليات وتجارب بعض الدول في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

أما الفصل الثاني سنتطرق فيه الأداء المالي و علاقته بالحوكمة . في المبحث الأول سنتطرق . مدخل إلى تقييم الأداء المالي ، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى تقييم الأداء المالي للبنوك. أما المبحث الثالث فسيكون حول دور مقررات بازل و الإفصاح المحاسبي في تعزيز و إرساء قواعد الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي للبنوك.

أما في الفصل الثالث فسيكون حول **دراسة حال حوكمة الشركات وتقييم الأداء في الجزائر – مجمع صيدال-** ، و سنتطرق في المبحث الأول حول تقديم مؤسسة الدراسة -مجمع صيدال ، و في المبحث الثاني منهجية وخصائص عينة الدراسة.

وفي الأخير أنهينا هذا البحث بخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والتوصيات التي توصلنا لها من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول
الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

أصبح مفهوم حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال الشركات والمنظمات الدولية والحكومات خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد ظهور سلسلة الأزمات والانهيارات المالية المختلفة والتي حدثت في الكثير من دول العالم، وما صاحبها من ضياع حقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات من خلال مبادئها والياتها التي تضمن الممارسة السليمة لها.

وعليه خصص هذا الفصل للتركيز على الإطار النظري للإحاطة بكافة جوانب موضوع البحث، كما يضيف للدراسة طابع الإلمام والشمولية، حيث سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها ونظرياتها وكذلك نماذجها ذلك من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فركز على آليات وتجارب بعض الدول في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.
- المبحث الثاني: آليات وتجارب بعض الدول في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

نتيجة للازمات والانهيارات المالية التي عانت منها بعض الشركات المالية، توجهت عدة شركات الإعداد وإتباع مجموعة من النظم والمعايير والقواعد الأخلاقية، بهدف تحسين سمعتها وتحسين ثرواتها وثروات المجتمع ككل. المطلب الأول: حوكمة الشركات. مفهومها، خصائصها وأهميتها أصبح مصطلح الحوكمة احد المصطلحات الرائجة في البيئة الاقتصادية والمالية العالمية، نتيجة اللاهتمام الذي حظي به من طرف الباحثين خلال العقود الماضية ولكي نتطرق إلى مفهوم حوكمة الشركات لابد أن نتطرق أولا إلى مفهوم الحوكمة، ومن ثم حوكمة الشركات.

المطلب الأول : حوكمة الشركات مفهومها، خصائصها

أولا: مفهوم الحوكمة:

لفظ الحوكمة هو ترجمة المصطلح الانجليزي "Governance"، وقد توصل مجتمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريف هذا المصطلح، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح ولقد تعددت تعاريف

هذا المصطلح نذكر منها[1]:

تعرف الحوكمة على أنها: مجموع الهياكل التي تدير العقود أو المعاملات التي تنشا بين المنظمة ومديريها .

أما من زاوية الاهتمام بالجودة والأداء فالحوكمة هي: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، من خلال هذا التعريف نجد أن الحوكمة عبارة عن نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وهي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها.

ومن زاوية الأطراف الأساسية التي لها دخل في عملية الحوكمة فنميز بين ثلاث مفاهيم:

1) المفهوم الضيق: الذي يركز على مصلحة المساهمين، حيث أن عدم تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من تكلفة رأس المال ويصعب من الحصول على هذا الأخير.

2) المفهوم الأوسع : يتضمن أداء الشركة، فهي أساس تحقيق الكفاءة والفعالة والربحية للشركة. 3) **المفهوم الشامل:** يضيف مسؤوليات أخرى للشركة، حيث أن قواعد الحوكمة تتضمن جميع أصحاب المصالح، وكذا مسؤولية الشركة تجاه المجتمع.

ثانيا:مفهوم حوكمة الشركات

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كاتبها واختلاف وجهات نظرهم، وكذا لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للشركات، وقد تم تقسيم مفهوم حوكمة الشركات إلى المفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي، كما تجدر الإشارة إلى عدم وجود تعريف موحد متفق عليه على المستوى العالمي بين كل من الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات.

[1]- محمود حسين الوادي وآخرون، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص: 607.

1) لغة:

حوكمة الشركات ترجمة من الانجليزية ل "Coroporate Governance"، وكلمة "Coroporate" تعني شركة، وكلمة "Governance " معناها حاكمة من الأحكام الحاكمية، وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت لفظ (حكم).

نجد أن العرب تقول: حكمت أو أحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم، لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء واحكمه أي منعه من الفساد.[1]

2) اصطلاحا:

أما المصطلح فهناك عدة تعاريف الحوكمة الشركات طبقا لما جاء في مقالات كتابات الباحثين، و تقارير مختلف الهيئات و المنظمات، ومن بين هذه التعاريف نجد:

ا) التعريف الأول: حوكمة الشركات تعني إيجاد وتنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ تمويل العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا المعايير الإفصاح والشفافية.[2]

ب) التعريف الثاني: قد عرف سوق المال الاسترالي حوكمة الشركات بأنها: النظام الذي تسير عليه الشركات وتدار به، وهو نظام يؤثر على أهداف الشركات والمطلوب من الشركات تحقيق تلك الأهداف ومتابعة المخاطر.[3]

ج) التعريف الثالث: عرفت منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية "OECD" فقد عرفت حوكمة الشركات على أنها: مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، وتشمل أيضا الهيكل الذي توضح من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء.[4]

د) **التعريف الرابع :** عرفتها لجنة * "Cadbury" على أنها: النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة الشركة وتعتني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة، ذلك لتفادي كل الانحرافات الشخصية وتقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي: مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة.[5]

ه) التعريف الخامس: عرفت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" فإنها تعرف حوكمة الشركات على أنها مجموع الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسين في

---

[1]- ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2014، ص:.44

[2]- غضبان حسام الدين، محاضرات في حوكمة الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 16.

[3]- سلطان سعود السجان، تقييم الشركات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 216.

[4]- عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 15.

[5]- سفير محمد وقاشي يوسف، مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016/2017 ، ص: 23.

الشركة بمن فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشان أمور الشركة.[1]

و التعريف السادس: يمكن تعريفها أيضا بأنها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة، وقيمها على المدى البعيد لصالح المساهمين.[2]

ي) التعريف السابع :حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال استراتيجيات وأداء الشركات، أي من خلال تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الأطراف .

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة، وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية في إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء الشركة.

ثانيا:مفهوم حوكمة الشركات

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كاتبيها واختلاف وجهات نظرهم، وكذا لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للشركات، وقد تم تقسيم مفهوم حوكمة الشركات إلى المفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي، كما تجدر الإشارة إلى عدم وجود تعريف موحد متفق عليه على المستوى العالمي بين كل من الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات.

1)-لغة: حوكمة الشركات ترجمة من الانجليزية ل"Coroporate Governance" وكلمة،تعني "Coroporate" شركة، وكلمةGovernance معناها حاكمة من الأحكام الحاكمية، وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت "لفظ(حكم).

نجد أن العرب تقول :حكمت أو أحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم، لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء واحكمه أي منعه من الفساد.

2)- اصطلاحا:

أما المصطلح فهناك عدة تعاريف لحوكمة الشركات طبقا لما جاء في مقالات كتابات الباحثين، وتقارير مختلف الهيئات و المنظمات، ومن بين هذه التعاريف نجد:

ا)- التعريف الأول :حوكمة الشركات تعني إيجاد وتنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ تمويل العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية[3] .

---

[1]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص ص: 15-16.

[2]- رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 102.

[3]- عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 15.

ب (التعريف الثاني :قد عرف سوق المال الاسترالي حوكمة الشركات بأنها :النظام الذي تسير عليه الشركات وتدار به، وهو نظام يؤثر على أهداف الشركات والمطلوب من الشركات تحقيق تلك الأهداف ومتابعة المخاطر[1] .

ج) التعريف السابع: حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال استراتيجيات وأداء الشركات، أي من خلال تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الأطراف.ك

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي الأدوات والإجراءات المنظمة الشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة، وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية في إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء الشركة.

ثالثا:خصائص حوكمة الشركات

تتمثل أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:[2]

1) الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

2) الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

3) الاستقلالية: أي عدم وجود ضغوطات وتأثيرات غير لازمة للعمل.

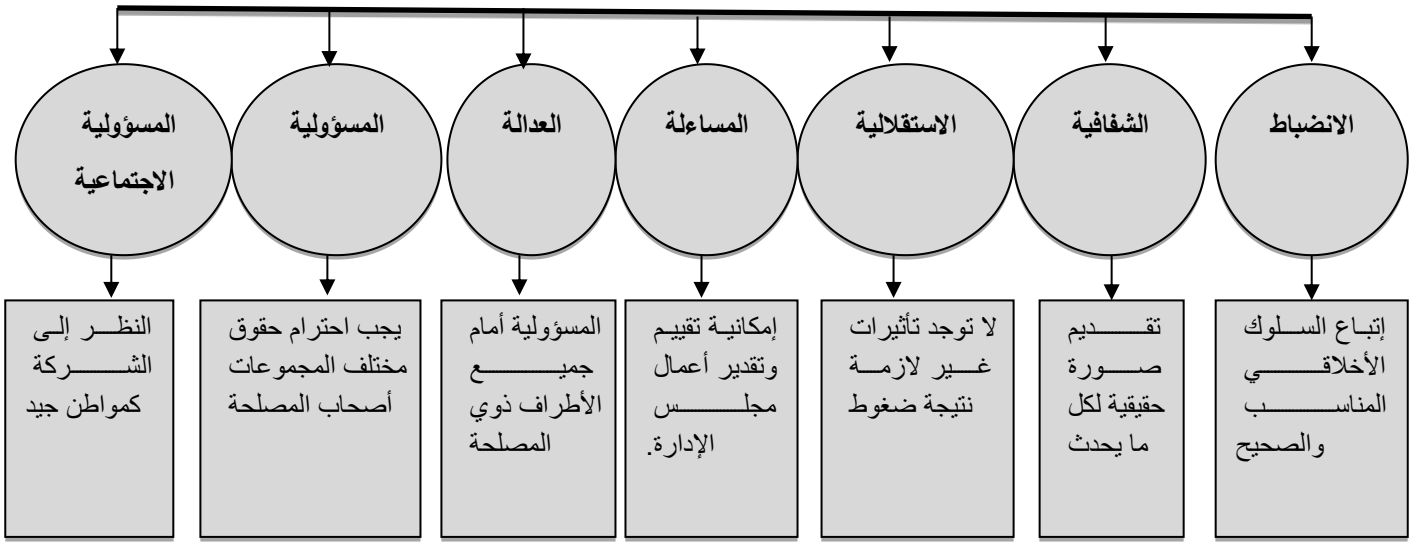
4) المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

5) المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

6) العدالة: أي يجب احترام حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة.

7) المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

الشكل رقم (01-01): يمثل خصائص حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غلاب، دور تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة ، رسالة ماجستر، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011 ، ص 11.

[1]- سفير محمد وقاشي يوسف، مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2016/2017 ، ص: 23.

[2]- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف والتوزيع، مصر، 2007/2008 ، ص: 25.

وعليه يمكن القول بان حوكمة الشركات هي: أسلوب تسيير يهدف إلى التأكد من حسن إدارة الشركات بشكل يحافظ على حقوق ومصالح الأطراف داخل المؤسسة.

عموما يمكن القول أن حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين، والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

المطلب الثاني:أهمية حوكمة الشركات

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، كما تظهر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:[1]

• محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا.

• العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة.

• ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.

• تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، وتحقيق دعم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

• تضمن كفاءة عمليات الخصخصة وتوجيهها إلى الاستخدام الأمثل، مما يساعد على إزالة الاحتقان بين طوابق المجتمع، وكذلك منع حالات الفساد. [2]

• تساعد حوكمة الشركات على تجنب الانهيارات المالية كما تساعد على استقرار الأسواق المالية.

• تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق.

• تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

أدت الأزمة الأسيوية في منتصف التسعينات، وانعكاساتها على اغلب الاقتصاديات العالمية، إلى بث الوعي بضرورة إنشاء معايير وقواعد تحكم قطاع الأعمال على المستوى العالمي بصورة عامة، وعلى المستوى المحلي لمختلف الدول بصورة خاصة، لذلك سعت الدول لصياغة مجموعة معايير وقواعد توجه وتراقب إدارة شركاتها المختلفة.لذلك تسعى الشركات المختلفة لصياغة لوائح وقواعد تحكم سلوك الإدارة والعمال داخل الشركة، وتوجه تصرفاتهم تجاه تعظيم مصالح مساهميها وأصحاب المصلحة فيها، كما تحدد البيئة القانونية الاجتماعية الوطنية للشركة شكلا قانونيا أوسع، ليس فقط بالممارسة التقليدية للشركة، لكن أيضا الالتزامات الضمنية و الصريحة تجاه العمال وباقي أصحاب المصلحة. وكنتيجة لتدويل القاعدة القانونية الناتج عن العولمة، أصبحت بعض المبادئ تكتسي صفة العالمية، ومن بينها مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD"

[1]- محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص: 58.

[2]- احمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص ص: 186-187.

التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004، معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ومعايير مؤسسة التمويل الدولية.

أولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

حيث اعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة المؤسسات فيها وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:

1) وجود إطار فعال للحوكمة: لابد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، وضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة والموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب.[1]

2) حماية حقوق المساهمين: يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين، وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وحق التصويت في الجمعيات العمومية، وحق الحصول على القوائم المالية وأي معلومات ذات أهمية في الوقت المناسب، وحق الحصول على عائد من الأرباح ومنح الأسهم.

3) المعاملة المتكافلة للمساهمين: يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافلة ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، كما ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.[2]

4) دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلح كما يحددها القانون، كما يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، كما يجب أن تدرك الشركات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها، ولهذا فمن مصلحة الشركات على المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح.

ولكن لا تتعارض معاملات الأطراف ذات العلاقة سواء كانت عقود أو صفقات مع الشركة مع مصلحة المساهمين بل يجب أن:

ا) لا يحصل الطرف ذات العلاقة على أية ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات الشركة العادية.

ب) تتم العقود والصفقات عن طريق المناقصات العامة والتي من خلالها يجب أن تتم وفق أسلوب شفاف وإفصاح كامل،وفي بعض الحالات يجوز لمجلس إدارة الشركة بناءا على توصية لجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة، أن تتعامل الشركة مع الطرف ذو العلاقة في الصفقات الصغيرة على أن تتفق مع لائحة المشتريات الخاصة بالشركة، وفي كل الحالات يجب إبلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات [3].

---

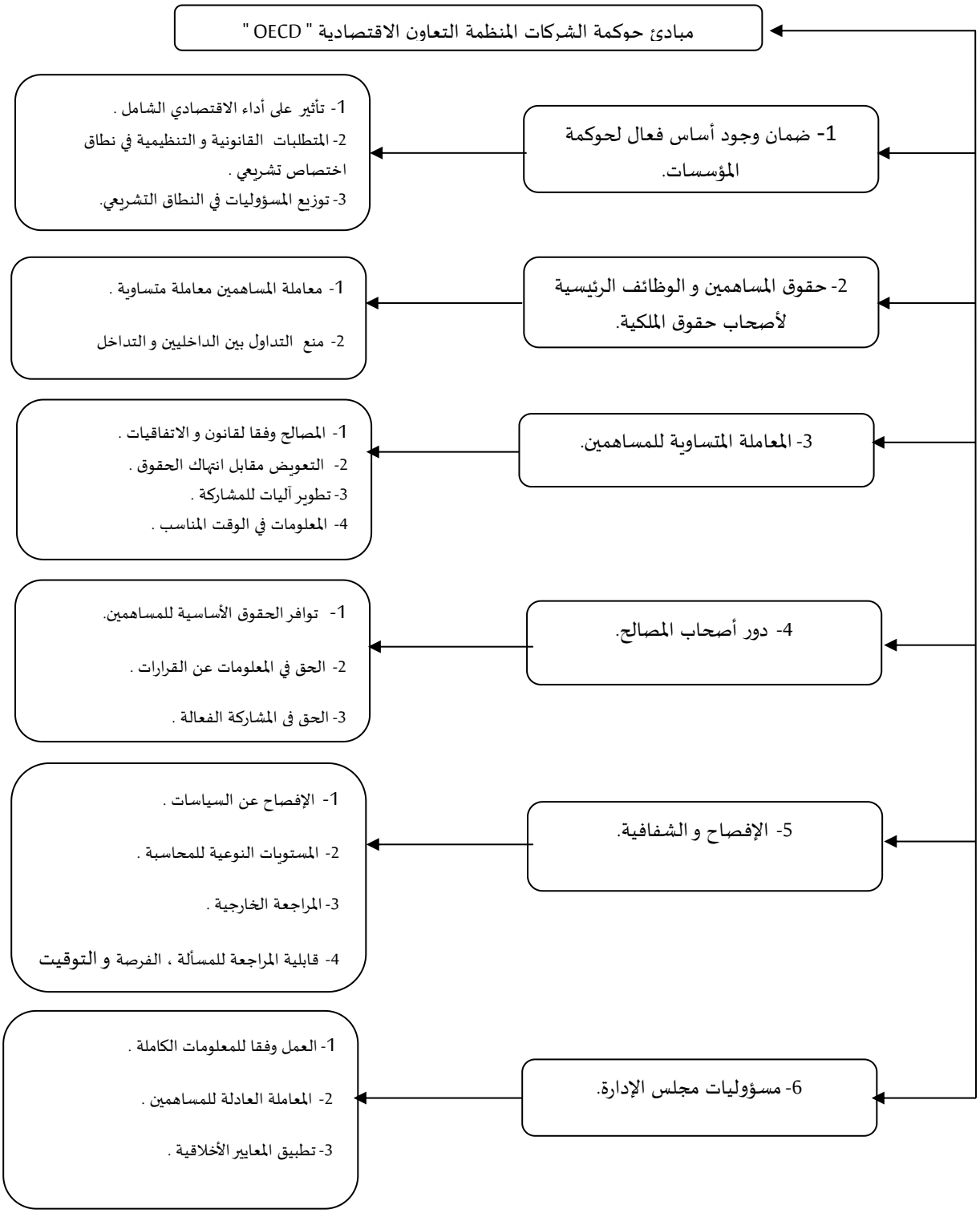
[1]- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص: 35.

[2]- بن عواق شريف الدين أمين، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جوان 2015 ص: 147.

[3]- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص: 36.

5) الإفصاح والشفافية: يندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

الشكل رقم (01-02) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر : ماجد إسامعيل أبو حمام ، إثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية ، مذكرة ماجستر في المحاسبة و التمويل غير منشورة ، غزة ، فلسطين ، 2009، ص : 19.

ا) يجب أن يشتمل الإفصاح على أهداف الشركة، النتائج المالية والتشغيلية للشركة، حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والتنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم، عوامل المخاطرة المنظورة، المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، هياكل وسياسات الحوكمة بالشركات.[1]

ب) ينبغي إعداد ومراجعة البيانات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية، وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

ج) يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

د) يجب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم بالتكلفة المناسبة.

6) مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية، لتوجيه المؤسسات يجب أن يحتوي على ما يلي :[2]

ا) يجب أن يعمل مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

ب) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

ج) يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة على مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، اختيار المسؤوليين التنفيذيين متابعة فعاليات حوكمة الشركات، الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات .

ثالثا: مبادئ معهد التمويل الدولي

تناول معهد التمويل الدولي مبادئ حوكمة الشركات في خمسة مجالات تتعلق بحماية حقوق المساهمين، هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الشفافية في هيكل الملكية، والرقابة والبيئة التنظيمية.[3]

واهتم معهد التمويل الدولي بوضع الخطوط الإرشادية، لتحقيق التطبيق العملي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات يتم تطبيقها بما يتناسب مع الظروف البيئية الخاصة بكل دولة.

ومن الضروري أن يركز مفهوم الحوكمة على تحسين بعض الممارسات المتعلقة:

- مجلس منظم لإضافة القيمة وتجنب تضارب المصالح.
- يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على المهارات المناسبة للمراجعة وتحديد واتخاذ إجراءات جديدة.
- اتخاذ القرارات الأخلاقية والمسؤولية.
- تحديد واضح للمديرين والمديرين التنفيذيين وفق أسس محددة.
- الإفصاح عن جميع الأمور التي تهم أصحاب المصلحة.

---

[1]- اسعد احمد البنوان، حوكمة الشركات، مكتبة أفاق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 46.

[2]- فروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص: 30.

[3]- د نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التامين، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص ص: 30-31.

• هيكل وعملية تحديد وإدارة المخاطر.

• توثيق واضح للمسؤوليات والسياسات والإجراءات في جميع أنحاء الشركة للأدوار الرئيسية وقد أمكن تصنيف هاته الآليات إلى:

1) مجموعة آليات تختص بممارسات وسياسات الشركة.

2) مجموعة آليات رقابية تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.

3) مجموعة آليات قانونية تختص بقوانين الشركات والتامين.

تلخصت أهم أهداف معهد التمويل الدولي في الإجابة عن مضمون التساؤلات التالية:

• من هو المسؤول عن تطوير نظام إدارة المخاطر؟.

• كيف يتم تحديد المخاطر وتحديد مدى الرغبة في المخاطرة ؟.

• هل يقوم مجلس الإدارة بمراجعة دورية لأنظمة إدارة المخاطر ؟.

معهد التمويل الدولي مؤسسة عالمية للاستثمار، كما أنها من أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي تتعامل مع القطاع الخاص لتحسين أدائها من خلال استجابة سريعة للعملاء وتبادل نجاحاتها والتعلم من خبراتها.

• ما هو دور وحدة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؟.

• كم مرة يتم مراقبة إدارة المخاطر مقارنة بالأهداف التي وافق عليها المجلس؟.

• كيف يتم إبلاغ المجلس بذلك؟.

• المخاطر بشكل مناسب عند تخطيط الاستراتيجيات وأنشطة هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم منتجات جديدة؟.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية و القانونية، حيث أرجعت بعض الأدبيات نشأة الحوكمة إلى عدد من الأفكار والنظريات الاقتصادية والقانونية كفكرة فصل الملكية عن الإدارة ونظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات ونظرية حقوق الملكية التي ترتكز عليها حوكمة الشركات وفسرت ضرورة وجودها بالمؤسسة لمعرفة النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين.[1]

أولا: نظرية الوكالة

في الأعمال المتعلقة بالتعهد تكتسي نظرية الوكالة درجة عالية من الأهمية في شرح عمليات التعهيد المتعهد خارجي رغم استعمالات النادرة في مجالات الصيانة، ونظرية الوكالة يمكن تطبيقها على مختلف ظواهر الشركة، فتهدف إلى تحليل العلاقة التعاقدية بين الوكيل والموكل.

كما أن نظرية الوكالة تعتمد على المقاربة التعاقدية، تقدم المؤسسة على النظام من العلاقات تتميز بالتعاقد بين الأعوان الاقتصاديين، وهذه العلاقة التعاقدية تتميز في غالب الأحيان بتضارب المصالح وتناظر المعلومات (الانتهازية) بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة، أي أنها جاءت وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه ظهرت هذه النظرية أساسا، للفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار أسلوب صيانة معين مثلا، يكون متأثر بالأهداف

[1]- زرقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011، ص: 196.

الذاتية للإدارة، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح الآخرين.

من أجل توضيح نظرية الوكالة، يتم التطرق إلى مفهوم الوكالة، فرضيتها وتكاليفها، وذلك فيما يلي:

1) مفهوم النظرية: دخلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية سبعينيات القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي "Smith Adam " عند مناقشته المشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى المؤسسة على أنها سلسلة من العقود أو التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شانها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

2) فرضيات نظرية الوكالة: ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

ا) تضارب (تعارض المصالح "les conflits dinterets": ينتج تعارض المصالح بتطبيق ما يعرف بنظرية الوكالة، حيث يقوم شخص أو مجموعة أشخاص في شركة أو مؤسسة ما (الأصيل) بتوكيل شخص الوكيل)، للقيام بإدارة أعمال وخدمات المؤسسة نيابة عنهم، ويفوضونه بناء على ذلك في اتخاذ بعض القرارات، ونتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية في عقد الوكالة، فإنها تنشأ بموجب ذلك دوافع مختلفة للطرفين الملاك والمديرين ويعرف تضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار في وظيفة معينة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه هو شخصيا أو أحد أقربائه أو أصدقائه المقربين. ويقدم كل من "meckling et jensen" نوعين من هذا التضارب:

- جزء من التضارب بين المساهمين والمسيرين.
- الجزء الآخر بين المساهمين، المسيرين والدائنين.

ب) الرشادة النسبية: إن أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو (الرشد النسبي) وان تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية.

ج) الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية: على الرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء والاصلاء، إلا أن هناك حاجة مشتركة ولو ضعيفة للطرفين في بقاء الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى.

د) عدم تماثل المعلومات: أن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل والأصيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.

ه) لا مركزية الوكيل: يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل.

و السلوك التعاوني: إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة أطراف الوكالة، ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

3) تكاليف الوكالة: يفترض أن يلتزم المسير بإدارة عمليات والتسيير لفائدة الموكل (المالك)، إلا أنه في الواقع يسعى المسير إلى تعظيم ثروته الخاصة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة التي يمكن تصنيفها كما يلي :[1]

[1]- زرقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية، مرجع سابق، ص: 172.

أ) تكاليف المراقبة: يتحملها الموكل (المساهم) للتأكد من أن القادة أو أعضاء مجلس الإدارة لا يتصرفون من منطق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

ب) تكاليف الفرصة البديلة: وتسمى (الخسارة المتبقية)، والتي تعني خسارة المنفعة التي يتكبدها الموكل "mandant" نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل، هذا التضارب يجعل التصرفات تختلف بين الأصيل والوكيل، مثل التخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل واختلاف التصرفات على الثروة يعبر عنه بالخسائر المتبقية.

ج) تكاليف الالتزام أو المانعة من قبل الوكيل: وهي التكاليف التي يتحملها الوكيل من أجل أن يثق به الموكل وتكون مصالحه في صف واحد مع مصالح الموكل.

والاختلاف الكبير بين * "Williamson" وأصحاب نظرية الوكالة يكمن في أن الأعوان الاقتصاديين لهم القدرة على تحرير عقد بوضوح تام يتوقع سلوكيات أو تصرفات الطرفين التي يخبئها المستقبل.

يتضح مما تقدم بان نظرية الوكالة تبحث في فهم أسباب تضارب المصالح ونتائجها، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دون اعتبار مصالح الآخر.

ثانيا: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من "DEMETZ et ALCHAIN " سنة 1973، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق و السلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، و تسيير أعضاء فريقه، و هذا من خلال تبادل حقوق معينة تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي:[1]

1) الاستعمال'"usus " وهو الحق في استخدام الملكية.

2) حق الاستفادة من دخل الأصل .

"3 ". Fructus Le) حق التنازل للغير "abusus'L الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق، بحيث:

ا) في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، و حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات.

ب) في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية و التسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.

ج) في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

[1]- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ص ص: 14-15.

د) في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين و الأجراء العاملين في المؤسسات.

ثالثا : نظرية تكاليف الصفقات

النظرة الحديثة لتاريخ المنشاة حسب "Coasse" سنة 1973، يعد "Ronaled Coasse" من الاقتصاديين وهو حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991، هي أن المنشاة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال خلق المنشاة التي تعمل كوسيط بين المستهلك ومورد المدخلات. وفي التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم "Coasse" تفسيرا مقترحا لتواجد الشركة، يقدمها بأنها تشكل تنظيما أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة.[1]

وتكمن فكرة"Coasse" في: [2] طرح سؤال عن انه كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا ويشكلوا مؤسسة ؟.

وتزامنا لما جاء من قبل في نظرية الوكالة، وتحليل "Coasse" الذي طور في مقال في مجلة "Economica" الصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان "طبيعة المنشأة " وقبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية، حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:

• الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي، وبذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

• في حالة وجود اختلال في التوازن بين العرض والطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.

• إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة، وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

ويبقى المفهوم ساري المفعول حتى يكون في حالة توازن بين العرض والطلب وبالتالي نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ وأداء الحسابات، إعادة توزيع المعلومات وغيرها من الوظائف كما يقوم بإجراء العديد من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

وتعد النقطة الرئيسية في بناء تحليل "Coasse" وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد تكاليف الصفقات وبشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات:

1) فئة تكاليف البحث والمعلومات: مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بين التكاليف لكنه مكلف من حيث الوقت والتنقل.

---

[1]- افيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1998، ص: 25.

[2]- غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص: 23.

2) فئة تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض و الطالب معقدة مثلا: الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجديدة والثمن المطلوب، الضمان المقترح ... الخ، ولهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت وبالتالي تكلفة.

3) فئة تكاليف المراقبة: إذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه ويرى "Coasse" أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما السوق والمؤسسة، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي.

يكون اختلاف نماذج حوكمة الشركات من دولة إلى أخرى، نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية المتبعة حتى بين إتباع النظام الرأسمالي، وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين عدة نماذج لحوكمة الشركات، من بينها نموذج المساهم ونموذج صاحب المصلحة يعتبران من أهم النماذج إضافة إلى نموذج الشركة العائلية.

المطلب الخامس: نماذج إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم

أولا: نموذج المساهم Shareholder Model:

يرتكز هذا النموذج على فرضية ضرورة تعظيم قيمة المساهمين، كونهم من يزود الشركة باحتياجاتها المالية، ويتحملون مخاطرة أكثر من غيرهم من أصحاب المصلحة الآخرين.

ينتشر هذا النموذج في الاقتصاديات الانجلوساكسونية (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة ايرلندا استراليا وكندا)، في هذا النموذج يحكم على أداء الشركة على أساس قيمة المساهم، كما أن الإدارة العليا لها التزام ضمني لضمان أن الشركة تسير بتوافق مع مصالح المساهمين، وهذا ما يعزز ما يسمى بسيادة المساهمين "Shreholders Supremacy"، التي تشير إلى أن المساهمين هم المتحكمين الشرعيين في الشركة.

وقد قدمت عدة انتقادات لهذا النموذج، خصوصا كونه يعاني من عدة نقاط ضعف تتعلق عموما بسلطة المساهم وديمقراطيته، مصالح صاحب المصلحة، المبادئ الاجتماعية والأخلاقية والإفراط في قصر المدى،... الخ.[1]

ثانيا: نموذج صاحب المصلحة Stakeholder Model:

ويطلق على نموذج حوكمة الشركات المطبق عموما في الشركات الأوروبية، الذي يرى ماكدونالد ويوكستي "Mc Donaled & Putsty"، انه يعبر عن تحول تجاه مساءلة الشركات لكل أصحاب المصلحة فيها يفترض هذا النموذج ضرورة التزام الشركة تجاه تشكيلة واسعة من الأفراد والمجموعات التي يعتمد عليهم نجاحها، ويطلق عليهم أصحاب المصلحة، حيث بينت "بلاير 1995 "Blair إن "هدف حوكمة الشركات الجيدة يجب أن يكون تعظيم إمكانية خلق الثروة للشركة ككل، بدلا من تعظيم قيمة المساهمين فقط"، ويعرف فريمان "Friman أصحاب المصلحة على أنهم: "مجموعات أو أفراد بإمكانهم التأثير والتأثر بإتمام احد مهام المنظمة، ويمكن تقسيمهم إلى فئتين، أصحاب مصلحة داخليين تضم حملة الأسهم والعاملين بما في ذلك المديرين ومجلس الإدارة، وأصحاب مصلحة خارجيين من بينهم العملاء، الموردون الحكومة الاتحادات الجماعات المحلية والجمهور.[2]

[1]- عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2011، ص ص : 41- 42.

[2]- بروش زين الدين، دهيمي جابر، ملتقى وطني حول، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي6/7 ماي 2012، بدون صفحة.

وقد وجهت عدة انتقادات لهذا النموذج أيضا، خصوصا عن طريق "ايلان ستارنبارغ Elane Sternberg" التي وصفته بأنه وصفة ل "الإعاقة الإدارية Managerial Paralysis"، خصوصا فيما يتعلق بتعدد واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، فعندما لا يمكن محاسبة المديرين على هدف وحيد، فهم غير مسؤولين عمليا نحو أي شخص.

ثالثا: نموذج الشركة العائلية(Famyli-Based System (fbc

تنتشر الشركات العائلية خاصة في الدول أسيوية وأمريكية ولاتينية، كما توجد أيضا في باقي دول العالم، وقد بلغ عدد هذه الشركات سنة 1999 نسبة 45% من بين الشركات الدولية المدرجة، ويبين " حيدر خان Haider Khan"، إن الفرق بين نظام حوكمة الشركات العائلية ونموذجي المساهم وصاحب المصلحة

يكمن في بقاء التحكم الجوهري لدى مجموعات العائلات بدلا من الأسواق المالية أو بنوك أخرى، ويكون هذا النموذج قابل للعمل كشكل حوكمة فقط بتوفر الشروط التالية: قدرات مناسبة للنظام المالي على الرقابة خبرات إدارية وسوق المنافسة.

المبحث الثاني: آليات وتجارب الدول في مجال حوكمة الشركات

نظرا للأثر السلبي الذي تعرضت له عدة اقتصاديات عالمية، أصبح الجميع على وعي بمدى أهمية حوكمة الشركات، وضرورة تقوية آلياتها بغية تحسين أدائها، ورفع درجة فعاليتها وكفاءتها، كما قامت معظم الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى: آليات حوكمة الشركات وأهميتها، إضافة إلى تجارب بعض الدول في مجال حوكمة الشركات.

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

ويتم تصنيفها إلى آليات داخلية واليات خارجية نتطرق إليها فيما يلي:

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة التحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:[1]

1) دور مجلس الإدارة : إن الباحثين في مجال حوكمة الشركات يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما أن مجلس الإدارة الفعال يشارك في وضع إستراتيجية الشركة، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، وحتى تكون المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي نفس الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة ويتكون مجلس الإدارة من:[2]

- الإشراف المستقل: أعضاء غير تنفيذيين مستقلين، استقلال القيادة، (الاجتماع لغير التنفيذيين).
- القدرة على التنافس: القدرة على استبدال مجلس الإدارة، (الإشراف الإداري).
- وضع الإستراتيجية: إستراتيجية كل وحدة من العمل، (إستراتيجية الشركة).

[1]- عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مرجع سابق، ص: 43.

[2]-بروش زين الدين دهيمي جابر، ملتقى وطني حول، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته، يلجا إلى إنشاء مجموعة من اللجان والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

ا) لجنة التدقيق: حظيت لجنة التدقيق باهتمام كبير من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة ويرجع ذلك للدور الذي تؤديه هذه اللجنة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، ودورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ولقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين "CTCA" بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة اللذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نتائج التحقيق معه، ومن وظائف ومهام لجنة التدقيق:[1]

• مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة. • الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم

التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ب) لجنة المكافآت: توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة من خلال جذب الكفاءات العالية ومن وظائف لجنة المكافآت ما يلي:

• وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

• وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

ج) لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين اللذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها:

- ❖ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، مما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- ❖ يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- ❖ على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة.

2) التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي لذلك يعد كل من التدقيق الداخلي والخارجي آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل

[1]- بروش زين الدين، دهيمي جابر، ملتقى وطني حول، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، بدون صفحة.

الحوكمة، وبشكل خاص فيما يخص ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، وحتى تحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

ثانيا: الآليات الخارجية الحوكمة الشركات

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه ما يأتي:[1]

1) منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري: تعد سوق المنتجات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، حيث إذ لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذ أن منافسة سوق المنتجات تحسن سلوك الإدارة وخاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركات في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سلبي على مستقبل أعضاء مجلس الإدارة و المدير (إذ غالبا ما تحدد الاختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مناصب المسؤولية من طرف أشخاص سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية).

2) الاندماجات والاكتسابات: مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لان الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.[2]

3) التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية تلك الكشوفات ومع تزايد التركيز على مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

4) التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

المطلب الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا في مجال حوكمة الشركات

[1]- عزيزة بن سمنية، طبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعارفي، الملتقى الدولي السابع حول، الصناعية التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،3/4 ديسمبر 2012، بدون صفحة.

[2]- حساني رقية وأخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة،6/7/ ماي 2012، بدون صفحة.

أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تتشابه تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماما تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من وجود بعض الاختلافات في لجنة بورصة الأوراق المالية مثلا، ومن الملاحظ أن الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ظهر بصورة واضحة بفضل صندوق المعاشات العامة، الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة حيث قام بتعريف حوكمة الشركات، وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية لتطبيق حوكمة الشركات.[1]

1) مبادئ حوكمة الشركات الأساسية:

ا) يجب أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين.

ب) يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون حضور الأعضاء التنفيذيين.

ج) عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فان المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضو مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين، ويطلق على هذا العضو اسم "عضو مجلس الإدارة القائد".

د) إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين.

ه) لا يقوم أي عضو بأي عمل استشاري. و يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين المبالغ النقدية والأوراق المالية.

2) الخطوط الإرشادية لحوكمت الشركات:

ا) يجب على أعضاء مجلس الإدارة ومساهمي الشركة الاتفاق على تعريف موحد" للاستقلال"، والى أن يتم الوصول إلى مثل هذا الاجتماع يجب على كل شركة أن تقوم بإصدار التعريف الخاص بها في تقريرها السنوي.

ب) يجب على مجلس الإدارة وضع وظيفة عضو مجلس الإدارة في الاعتبار واتخاذ الخطوات نحو الانفتاح على أفكار جديدة.

ج) يجب على مجلس الإدارة إعادة فحص التنسيق التقليدي لمراكز المسؤول التنفيذي ولرئيس مجلس الإدارة عند اختيار مسؤول تنفيذي جديد.

د) يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة خطة فعالة لتعاقب المسئولين التنفيذيين، كما يجب أن يحصل على تقارير دورية من الإدارة.

ه) يجب أن يحصل كل أعضاء مجلس الإدارة على حرية الوصول إلى الإدارة العليا مع المسؤول التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة، أو المدير القائد الذي يعمل كحلقة وصل. و يجب على كل مجلس إدارة وضع التوقعات السلوكية الفردية لأعضاء المجلس والتي تتعلق بالحضور والاستعداد والمشاركة والإخلاص.

ي) المسئولون التنفيذيون المتعاقدون يجب ألا يستمروا في العمل كأعضاء مجلس إدارة.

كما قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية سنة 1987 بإصدار تقريرها "treadway"، الذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بمهام

[1]- غصبان حسام الدين، محاضرات في حوكمة الشركات، ط1 ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .2015 ، ص ص: 78- 79.

يمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

ثانيا: التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة الشركات خلال الفترة (1999 الى 2003)

لقد نشا مفهوم حوكمة الشركات في فرنسا من خلال مجموعة من التقارير المنشورة خلال التقارير المنشورة للفترة (1999 إلى 2003)، هذه التقارير استمدت نصوصها وقوانينها من القوانين الدولية كقانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أنها ظلت تقارير إرشادية وليست إلزامية التطبيق، ويمكن تلخيص أهم تلك التقارير فيما يلي:[1]

1) تقرير فينو الثاني "VIeNOT2 ": بعد الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير (فينو الأول VIeNOT1)، والذي صدر سنة 1995 تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص "AFEP" والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين "CNPF"، وذلك بفعل مجموعة من العوامل أهمها: العولمة ظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس تم تقسيم هذا التقرير إلى ثلاثة أقسام وهي: مهام وتعيين مجلس الإدارة، مكونات مجلس الإدارة، وظائف مجلس الإدارة وفي عام 1999 صدر تقرير فينو الثاني "VIeNOT2" تحت إشراف الجمعية الفرنسية المؤسسات القطاع الخاص"AFEP" وحركة المؤسسات الفرنسية "MEDF "، والذي طرح أفكار جديدة ومعمقة أبرزها:) القسم الأول بعنوان "الفصل بين وظائف الرئيس و المدير العام"، ومجمل ما تضمنه هذا القسم تمحور حول منح الخيار للشركات للفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أو جمعها، وعلى مجلس الإدارة أن يسجل اختياره في النظام الداخلي، كما ينبغي الإفصاح عن ذلك للمساهمين في التقرير السنوي للشركة.

ب) القسم الثاني من التقرير تضمن عنصرين أساسيين:

- العنصر الأول الإفصاح عن مكافآت المديرين بالشركات المدرجة" تمحور حول ضرورة إفصاح الشركات المدرجة لمساهميها عن كل المعلومات المفصلة حول المكافآت الفردية للمديرين، التكلفة الإجمالية للإدارة العامة، السياسات المطبقة في تحديد المكافآت.
- العنصر الثاني الإفصاح عن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم في الشركات المدرجة"، تمحور حول ضرورة أن تفصح كل شركة مدرجة في فصل خاص ضمن تقريرها السنوي عن كل المعلومات المتعلقة بمكونات وتطور رأس مال الشركة، ويتم تحضير هذا الفصل من طرف لجنة المديرين المسؤولة عن توزيع الحصص.

ج) القسم الثالث من التقرير تضمن خمسة عناصر:

* العنصر الأول "المديرون"، ينص أن تكون مدة وكالة المديرين أربع سنوات كأقصى حد وعلى التقرير السنوي للشركة أن يتضمن تاريخ بداية ونهاية الوكالة لكل مدير، الوظيفة الرئيسية للمدير في الشركة.

* العنصر الثاني تشاطات مجلس الإدارة" تمحور حول عدة نقاط أبرزها:

[1]- مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر،25/26/ نوفمبر 2013، ص ص: 211 212 .

- واجب مجلس الإدارة في إحداث التوازن بين تشكيلته وبين تشكيلة لجانه، تقييم قدرته على تحقيق مطالب المساهمين.
- على الشركة أن تقدم المعلومات الدائمة واللازمة للمشاركة الفعالة للمديرين في أشغال المجلس مسبقا، أو خلال حصص اجتماعات المجلس إن لزم الأمر.

• العنصر الثالث تشاطات لجان المجلس" تمحور حول عدة نقاط أبرزها:

- على لجان المجلس أن تكون قادرة على انجاز الدراسات التقنية الخارجية في مجال اختصاصها وعلى حساب تكاليف الشركة بعد إعلام رئيس مجلس الإدارة.
- على لجان المراجعة أن تقوم بمساءلة مجلس الإدارة حول مسالة اختيار المرجع المحاسبي المعتمد لتوحيد البيانات المالية.

* العنصر الرابع المعلومة المالية" وتمحور حول عدة نقاط أهمها:[1]

1 / إفصاح الشركات المدرجة عن حساباتها الموحدة الختامية في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر بعد نهاية السنة المالية.

* العنصر الخامس الجمعية العامة" وينص على أنه يمكن للشركات مستقبلا أن تقترح على الجمعية العامة للمساهمين، إمكانية زيادة رأس المال في فترة الاكتتاب العام.

للمساهمين والقرارات الصادرة عنها.....الخ، ويتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية، وكذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية.

المطلب الثالث: تجربة البحرين والجزائر في مجال حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تجربة البحرين والتجربة الجزائرية في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

أولا: تجربة البحرين

أصدرت مؤسسة نقد البحرين كتاب "القواعد والضوابط"، والغرض منه هو النص على القواعد والقوانين وتوفير التوجيه والإرشاد عن أفضل الممارسات فيما يتعلق بحوكمة الشركات التي يجب أن تقوم البنوك في دولة البحرين بإتباعها والالتزام بها، وتتضمن المتطلبات الرئيسية ما يلي:[2]

- يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة غير تنفيذي ومستقلا
- يجب ألا يكون من يقوم بدور رئيس المجلس ورئيس التنفيذيين هو نفس الشخص.
- يجب أن يقر مجلس الإدارة دليل العمل العام لنفسه وللإدارة العليا، ويقوم بتعريف مسؤولياته ومسؤوليات الإدارة العليا، وهذا يتضمن إجراءات للتعامل مع التعارض في المصالح ومنع استفادة العاملين من أية معلومات لتحقيق منافع شخصية.
- يجب على جميع البنوك أن تفصح عن سجل حضور اجتماعات مجلس الإدارة لجميع أعضاء المجلس.

---

[1]- مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص: 213

[2]- صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص: 438-439.

- يجب أن يكون اثنان من أعضاء المجلس مستقلين وغير تنفيذيين لخدمة مصالح أقلية المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، ويقوم المجلس بمراجعة سنوية والتصديق على مدى كفاية مقاييس حوكمة الشركات بالبنك ودقة المعلومات.
- يجب أن يقوم المراجع الخارجي بمراجعة المنهج الذي يستخدمه المجلس في هذا التقييم، وهذا التقرير يجب أن يقدم سنويا إلى مؤسسة نقد البحرين.
- يجب أن يعين مجلس الإدارة، عددا من اللجان لمساعدته في انجاز وتنفيذ مسؤولياته، تلك اللجان تتضمن وذلك ليس تحديدا: لجنة الترشيحات، ولجنة المخاطر، ولجنة المكافات بجانب اللجان التنفيذية التقليدية وهناك متطلبات للإفصاح لأنشطة ومسؤوليات اللجان، ولمكافآت الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ولمعاملات الأطراف ذوي العلاقة.
- لا يجوز لعضو مجلس إدارة البنك أن يكون لديه أكثر من ثلاثة مناصب في عضوية مجلس إدارة المؤسسات المالية داخل أو خارج البحرين.
- تطلب مؤسسة نقد البحرين من جميع البنوك تعيين موظف من الإدارة العليا يكون مسؤولا عن التطابق.[1]
- يجب أن يصدر مجلس الإدارة خطابات تعيين رسمية لكل الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة يلخص أو يوجز بها مسؤولياتهم وحدود مسائلتهم.
- على مجلس الإدارة التأكد من أن شركة المراجعة وشركائها مستقلون حقيقة عن البنك وليس لديهم أو لهم معاملات مالية أو علاقات أخرى مع البنك.
- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود النظم الضرورية للحفاظ وعدم انتهاك خصوصية العميل والمنشاة ان يتم الحفاظ على حقوق العميل.
- يجب أن ينشا مجلس الإدارة لجنة الترشيحات التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، الغالبية تكون أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، ويكون الرئيس عضو مجلس إدارة مستقلا وغير تنفيذي، وتتلخص مسؤوليات اللجنة في تقييم القدرات المطلوبة في أعضاء مجلس الإدارة، وتقييم نطاق المهارات والخبرة الملائمة للمرشحين، ويتضمن التقييم مراجعة والتأكد من ملائمة وصلاحية الأعضاء المرشحين.

ولكي يخصص أعضاء المجلس الوقت الكافي لمسؤولياتهم وتخفيض مخاطر تعارض المصالح يجب ألا يشغل أعضاء مجلس الإدارة أكثر من ثلاثة مناصب من إجمالي المؤسسات المالية العاملة أو الموجودة داخل أو خارج البحرين، كما تقوم بتقييم أداء المجلس، وتقديم توصيات لتعيين أو إزالة أعضاء المجلس ووضع شروط ثابتة لتعيين الأعضاء وعضوية المجلس يمكن أن تجدد مرة لمدة أقصاها أربع سنوات، ويجب أن يفحص مجلس الإدارة عن الفترة الزمنية التي يقضيها أعضاء المجلس.

• يجب الإفصاح في التقرير السنوي عن أنشطة وعضوية لجنة الترشيحات، وإجراءات اختيار الأعضاء المرشحين.

[1]- صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سابق، ص ص: 441-442.

• يجب أن ينشىء مجلس الإدارة لجنة المراجعة التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل منهم اثنان يجب أن يكونوا مستقلين وغير تنفيذيين، ويجب أن يكون الرئيس عضوا مستقلا وغير تنفيذي، وتكون من مسؤولياته مراجعة نزاهة تقارير البنك المالية، خاصة تلك المعلومات التي تقدم إلى مجلس الإدارة.

- يجب أن تتضمن المراجعة اختيار السياسات المحاسبية، ومراقبة اختيار المراجع الخارجي للتعيين والموافقة أو إقرار التعيين في اجتماعات المساهمين، والعلاقات مع المراجعين الخارجيين واستقلاليتهم وشروط تعيين المراجع، واتفاقات الأتعاب والمكافآت ويجب أن تراقب اللجنة اتفاقات تبديل شركات المراجعة والخدمات الأخرى التي يقدمها المراجع الخارجي.

- يجب أن تجتمع اللجنة مع المراجع الخارجي على الأقل كل ربع سنة، وكذلك متابعة المراجعة المنظمة الأنشطة وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، ومدى تطابق البنك مع القوانين الجارية، واللوائح والتنظيمات وممارسات الأعمال، والتأكد من اتصال البنك المستمر والسريع مع المساهمين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين) بالإضافة إلى المراقبة والإشراف على تطبيق البنك الدليل العمل، والإفصاح عن أنشطة وعضوية لجنة المراجعة في التقرير السنوي، وان تحدد اللجنة أولوياتها السنة المقبلة في التقرير السنوي.

- يجب أن ينشىء مجلس الإدارة لجنة المخاطر، وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم رئيس وظيفة الرقابة المالية، وتكون مسؤولة عن مراقبة النظم الداخلية لإدارة المخاطر، ومراجعة فاعلية تلك النظم سنويا على الأقل، وتحديد وقياس المخاطر الأساسية التي تواجه البنك، وتحديد مبلغ مخاطر الخسارة خلال فترة معينة، وتطوير بيئة رقابية قوية، وربط المستويات المقبولة للتعرض للمخاطر بأنشطة الأعمال لأنواع محددة من المخاطر، وكذلك اعتماد حدود المخاطر، والتأكد من انه يتم اخذ المخاطر في الحسبان وذلك في الخطط طويلة الأجل والاستثمار.

- يجب الإفصاح عن أنشطة لجنة المخاطر والنظام الأساسي وعضوية اللجنة في التقرير السنوي.

- يجب أن ينشىء مجلس الإدارة لجنة المكافآت وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يكون الأغلبية مستقلين، ويكون رئيس اللجنة عضو مجلس إدارة مستقلا وغير تنفيذي، وتقدم اللجنة التوصيات إلى مجلس الإدارة عن تصميم سياسة المكافآت التي تحفز أعضاء المجلس والإدارة لمتابعة ومواصلة إستراتيجية النمو طويلة الأجل للبنك، والمكافآت والحوافز المالية للإدارة العليا، وسياسة البنك التعيين والاحتفاظ، والإبعاد أو الإقصاء للإدارة العليا، وكذلك نظم الحوافز والمعاشات للإدارة، وسياسات المكافآت الأعضاء المجلس غير التنفيذيين.[1]

والبنك مطالب بالإفصاح عن سياسة المكافآت في قسم حوكمة الشركات بالتقرير السنوي، حيث يجب أن يوفر الإفصاح تفاصيل الأتعاب والمرتبات المدفوعة إلى كل عضو مجلس إدارة، وأعلى خمس مديرين وموظفين في المرتبات، والمكافآت، والأرباح، وعناصر غير نقدية من المكافآت مثل أسهم الخيارات).

- يجب أن ينشىء مجلس الإدارة اللجنة التنفيذية وذلك لتجنب التركيز في السلطة بالبنك، حيث لا يجب أن يفوض مجلس الإدارة سلطة اتخاذ القرارات إلى المدير التنفيذي الرئيسي وحده وتتكون اللجنة التنفيذية من المدير التنفيذي الرئيسي، ورؤساء الإدارات، ومن المعتاد رئيس إدارة المخاطر، والمدير المالي، ورئيس الخزانة، والإدارات الرئيسية الأخرى ومن مسؤوليات اللجنة التنفيذية مراقبة التطبيق أو التنفيذ اليومي للإستراتيجية،

[1]- صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص: 443.

والحدود، والإجراءات، ومراقبة الأداء اليومي لمراكز النشاط والأعمال والإدارات، وذلك فيما يتعلق بالأهداف، والحدود والسياسات.

ثانيا: تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات[1]

أصدر ميثاق الجزائر سنة 2009م، بعنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

إذن يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لشركاتها قصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق ورغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ورغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات.

1) معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر:

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على ارض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

أ) المصدر الداخلي: وتتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فاغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

* تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

* أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

* لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب) المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

---

[1]- صباحي نوال، دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن، مداخلة بعنوان واقع الحوكمة في الدول المختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص: 10-12.

2) تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

يواجه تطبيق الحوكمة على ارض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

أ) الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب) الممارسة العملية والديمقراطية: إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول إن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من أثارها الايجابية[1]

• تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة ، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

• تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة ودون أية ضغوط.

ج) احترام سلطة القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.

د) إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: أن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

3) إجراءات تحسين حوكمة الشركات بالجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم الحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أداءها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

إجراءات قصيرة الأجل: تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضاءه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لابد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث للشركة.

[1]- صابحي نوال، دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن، مداخلة بعنوان واقع الحوكمة في الدول المختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية،مرجع سابق، ص ص: 13-14.

• تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري، هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل، وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.[1]

• تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

• تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة اتجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها. • تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية. ب) إجراءات متوسطة الأجل : تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم إلى مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

• تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.

• أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.

• أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

خلاصة الفصل:

[1]- صابجي نوال، مرجع سابق، ص: 15.

بناءا على ما تم تناوله في هذا الفصل فان ظاهرة حوكمة الشركات أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات والمبادئ المهنية والمسؤولية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والشفافية في المعلومات، وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركة أهدافها.

بعد تطرقنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري لحوكمة الشركات يمكن أن نستنتج أن: هناك نوعان من المحركات للإصلاح الذي تقوم به حوكمة الشركات، أولهما مرتبط بمواطن الفشل والانهيار أما النوع الثاني فهو استباقي يرتبط ببحث الشركات والدول عن الاستثمار والحاجة إلى تحسين الأداء المالي و التنافسية، واكتساب النفوذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية، وقد كان كلا المحركات وراء ازدياد الاهتمام بحوكمة الشركات خلال العقد الماضي.

حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من خلال جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، أي أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القواعد الأساسية لتحقيق الممارسة الإدارية الرشيدة.

إن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود الشركة من الداخل، والأطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيطة، هي التي تحكم وضع وتطبيق حوكمة الشركات، ليس فقط لمصلحة الشركات وإنما المصلحة المجتمع ككل.

الفصل الثاني
الأداء المالي و علاقته بالحوكمة

تمهيد

تحظى عملية تقييم الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص باهتمام كبير من قبل المفكرين الاقتصاديين، ونظرا للطبيعة الاقتصادية للبنوك وخصوصية نشاطها القائم على إدارة المخاطر، تعتبر عملية تقييم الأداء آلية ضرورية لمعرفة الوضع المالي للبنك وذلك حتى تتسنى له القدرة على مواجهة التزاماته اتجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة (المساهمون، الموردون، الدائنون، ...).

ولكن في ظل التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، واحتدام المنافسة بين البنوك وتعرضها للعديد من الأزمات المالية سواء في الدول المتقدمة أو النامية لم يعد يقتصر على البنك القيام بتقييم الأداء وتحسينه بالطرق الكلاسيكية، وإنما أصبح تبني معايير حوكمة البنوك أمرا هاما في كسب ثقة الجمهور وضمان سلامة النظام المصرفي، والتي تكتسب بدورها أهمية كبرى لتحقيق الأداء الأمثل للبنوك والنظام المالي بصفة عامة.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل والذي يتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للبنوك

المبحث الثالث: دور مقررات بازل و الإفصاح المحاسبي في تعزيز و إرساء قواعد الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي للبنوك

المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء المالي

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات عموما فهو تقنية أصبحت المؤسسات تعتمد عليها من أجل معرفة وضعيتها بغرض تحسين الأداء، كما يجب التركيز على أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية هو تقييم الأداء إذ أنها تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة بمعايير محددة مسبقا، بما أن العنصر المالي مطلب ضروري ومهم للحفاظ على قوتها فالأداء المالي يسهم بصورة إيجابية في تقديم المعلومات المفيدة، في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة، حيث سنتطرق في هذا المبحث لكل المفاهيم المتعلقة بكل من: الأداء، تقييم الأداء والأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا و متطور ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المؤسسات و نظرا لتغير ظروف و عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء ،لذا لم نجد هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول هذا الموضوع.

1- الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء و مختلف

العوامل المؤثرة فيه

1-1- مفهوم الأداء: لا يوجد تعريف موحد للأداء ويعود السبب إلى تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومن بين التعاريف سنذكر مايلي: ينحدر أصل كلمة الأداء من اللغة اللاتينية PERFORMER التي تعني المنح والإعطاء، والتي منحتها معناها الخاص بها والذي تعني به Performance بعدما اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.[1]

عرفه دافيد " (DAVID) "على أنه " مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة.[2]

كما يعرفه ميلر وبروميلي" MILLER, BROMILY "بأنه "محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

كما يقصد بالأداء "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف[4].

---

[1] - Abdelatif khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod 2ed, paris, 1976, p : 311.

[2]- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، 2005، ص: 64.

[3]- موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاداة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنطقة الصناعية العلمة سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 95.

[4] - Burland, J, Eglan, Dictionnaire de gestion , edition foucher, paris, 1995, p : 32.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن أداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

ومن بين المفاهيم المرتبطة بالأداء، والمتمثلة في الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، إلا ، هناك بعض الفروقات والتي نوضحها فيما يلي:

أ- الكفاءة: ويعبر عنها بالاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة، ويكون ذلك عند إختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين.

ب- الفعالية: تعرف على أنها مستوى أو درجة تحقيق الأهداف، وبصورة أكثر تحديدا أنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المرسوم مسبقا، فالفعالية تتضمن التأكيد على تحقيق الهدف الذي يمكننا الوصول إليه من وراء مخرجات المشروع، أي أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الأداء يهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.

ج- الإنتاجية: تعرف الإنتاجية عموما بأنها القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع، خدمات) خلال العملية الإنتاجية، وهنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية والأداء حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين أن الأداء تعبر عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وبالتالي مدى وصول المؤسسة للإنتاج المخطط.

1-2- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات جعل مهمة تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار التأثير وكثافته وفضلا عن كفاءتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات في الأداء فقد صنفها الدكتور "علي السلمي" إلى مجموعتين هما:

- مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية.
- مجموعة العوامل البشرية المتمثلة في المعرفة، التعلم، الخبرة، المهارة، التدريب، التكوين المهني، المقدرة الشخصية، رغبات وحاجات الأفراد وظروف العمل.

كما صنف البروفيسور" kukoleca "العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين هما:

- مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل: العوامل الإجتماعية والعوامل التقنية. - مجموعة العوامل الذاتية: متمثلة في العوامل التنظيمية.[1]

أما البروفيسور " R-A- THIETARI "يرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، ومستوى العمل والممارسات[2].

كما يصنف باحثين آخرين العوامل المؤثرة إلى:

[1]- جمال خنشورة ، تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير ، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، نوفمبر، 1987، ص: 16.

[2] -Raymond- alain thietart, la dynamque de l'homme au travail, les editions, d'organisation, paris, p:51.

- العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.
- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.[1]

وسوف نعتمد في مبحثنا على التقسيم الأخير مع بعض التعديلات: أ- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدود إلا بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيرها الإيجابي وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

- **التحفيز:** يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات ل "MC CLELLAND-"، نظرية الانتظار، ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين ويتمل التحفيز في المؤسسة الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موج نحو الهدف[2] أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيتها.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

- **التكوين:** يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز دوره في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية[3]:

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم والتنسيق في المهام؛
- يعمل على تسهيل عملية الاتصال وحركة المعلومات في كل الاتجاهات؛
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.

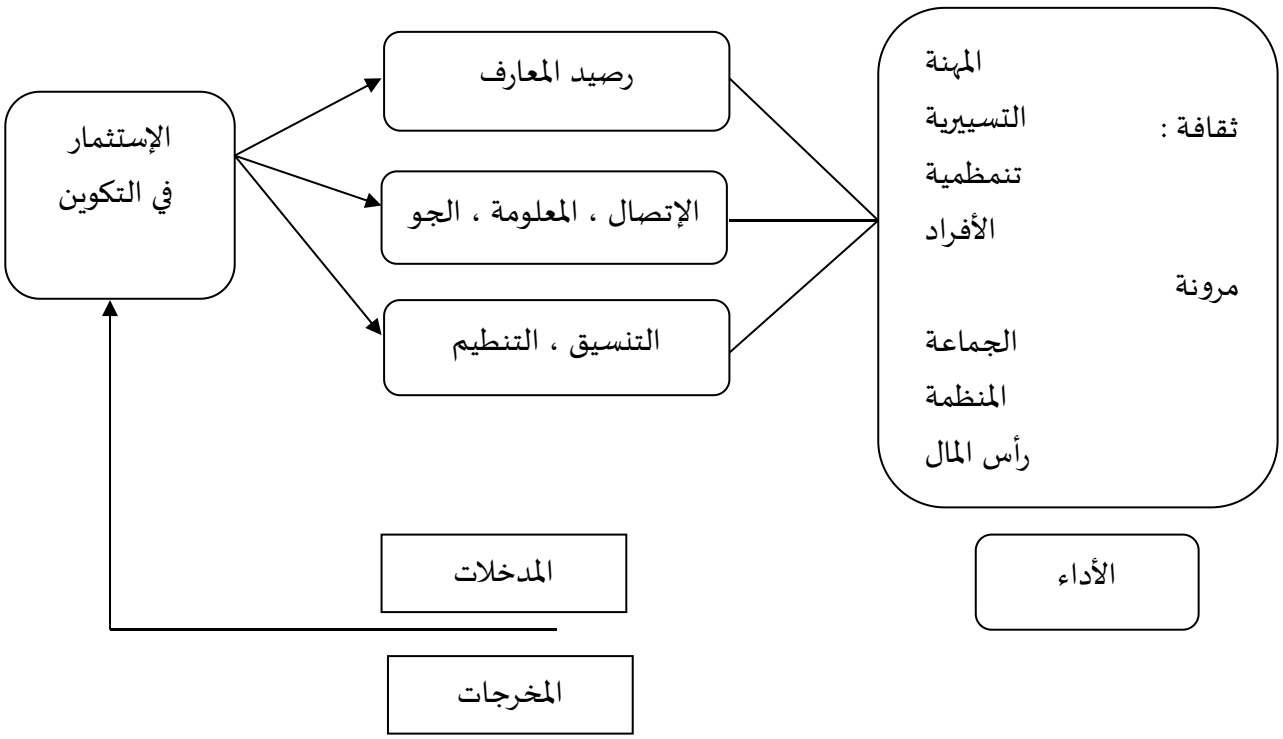
ويمكن توضيح هذا الدور من خلال الشكل الموالي:

[1]- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001، ص: 91.

[2] – George R. Terry, Stephan, G. franklin, les principes du management Ed economica, Sed paris, 1985, p : 348

[3] – Bernard Matory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, paris, 1999, p : 236.

الشكل رقم (02-03): التكوين كاستثمار غير مادي



.Source:Bernard matory, contrôle de gestion sociale, librairie vuibert, paris, 1999.op.cit,p:.256

- **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاثة مستويات نذكرها كالتالي:[1]

- مهارة الإبداع: تعتبر من أهم المهارات التي يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة حيث تمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى.
- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

ب- **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

[1] - Jaques Aubert et al, les notions de compèrtence dans les différentes dixiplines (http://www.e.rh.org)

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي...فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسين.[1]

- **العوامل الإجتماعية:** تتمثل في "العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الإجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر: فئات العمر، الأقسام الإجتماعية، النمو الديموغرافي ودراسة العوامل الإجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.

- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة التحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الصناعة فيدور المسير اتجاه هذه العوامل الفطنة واليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

- **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عامة في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، وكل العوامل سابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.[2]

2-1-أبعاد ومجالات الأداء

2-1-1- أبعاد الأداء: يختلف الأداء باختلاف البعد المراد دراسته، خصوصا إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء متعددة الجوانب، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- الأداء حسب المصدر: يعتبر الأداء منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشمل ثلاثة أبعاد وهي:[3]

- **الأداء الفردي :** يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في المؤسسة للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة ومن هاته المؤشرات: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة والوقت المستنفد في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري.

- **أداء الوحدات التنظيمية:** يمكن القول بأن الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، وعادة تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة قياس أداء

[1] - Gilles Bressy, Christian konkouyt, economie d'entreprise, Edition Sirey, paris, 1990, p : 16.

[2]- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص: 13.

[3]- كنزة جمال، انعكاسات إعادة الهندسية على نجاح المؤسسية - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017، ص: 59.

الوحدات التنظيمية حيث يتم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- **الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:** يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية الظروف و متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات الأطراف التي تؤثر في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضا في تحديد سياستها العامة وما هو المقبول وغير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأداء، ومن أهم أدوات قيام أداء المؤسسات هو: استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية.[1]

ب - الأداء حسب الشمولية: ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

- **الأداء الكلي:** ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

-**الأداء الجزئي:** هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأقل تكاليف ممكنة، حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

ج - الأداء حسب الأهداف وينقسم إلى:

- **البعد التنظيمي للأداء:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

- **البعد الاقتصادي للأداء:** يهتم بتطبيق المبادئ الاقتصادية للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية مع التركيز على مقاييس الربحية.

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر حتما على رفاهية المجتمع، لذا يجب العمل على تحسين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

2-1-2- مجالات الأداء: اختلف الكتاب في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء، وقد حدد كل من (1986 Ramanujam & venkatraman) مجالات الأداء في أربعة مجالات وهي: الأداء المالي، مجال الأداء المالي والعملياتي، مجال الفعالية والتنظيم، مجال الكفاءة:

- **مجال الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسة، وإن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرضها للخطر، حيث تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في مجال الأداء المالي، يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح الآفاق أمامها لتعزيز ذلك المركز وتطويره، إذ أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي.

[1]- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان - الأردن، 2015، ص: 56.

- **مجال الأداء المالي والعملياتي:** يمثل مجال الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات فبالإضافة إلى المحور المالي يجري الإعتماد على محاور تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة حيث تضمين الأداء لمحاور تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنه.

- **مجال الفاعلية التنظيمية:** يمثل مجال الفاعلية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، إن تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأحيان قد يلقي بظلاله على أهمية وقدرة مفهوم الفعالية في تقييم أداء المؤسسات.

- **مجال الكفاءة:** يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار تنفق مواردها لكي تعمل بشكل فعال ومستمر [1].

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

رغم تقارب وجهات نظر الباحثين حول الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة نهائية لمفهوم تقييم الأداء بشكل محدد و دقيق ، بسبب تنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى تقييم أدائها.

1- مفهوم تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء خطوة رئيسية في العملية الرقابية، تهدف منها الوقوف على الانحرافات واكتشاف جوانب القوة في المؤسسة فهو يعرف على أنه:

1-1- تعريف تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء performance appraisal على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط الازمة لتحسين الأداء. [2]

وهناك من يرى تقييم الأداء على أنه قياس النتائج في نهاية المدة، وعادة ما تكون سنة في المؤسسات الاقتصادية، ومقارنتها مع النتائج المخططة ومعرفة أسباب هذه النتائج واقتراح الحلول المناسبة إذا كانت هذه النتائج سلبية محاولة منها تحقيق نتائج ايجابية في المستقبل. [3]

تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس و إصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق الأهداف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيف يمكن تطوير الأداء إلى مستوى أعلى مستقبلا.

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء : قياس الأعمال المنجزة فعلا ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا.

---

[1]- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص: (42-43).

[2]- زهير ثابث، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ، مصر، 2001، ص: 15.

[3] -Françoise Girand and other, Fundamentals of management control, www. Bus.edu/articals/PDF, 25/04/2018, 20 pm.

2-1- أهمية تقييم الأداء: تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية خاصة عند تطبيقها في القطاع العام أو الخاص لكونها تدعم سعي الإدارة في تحقيقها لأهدافها، وتبرز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[1]

- يؤدي تقييم الأداء على مستوى العمليات إلى إجراء مسح ميداني شامل للمؤسسة بغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج.

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة المتمثلة بالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوفرات الاقتصادية وتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتاذ القرارات.

- يؤدي تقييم الأداء على مستوى الأفراد إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة.

- على المستوى المالي: فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر.

- على مستوى التسويق: فإن تقييم الأداء يهدف إلى التحقق من الوصول إلى حجم مبيعات مربح ومستوى الاحتفاظ بالزبائن.

2- مراحل تقييم الأداء: هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء من أهمها:[2]

أ- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة إعداد موازنات والقوائم التقديرية، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها وتحديد المراكز المسئولة عن عملية التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

ب- مرحلة مقارنة النتائج: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط والهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقا، ومعرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

ج- مرحلة ما بعد مقارنة النتائج: ويتم في هذه المرحلة معرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض ومعرفة أسبابها ثم معالجتها.

3- المقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم التي تعني القيام بالقياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة وهو مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعة، ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يرتكز عليها تقييم الأداء هي[3]:

أ- مقياس الكفاءة : ويقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه ليتمكنوا من إتقان عملهم.

---

[1]- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجيستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص: (14، 15).

[2]- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، المرجع السابق، ص: 19.

[3]- مشعل جهز المطيري، تحليل المرجع السابق، ص ص: (17، 18).

ب-مقياس الفاعلية: ويقصد بها القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المدير في تحقيق أهداف مؤسسته فإنه يوصف بأنه فعال وهكذا، فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.

ج- **مقياس الاقتصاد :** وهو يشير إلى العلاقة المادية والكمية بين عناصر رأس المال والعمل وبين المنتج النهائي، وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد.

د- مقياس المسؤولية الاجتماعية: وهي مقاييس تتعلق بدمج المؤسسة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل موضوعي.

ذ- المؤشرات المالية: وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمؤسسة، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

ومن أهم ما تتميز به هذه المقاييس هو سهولة احتسابها وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للتداول، ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية أنها تضعف الأداء لأنها تاريخية بطبيعتها فهي تركز على التقرير على الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة، كما أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحاول المؤسسات أن تبدع فيها فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلبا على دلالتها.[1]

المطلب الثالث: ماهية الأداء المالي

يعد التطرق إلى موضوع الأداء المالي للمؤسسة بالدراسة النظرية مطلبا ضروريا للإحاطة ببعض جوانبه لعل أبرزها ، المفاهيم المتعلقة بمضمونه ، معاييره و مقوماته.

1- مفهوم الأداء المالي

سوف نتطرق إلى كل من تعريف الأداء المالي و أهميته

أ- تعريف الأداء المالي: تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي، بتعدد أبعاد نظر الاقتصاديين له ومن التعاريف نذكر ما يلي:

فالأداء المالي "هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة.[2]

كما عرف أيضا الأداء المالي على أنه " تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء "[3].

---

[1]- مشعل جهز المطيري، المرجع السابق، ص: 18.

[2]- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر يومي 5-6 ماي 2013، ص: 07.

[3]- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 6.

أما ميلتون فريدمان Milton Friedman فيرى أن الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء المالي على أنه يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها وتساعد المعلومات المتعلقة بتقييم تغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة.

ب- أهمية الأداء المالي: تتجلى أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:[2]

- يعتبر الأداء المالي وتقييمه أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الإستراتيجية وترشيد استخدام الموارد المتاحة؛

- يعمل الأداء المالي على الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أي قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة، وبالتالي فالأداء المالي الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، ويظهر كشرط إجباري للمساهم بصفة خاصة بحيث تسمح مؤشراته بالحكم على درجة أمان المؤسسة، ولذلك فهي ترتكز على الخطة التمويلية والاستثمار؛

- ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية، وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي مخاطر التوقف عن الدفع؛

- تحقيق مردودية عالية عن طريق تدنية تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة؛

- تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال.

2- معايير الأداء المالي: من المهم تحديد نسب معيارية Standard Ratios تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة، لأن الحكم على تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية وهي:[3]

أ- المعايير التاريخية للمؤسسة: وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة بغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ب- المعايير المطلقة: وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل: نسبة التداول، مرتين والنسبة السريعة مرة واحدة. | ج- المعايير القطاعية: يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط Average لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

---

[1]- معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA ، رسالة ماجيستير، علوم التسيير، جامعة جيجل، 2016، ص: 62.

[2]- عادل قرقاد، أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال للمنتجات الصيدلانية، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2012، ص ص: (60، 61).

[3]- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، 2010، ص: 78.

د- المعايير المستهدفة: وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة.

3- مقومات الأداء المالي الجيد: يمكن الحكم على جودة الأداء من خلال العناصر التالية:

أ- الإدارة الإستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف وتتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها وهي أيضا بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع المؤسسة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.[1]

ب- الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، وأن يتحلى الموظف بالعدل عند قيامه بعمله والنزاهة والصدق والموضوعية، وأن يتجرد من المصالح الشخصية و ألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها.

ج- إقرار مبدأ المسائلة الفعالة: وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.

د- وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة، في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتبويب ومعالجة وتخزين المعلومات القيمة، في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل، إلى الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.[2]

المبحث الثاني: تقييم الأداء للشركات

يعتبر التقييم الدوري للأداء المالي لمختلف أنشطة من أهم الوظائف الإدارية حيث تهدف عملية التقييم إلى التعرف على مواطن القوة والضعف ووضع الحلول الازمة لها، ويتم ذلك باختيار أنسب المؤشرات الكفيلة الإجراء عملية تقييم الأداء، بشكل يوضح ويعكس الوضعية المالية للشركات ، حيث أن هذا الأخير مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أدائه، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم تقييم الأداء المالي للبنك وكذا التعريج على مفاهيم التحليل المالي والمؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء. للشركات

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للشركات والأطراف المستفيدة منه

يعتبر تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر المعلومات للإدارة ويستخدم في مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1]- نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التامين، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص: 74.

[2]- نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التامين، المرجع السابق، ص: 75.

1- مفهوم تقييم الأداء المالي للشركات: قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء المالي يجب إعطاء تعريف التقييم الأداء المالي وعليه:

تقييم الأداء المالي للمؤسسة عبارة عن تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية أي إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة.[1]

كما يعرف على أنه: "تقييم الأداء المالي وسيلة لتزويد إدارة المؤسسة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد في صياغة إستراتيجيتها والنهوض بمستوى أدائها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأمور المالية" .[2]

كما نجد العديد من التعاريف لتقييم الأداء المالي للشركات سنحاول ذكر أهمها:

تشغل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك حيزا واسعا من قبل أصحاب المصالح ومن بينهم المالكون والمودعون والمقرضون لما لهذه العملية من أهمية في إبراز الوضع المالي للشركات ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات [3].

كما يعرف على أنه "الحكم على مدى فاعلية القرارات المالية التي تم اتخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأنشطة والسياسات المختلفة المستخدمة في التأثير على ربحية للشركات ، ومركزه التنافسي والاستفادة من كل ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في للشركات "[4].

أيضا هو " عملية تمكن للشركات من التعرف على العلاقات الاقتصادية التي تربط بين الموارد الاقتصادية المتاحة وكيفية استخدامها".[5]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء المالي للشركات هو " عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالية المالية للشركات ، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".

2- الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي:

هناك العديد من الأطراف والجهات التي تحتاج إلى تحليل وتقييم الأداء المالي وتطلبه وبشكل خاص إدارة المركزي والمودعون والمالكون والسوق المالي والجمهور بوجه عام:

---

[1]- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2006، ص: 41.

[2]- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم االداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجيستير، قسم المحاسبة، كلية االعمال، جامعة الشرق االوسط، الكويت، 2010 ، ص: 12.

[3]- عمر بوجميعة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، ص: 105.

[4]- فاطمة الزهرة نوي، ثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، 2017 ، ص: 90.

[5]- فاطمة الزهرة نوي، ثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، ص: 90.

1- تهتم إدارة للشركات - بتحليل وتقييم الأداء المالي لأسباب عديدة منها: ضرورة ممارسة الوظائف الإدارية باعتبار أن التحليل المالي يمثل التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء الذي يقارن بالخطط المرسومة لتحديد مدى الانحرافات وتصحيحها، وأيضا ضرورة التوفيق بين هدفي السيولة والربحية.

ب- بصفته السلطة النقدية، مسئول عن الرقابة على ، وعن تنفيذ السياسة النقدية بوسائلها الكمية والنوعية، ولكي يستطيع البنك المركزي أداء مهماته لصالح الاقتصاد الوطني، فإنه يجب أن يحصل على مؤشرات دورية لغرض توحيد البيانات المالية والائتمانية الواردة له و صياغتها بالشكل الذي يخدم أغراض السياسة النقدية وأهدافها، ولذلك يقوم بطلب من تقديم هذه المؤشرات بجداول ذات تفاصيل محددة من قبله، والتي تضمن الكثير من المؤشرات التي هي حصيلة إجراء تحليل وتقييم الأداء المالي.

ج-: يعتبر مؤسسة مالية وسيطة تقبل الودائع من الجمهور وتستثمرها وتقدم العديد من المنتجات والخدمات المالية، فالإيداع هو الركن الأول من عمل البنك غير أن استمرار حصوله على الأموال مرهون بقدرته على تلبية كل ما يقع عليه من سحوبات وانتظام وتطور مستوى المنتجات والخدمات التي يقدمها للمودعين وبكفاءة عالية، بالإضافة إلى أن للمودعين مصلحة كبيرة في توافر السيولة بمستويات مناسبة وبدون أن تكون هناك احتياطات فائضة عن حاجة تعرضه الخسائر تشغيلية وتضعف من متانة رأس المال، كما يهتم المودعون أيضا بطبيعة محفظة موجودات ، لأنها تعكس مدى قدرته على التوفيق بين العائد والمخاطرة، ولمعرفة وضعية في هذا المجال فإن المودعون يلجئون إلى المؤشرات المالية التي ينشرها والتي تكون حصيلة عملية تقييم الأداء المالي.

د- المالكون أو المساهمون: تتحمل مجموعة المساهمين حسب طبيعة ملكية ، المخاطرة النهائية، فالمساهمون لا يحصلون على الأرباح الموزعة دوريا ما لم يحقق ربحا سنويا أو متراكما، وهناك قيود تفرضها التشريعات أو تعليمات حول نسب توزيع واحتجاز الأرباح سنويا، كما أن حقوق الملكية هي آخر ما تسدد في حال تعرض البنك للإفلاس والتصفية، لذلك يحتل تقييم وتحليل الأداء المالي موقعا خاصا ضمن مجموعة الأساليب المهمة التي تساعد المساهمين في الرقابة على عمليات. للشركات التجارية

ذ- الجمهور: يعتبر الجمهور المتعامل مع المستفيد الأول والأخير من الخدمات التي يقدمها لهم ، ولكي يستطيع جمهور العملاء متابعة أوجه النشاط فإنهم يعتمدون على نتائج تحليل وتقييم الأداء المالي والذي يظهر مدى النجاح المحقق في الخدمات والمنتجات التي يقدمها ، أو قام بتطويرها وتنويعها لصالح الجمهور.[1]

المطلب الثاني: التحليل المالي والنسب المالية المستخدمة في تقييم أداء للشركات

يعتبر التحليل المالي من الأساليب المهمة المستخدمة في تقييم أداء البنوك حيث يتم استخدام تحليل القوائم المالية والمؤشرات المالية للوقوف على التأثير الفعلي للسياسات والأساليب المعتمدة من قبل في إدارة كل من مواردها المالية واستخداماتها، حتى يتسنى لهذه الأخيرة معرفة المركز المالي والموقف الاستراتيجي بوضوح.

1- التحليل المالي في للشركات: يعتبر التحليل المالي من الأساليب المهمة لقياس الأداء المالي وهذا راجع إلى خصوصية عمل البنوك حيث أن:

- ملتزمة قانونا بالمحافظة على حد أدنى من نسبتي الاحتياطي الإلزامي والسيولة القانونية.

[1]- عمر بوجميعة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية-، مرجع سبق ذكره، ص ص: (107، 108).

- اعتماد البنوك في مواردها في المقام الأول على أموال الغير (الودائع).

1-1- مفهوم التحليل المالي: يعرف التحليل المالي على أنه عبارة عن : عملية معالجة البيانات المتاحة من مؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية، تشغيلية) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.[1]

كما عرف أيضا التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباطات فيما بينها، وإثارة الأسئلة حول مدلولاتها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكميات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي يعمل المشروع في إظهارها.[2]

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التحليل المالي بأنه: عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية المكونة بالقوائم (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات الأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.

1-2 - أهمية وأهداف التحليل المالي: تندرج أهمية التحليل المالي في النقاط التالية [3]:

- تستخدمه الجهات المسئولة في المعملات التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها، حيث يوضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات الائتمانية المختلفة.
- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المؤسسات المختلفة، ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال.
- يساعد التحليل المالي في تقييم المؤسسات تقييما شاملا يمكن من خلاله الحكم عليها، وبالتالي معرفة ما إذا كانت ستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متعثرة وسيتم تصفيتها أو تعديل نشاطها الذي
تمارسه، أو غير ذلك.
- يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية من حيث مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة، وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة في إشهار إفلاسها وإنقاذ الملاك من خسائر محتملة.

أما بالنسبة لأهداف التحليل المالي فتتمثل في :

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الإقراض؛
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- الحكم على كفاءة الإدارة ؛
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.

---

[1]- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي ifrs2012 ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،، ص: 48.

[2]- وليد ناجي الحيالي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2007، ص: 20

[3]- وليد ناجي الحيالي، التحليل المالي، المرجع السابق، ص ص: (21، 22).

2 - تقييم الأداء المالي للشركات باستخدام النسب المالية : قبل هذا سنتطرق إلى مفهوم النسب المالية

2-1 - مفهوم النسب المالية: يعد أسلوب تقييم الأداء المالي بالنسب المالية من أكثر أساليب التحليل المالي شيوعا في عالم الأعمال، ذلك لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسات.

ويمكن القول أن النسب المالية التي تستخدم في تقييم الأداء المالي ليست هي الغاية وإنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والنقدي والأداء وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل، والنسب المالية ماهي إلا علاقة بسط ومقام، وقيم البسط والمقام في البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية العمومية أو جدول حسابات النتائج شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء ومرتبطة به ومفسرة لها.[1]

كما أنها تعرف "نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة مالية ثانية".[2]

وبغية الإفادة القصوى من النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة لابد من مراعاة الجوانب التالية:[3]

- أن تعطي النسب المالية مدلولا منطقيا في تفسيرها وتطبيقها؛
- أن لا يتم الاعتماد على نسبة واحدة في التقييم، بل لابد من تعزيزها بنسب مالية أخرى، بحيث تؤكد النتيجة؛
- أهمية وجود ارتباط بين الهدف من التقييم والنسب المالية المستخدمة.

2-2- النسب المالية المستخدمة في تقييم أداء للشركات : تعتبر النسب المالية من أكثر الأدوات استخداما من قبل البنوك لتقييم الأداء المالي بحكم ما تتوافر من معلومات مالية تمثل جوهر العمل البنكي، وهذا راجع للخصائص والسمات التي تتميز بها هذه النسب عن بقية أدوات التحليل المالي حيث:

- تساهم في تحقيق الرقابة المالية ، بكل أشكالها سواء الداخلية أو الخارجية وبذلك تعمل على منح حدوث التجاوزات عند القيام بأعمال ، مما يساعد على وضع الأداء في المسار الصحيح والمخطط.
- توضح النسب المالية مدى التزام بالحدود الائتمانية المقررة وفقا للسياسة النقدية والائتمانية المستهدفة.
- تسمح النسب المالية بقياس مدى نجاح في تعبئة المدخرات لتمويل عملية التنمية الاقتصادية.[4]

من المعلوم أنه يوجد العديد من النسب المالية المستخدمة في عملية تقييم أداء إلا أننا سنتطرق إلى أهم هاته النسب و الأكثر شيوعا.

---

[1]- معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم االداء المالي بالمؤسسة االقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ROUIBA NCA ، رسالة ماجيستير، علوم التسيير، جامعة جيجل، .2015 ،2016، ص: 68.

[2]- بونور جهاد، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012، ص: 69

[3]- بونور جهاد، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، المرجع السابق، ص: 70.

[4]- فاطمة الزهرة نوي، ثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، ، ص: 97.

2-2-1- الربحية: تقيس نسب الربحية مدى كفاءة إدارة في تحقيق الربح على المبيعات وعلى الموجودات وعلى حقوق المالكين (المساهمين لذا نجد نسب الربحية تعد مجال اهتمام المساهمين لأنها تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في ورغم تعدد المؤشرات أو النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية إلا أن مختلف الدراسات التطبيقية التي تناولت تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء اقتصرت على استخدام نسبتين فقط من نسب الربحية لتقييم أداء وعلى نطاق واسع وهما:

* نسبة العائد على الموجودات (ROA): صافي الدخل معدل إجمالي الموجودات.

حيث يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة إدارة وقدرته على تحقيق أرباح صافية من توظيف موجودات في القروض والاستثمارات.

* نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE): صافي الدخل / معدل إجمالي حقوق الملكية.

حيث يقيس هذا المؤشر مقدار العوائد التي يكتسبها المساهمون من استثمار أموالهم .

2-2-2- نسب السيولة: تمثل قدرة البنك على مواجهة التزاماته الفورية والمتوقعة من دون تأخير، والبنوك تعتمد بشكل كبير في مواردها على الودائع الأمر الذي يتطلب أن تكون مستعدة لمقابلة حركة السحوبات المفاجئة والعادية والاستمرار في تقديم التسهيلات الائتمانية، حيث أن انخفاض السيولة يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء ، وأهم النسب المالية المتعلقة بالسيولة يمكن احتسابها كما يلي:[1]

- نسبة النقدية إلى الودائع: (أرصدة نقدية أصول شبه نقدية) / حجم الودائع.
- نسبة النقد في الصندوق ولدى الأخرى إلى إجمالي الموجودات: (النقد في الصندوق النقد) / إجمالي الموجودات .
- نسبة القروض إلى إجمالي الموجودات: القروض/ إجمالي الموجودات.
- نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع: استثمارات مالية قصيرة الأجل / مجموع الودائع.

2-2-3 - نسبة كفاية (ملاءة) رأس المال : تنبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها، فهو يشكل قاعدة للنمو والتطور المستقبلي ، ويؤدي دورا مهما في عملية إمتصاص وتغطية أي خسائر غير متوقعة يمكن أن تواجه ، رأس مال يتناسب مع نشاطها وحجم وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها تمتلك قدرة أكبر على تحمل الخسائر وتجاوزها والاستمرار بتقديم الخدمات لزبائنها، كذلك لها القدرة على الاستمرار في العمل وتقديم الائتمان إلى مختلف القطاعات، ومن ثم فإن احتفاظ بمستوى رأس مال مناسب يؤدي إلى رفع قدرة القطاع ويسهم في تعزيز الثقة به وفي حفظ استقرار النظام المالي ككل وعليه يتعين على امتلاك إجراءات لتقديم متطلبات رأس المال اللازمة لها وتقاس نسبة كفاية رأس المال من خلال النسب الآتية:[2]

- نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات: (رأس المال الممتلك / إجمالي الموجودات).

---

[1]- جميل سنان زهير محمد، سعيد سوسن أحمد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 85، 2007، ص: 12.

[2]- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص: 86.

تعكس هذه النسبة مدى اعتماد مدى على حقوق الملكية في تمويل إجمالي الموجودات وارتفاع هذه النسبة تكون لصالح المودعين، إلا أنها قد تؤثر على عوائد

- نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع: (رأس المال الممتلك/ إجمالي الودائع).

تعبر هذه النسبة مدى اعتماد على الودائع كمصدر للتمويل، وأيضا تبين مدى قدرته على رد الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له.

- نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر: (رأس المال الممتلك الموجودات المرجحة بالمخاطر).

تبين هذه النسبة قدرة رأس المال على مواجهة مخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الالتزام في الموجودات الخطرة.[1]

4-2-2 - نسب توظيف الأموال : تشير هذه النسب إلى مدى كفاءة إدارة في استغلال وتشغيل الموارد لديها، وهي معدلات تؤثر في ربحية وسيولته، أو بعبارة أخرى تقيس هذه النسب مدى كفاءة في توظيف الأموال المتاحة لديه في تحقيق عوائد عليه ومن بين هذه النسب ما يلي [2]:

- نسبة توظيف الموارد المتاحة: مجموع الأصول الموظفة/ إجمالي الموجودات.

= إجمالي الاستثمارات إجمالي الودائع حقوق الملكية.

وتقيس هذه النسبة قدرة إدارة على توظيف الأموال المتاحة له، كما تعبر عن نسبة الأموال المستغلة من إجمالي مصادر الأموال.

- نسبة توظيف الودائع: إجمالي الاستثمارات إجمالي الودائع.

يقصد به نسبة الاستثمارات إلى إجمالي ودائع ، ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة في توظيف ما يقوم بجمع من ودائع في استثمارات ذات عائد.

- نسبة المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الإيرادات: المصاريف التشغيلية/ إجمالي دخل العمليات.
- يقيس هذا المعدل نسبة المصاريف التي تم إنفاقها للحصول على الإيرادات المحققة.
- نسبة التكاليف إلى إجمالي الاستثمارات: إجمالي التكاليف إجمالي الاستثمارات.

تقيس هذه النسبة كلفة إدارة الموجودات الاستثمارية لدى البنك، وبالتالي فإن المنحنى التنازلي لهذا المؤشر يعبر عن كفاءة البنك في إدارة التكاليف.

- نسبة الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات: إجمالي الإيرادات / إجمالي الاستثمارات .
- وتعبر هذه النسبة عن مدى قدرة على توليد الإيرادات من خلال نشاط الاستثمار وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على قدرة إدارة على توليد الإيرادات.[3]

---

[1]- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، المرجع السابق، ص ص: (87، 88).

[2]- عمر بوجميعة، المرجع السابق ، ص: 125.

[3]- عمر بوجميعة، المرجع السابق، ص ص: (125، 126).

المبحث الثالث: دور مقررات بازل و الإفصاح المحاسبي في تعزيز و إرساء قواعد الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي للبنوك

في ظل الجهود المبذولة من قبل المنظمات الدولية في إرساء مفهوم حوكمة المؤسسات وتعزيز ممارساتها، أقدمت العديد من الهيئات والمؤسسات المالية والنقدية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وكذا بنك التسويات الدولية على بذل جهود حثيثة ومتواصلة لبناء قواعد وقائية دفاعية للبنوك من شأنها الحد من انتشار الأزمات المالية، ولعل لجنة بازل للرقابة المصرفية في مقدمة الأطراف الدولية التي اهتمت بموضوع الحوكمة في البنوك ووضعت لها المبادئ الأساسية من أجل دعم التطبيق الجيد لها، ويعتبر القرار المالي ونوعية الإفصاح واحدة من أهم الآليات في تقييم الحوكمة المؤسسية لأنه يسمح بزيادة الدور الرقابي الفعال لأصحاب المصالح، كما أن موضوع رفع الأداء في النشاط البنكي يحتل موقعا هاما في ظل التحرر والعولمة المالية التي تعمل فيها البنوك لذا وجدت نفسها هذه الأخيرة في وضع يحتم عليها التركيز على أدائها في مختلف المستويات وذلك من أجل استمرارها وقدرتها على المنافسة وهذا ما تتيحه الحوكمة المؤسسية باعتبارها نظام الإدارة البنوك ولهذا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- دور لجنة بازل والإفصاح المحاسبي في إرساء قواعد الحوكمة .
- علاقة الحوكمة بالأداء المالي للبنوك

المطلب الأول: دور لجنة بازل في تعزيز إرساء قواعد الحوكمة

نشطت لجنة بازل في إصدار توجيهات عديدة من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة حيث شددت التوجيهات على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك، فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عملهم أكثر سهولة وكذلك التمكين من إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

1- لجنة بازل للإشراف والرقابة البنكية: أنشئت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1975 بقرار من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشرة [1]، وهي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية والبنوك المركزية بعدد من الدول، تجتمع اللجنة عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية، وقد تم إنشاء هذه اللجنة بعد أزمة البنك الألماني هبستان والبنك الأمريكي فرنكلين، وهدفها الأساسي هو العمل على تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنوك وذلك في ثلاث جوانب:

- فتح مجال للحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية؛

- تحفيز ومساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين، المستثمرين والجهاز المصرفي، ويحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية؛

[1]- تمثل الدول العشر في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، سويسرا، كندا، فرنسا، إيطاليا، السويد، هولندا، لكسمبورغ، اليابان.

- التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة ومشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة وتنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة وفعالية الرقابة المصرفية.[1]

1-1- اتفاقية بازل 1

قامت لجنة بازل، إدراكا منها بأن سلامة القطاع البنكي يتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال سنة 1988 حيث حددت نسبة 8% كحد أدنى الكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في البنوك [2]، ويتمثل الهدف الرئيسي لهاته الاتفاقية هو وقف الهبوط المستمر في رأس مال البنوك العالمية وتسوية الأوضاع بين البنوك العاملة على المستوى الدولي [3].

أ- أهداف لجنة بازل: تهدف لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال مقرراتها أساسا إلى:

- المساعدة في تقوية واستقرار النظام المصرفي الدولي خاصة لدول العالم الثالث.
- وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة حيث تمثل تلك الفروق المصدر الرئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك. [4].
- البحث عن طرق تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع البنكي في العالم؛
- تطور وترقية نظم وأساليب الرقابة في البنوك لضمان أتساع واستقرار النشاط البنكي في جميع أنحاء العالم، والعمل على ضمان تداول كل المعلومات الازمة عن تلك النظم والأساليب بين مختلف السلطات النقدية [5].

ب- مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية: كما أن اللجنة بازل أهداف معينة تنوي بلوغها، فإنها تمارس مجموعة من المهام التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف، نذكر منها:

- تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي؛
- وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛ [6]
- نشر وتوزيع أفضل الممارسات البنكية والرقابية؛
- تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية".

2-1 - اتفاقية بازل 2 :

نشرت لجنة بازل سنة 1999 اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس كفاية رأس المال يحل محل اتفاقية سنة 1988 تدخل فيه معايير تأخذ في الحسبان وبشكل أكثر دقة معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك، وفي عام

---

[1]- عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة االعمال مع اإلشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجيستير ، كلية العلوم االقتصادية، جامعة المسيلة، 2012 ، ص: 62.

[2]- سالم محمد عبود، حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية ، بغداد , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2014.، ص: 343.

[3]- لعراف فايزة، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة مع الإشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية 2008، دار الجامعة الجديدة، 2013، ص: 72.

[4]- سالم محمد عبود، حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية ، المرجع السابق، ص: 343.

[5]- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص ص: (82، 83).

[6] - Banque-crédit, la comite de bale, publie dans le site suivant : http://www. Banque- Crédit. Org/page- de bale. Htm 1, Consulté le 12.05.2018.

2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل الملاءة المصرفية ومع كثرة الردود والملاحظات تمت إجازة واعتماد هذه النسخة بشكل نهائي في جوان 2004 وحدد لها أجل تطبيق يمتد إلى نهاية سنة 2006 كحد أقصى وهو ما يعرف بإتفاقية بازل 02 وصدرت هذه الاتفاقية في إطار جديد أكثر شمولية وحساسية للمخاطر التي تواجهها البنوك ليشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية وتقوم هذه الاتفاقية على 03 دعائم رئيسية وهي:

- الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال.
- الدعامة الثانية: عمليات المراجعة الرقابية.
- الدعامة الثالثة: انضباط السوق [1].

الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال تم تحسين طرق المخاطرة فيما يتعلق بمخاطر الائتمان إلا أن مخاطر السوق لم يرد ذكرها كما تمت إضافة مخاطر جديدة كانت مهملة في الاتفاقية الأولى وهي مخاطر التشغيل.

الدعامة الثانية: المتابعة من قبل السلطة الرقابية على السلطات الرقابية والمتمثلة في البنوك المركزية أن تتأكد من أن يكون للبنك إجراءات داخلية لتقييم رأس المال ويعمل على تحديد مستويات محددة له تتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وذلك حتى تتمكن هذه السلطات الرقابية من القيام بعملية المراجعة الرقابية و الإشرافية.

الدعامة الثالثة: الإفصاح عن المعلومات للمشاركين في السوق دعت الاتفاقية الجديدة إلى زيادة درجة الإفصاح والشفافية في البنوك خاصة فيما يتعلق برأس المال والمخاطر التي تتعرض لها والتي تهدد سلامتها. [2]

1-3 - اتفاقية بازل 3:

في عام 2009 ونتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت بالنظام المالي منذ أواخر سنة 2007 والتي طالت أكبر المؤسسات المالية والشركات دعت بشكل عاجل زعماء الجهات التنظيمية ومسئولي البنوك المركزية إلى العمل على وضع لوائح أكثر صرامة بخصوص رؤوس الأموال المصرفية في أعقاب الأزمة المالية العالمية التي نتجت جزئيا عن تعاملات غير آمنة للبنوك، وبهدف خفض آثار أية أزمة مالية مستقبلية وهي ما تعرف باتفاقية بازل 03. [3]

2-أعمال لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك

نظرا لأهمية دور البنوك كوسيط مالي في الاقتصاد وللحساسية الخاصة التي تتميز بها إتجاه المصاعب الناتجة عن حوكمة المؤسسات غير الفعالة، وللحاجة الماسة إلى ضمان المدخرات وحمايتها قامت اللجنة بإصدار أولى أوراقها سنة 1999 والتي تعد مكملة للمبادئ التي انتهت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

[1]- سليمان ناصر، المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد، 14جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014، ص: 44.

[2]- أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث، الأردن، ، 2008، ص: 125.

[3]- صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، مداخلة بعنوان : تحقيق متطلبات بازل 03 كمدخل لتفعيل الحوكمة المصرفية في الجزائر ،ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 28-29 نوفمبر 2017، ص ص: (11 ،10).

الاقتصادية بشأن اعتماد أفضل الممارسات في البنوك والمتمثلة في العناصر الأساسية من أجل التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات .

وفي نفس الوقت امتداد الأوراق العمل التي أصدرتها اللجنة والتي تتمثل أساسا في مبادئ إدارة مخاطر أسعار الفائدة 1997، أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية 1998، تعزيز درجة الشفافية في البنوك 1998، وأخيرا مبادئ إدارة المخاطر الائتمانية 1999، ورغبة منها في التكييف مع الساحة المصرفية العالمية فلقد قامت اللجنة بإصدار مبادئ جديدة سنتي 2006 و 2010.[1]

2-1- مبادئ الحوكمة في البنوك من منظور لجنة بازل 2006:

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة يتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في :[2]

- **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم حوكمة المؤسسات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.
- **المبدأ الخامس** : ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافئات مع ثقافة البنوك ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- **المبدأ السابع:** ينبغي إدارة و تسيير البنك وفق أسلوب شفاف.
- **المبدأ الثامن** : ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

ومن الملاحظ هنا أن مبادئ تحسين الحوكمة بالمؤسسات المصرفية في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثمن والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار الانهيارات والافلاسات التي شهدتها البنوك ومختلف المؤسسات نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالي).

---

[1]- بريش عبد القادر، سدرة أنيسة، دور بنك الجزائر في دعم حوكمة البنوك الجزائرية، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية واقع وآفاق، كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس، الجزائر، يومي 28 ،29 نوفمبر 2017، ص: 06.

[2]- حبار عبد الرزاق، الالت ا زم بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي،. د راسة حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص: (86، 87).

2-1- المبادئ الجديدة للجنة بازل لسنة 2010 في مجال حوكمة البنوك :

على إثر حالات الفشل التي سجلت في حوكمة المؤسسات المالية والتي كانت من أهمها الأزمة المالية العالمية 2008، والتي كانت السبب الرئيسي فيها عدم كفاية الإشراف والرقابة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وكذا عدم كفاية و فعالية أنظمة إدارة المخاطر بالإضافة إلى عدم الشفافية ووضوح الهياكل التنظيمية لأنشطة البنك، قررت لجنة بازل إصدار ورقة جديدة في أكتوبر 2010 بعنوان "مبادئ تعزيز حوكمة الشركات" وذلك للتأكيد على أهمية مبادئ الحوكمة السليمة وضرورة تطبيقها من طرف مسؤولي البنك، لتحقيق السلامة والاستمرارية للبنك والمشرفين عليها.[1]

تناولت اللجنة من خلال هذه الوثيقة 14 مبدأ وذلك بتقسيمها إلى ستة مجالات تتمثل في:

- المجال الأول: ممارسات المجلس

مبدأ 01: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على التنفيذ السليم لأهدافه الإستراتيجية، إستراتيجية المخاطر، معايير حوكمة البنوك والقيم المؤسسية.

مبدأ 02: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها وأن يكون لديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة المؤسسات.

مبدأ 03: على المجلس تحديد ممارسات ملائمة لعمله، وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل تحسينها.

مبدأ 04: في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية العامة عن حوكمة المؤسسات الملائم في المجموعة وذلك لتفعيل الرقابة على وحدات المجموعة.

- المجال الثاني: الإدارة العليا

مبدأ 05: على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس وهذا تحت إشرافه.

المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

مبدأ 06: ينبغي على البنوك امتلاك نظام رقابي داخلي فعال و وظيفة إدارة المخاطر المستقلة.

مبدأ 07: ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر على نطاق المجموعة وبشكل فردي للبنك مع مواكبة التغيرات الطارئة على مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

[1]- بلعيد ذهبية، دوة محمد، مداخلة بعنوان : دور بنك الجزائر في إرساء القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف بالبنوك الجزائرية ملتقى الوطني حول: الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية ، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 28-29 نوفمبر 2017، ص: 05.

مبدأ 08: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا.

مبدأ 09: على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل المدققين الداخليين والخارجيين.

المجال الرابع: المكافئات والتعويضات

مبدأ 10: على مجلس الإدارة الإشراف على عملية تصميم وتنفيذ نظام التعويضات، مراقبته ومراجعته للتأكد من أنه يعمل بالشكل المطلوب.

مبدأ 11: ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث يجب تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، وأن تكون أيضا حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر، والمزيج من النقد والأسهم وغيرها من أشكال التعويض يجب أن تتناسب مع المخاطر المحتملة.

المجال الخامس: هياكل البنوك

مبدأ 12: يتعين على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك، والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

مبدأ 13: عندما يعمل البنك من خلال أغراض خاصة أو هياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية يتعين على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض، الهيكل والمخاطر، والسعي للتقليل منها. المجال السادس: الإفصاح والشفافية

مبدأ 14: يتعين لحوكمة البنوك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها، مودعيها، وأصحاب المصلحة المشاركين في السوق.[1]

المطلب الثاني: دور الإفصاح المحاسبي في تفعيل حوكمة البنوك

في ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير المالية للمؤسسات، يصبح المستثمرون غير قادرين على اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل أفضل، وهذا يبرر الحاجة إلى ضرورة توافر إجراءات الإدارة الرشيدة التي تضمن إلى حد معقول وجود شفافية وإفصاح في التقارير المالية، وتسهم في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام، الأمر الذي يدفع بالمستثمرين للبحث عن المؤسسات التي بها مثل هذه الإجراءات والقواعد السليمة لممارسة حوكمة المؤسسات وما لهذه الأخيرة من علاقة مباشرة على الأداء المالي للمؤسسات.

1- مفهوم الإفصاح ومقوماته الأساسية

يرتبط تزايد أهمية مفهوم الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية المنشورة بالتحول التاريخي الذي حدث لوظيفة المحاسبة ، وذلك عندما تحولت المحاسبة منذ بداية الستينات عن ما يطلق عليه الباحثون مدخل الملكية إلى ما يعرف بمدخل المستخدمين وبهذا تحولت الوظيفة المحاسبية من التركيز على دورها الرئيسي

[1]- بلعيد ذهبية، دوة محمد، مداخلة بعنوان : دور بنك الجزائر في إرساء القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف بالبنوك الجزائرية ملتقى الوطني حول: الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقع وآفاق، المرجع السابق، ص: (06.01).

الذي كانت تؤديه كنظام لمسك الدفاتر غايته الأساسية حماية مصالح الملاك إلى التركيز على نظام المعلومات ، هدفه الأساسي هو توفير المعلومات المناسبة لصنع واتخاذ القرارات.

1-1- تعريف الإفصاح: من الصعب جدا توفير مفهوم عام وموحد للإفصاح يضمن توفير مستوى الإفصاح الذي يحقق كل طرف من هذه الأطراف رغباته الكاملة في هذا المجال، حيث يحدد الباحثون مستويين من مستويات الإفصاح هما المستوى المثالي للإفصاح والمستوى المتاح أو الممكن من الإفصاح.

أ- المستوى المثالي للإفصاح: هذا المستوى لا يمكن توفيره من الناحية الواقعية (في وقتنا الحاضر على الأقل) وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها على حد قول " sterling1983 "هو:

- عدم الإلمام الكامل بطبيعة النماذج المختلفة والمتعددة للقرارات التي تعتبر البيانات المحاسبية بمثابة مدخلات لها.

- عدم الإلمام أيضا بمدى حساسية هذه القرارات للبدائل المختلفة من المعلومات المحاسبية.

ب- المستوى المتاح أو الممكن من الإفصاح (الإفصاح الواقعي): عرفة" Moontiz 1961 "في دراسة صدرت عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين أن معيار الإفصاح المناسب عن المعلومات المحاسبية يجب أن يكون مرنا في إطار عناصره الرئيسية التي تشمل طبيعة المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية، ثم الطرق أو الأطراف التي تستخدم هذه المعلومات وأخيرا توقيت الإفصاح عن تلك المعلومات ولخص مفهومه هذا الإفصاح بالقول: " يجب على التقارير المحاسبية أن تفصح عن جميع المعلومات الضرورية الكفيلة بجعلها غير مضللة" [1]..

من جانب آخر عرفته لجنة إجراءات التدقيق المنبثقة عن المعهد نفسه بما يلي: " إن معطيات عرض المعلومات في القوائم المالية، وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها تقتضي بتوفير عنصر الإفصاح المناسب في هذه القوائم وذلك بشأن جميع الأمور المادية (الجوهرية) وعنصر الإفصاح المقصود هنا على صلة وثيقة بشكل ومحتوى القوائم المالية، وبالمصطلحات المستخدمة فيها و أيضا بالملاحظات المرفقة بها، وبمدى ما فيها من تفاصيل وذلك بكيفية تجعل لتلك القوائم قيمة إعلامية من وجهة نظر مستخدمي هذه القوائم"

1-2- المقومات الأساسية للإفصاح

يرتكز الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المنشورة على المقومات الرئيسية التالية:

- تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية؛
- تحديد الأغراض التي تستخدم فيها المعلومات المحاسبية؛
- تحديد طبيعة ونوع المعلومات المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها؛
- تحديد أساليب وطرق الإفصاح المحاسبية؛
- توقيت الإفصاح عن المعلومات المحاسبية. [2]

2- الإفصاح في القوائم المالية للبنوك

[1]- محمد مطر، التأميل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،ص: (334، 335)

[2]- محمد مطر، التاصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح ، المرجع السابق، ص: 336.

تمثل القوائم المالية الوسيلة الرئيسية التي تقدم بها الإدارة المعلومات المالية الازمة عن حقيقة المركز المالي والأداء المالي، والتغيرات في حقوق الملكية والتغيرات في التدفقات النقدية وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة المستخدمي القوائم المالية الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من فرض المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم، ولذلك اهتمت المعايير المحاسبية المختلفة برعاية هاته الفئة من الأفراد عن طريق وضع المعايير والإرشادات الازمة لتقديم الافصاحات الازمة والكافية لهؤلاء الأفراد، وهو ما يسمى الإفصاح العادل أو الشفافية، ويعتمد الإفصاح العادل والشفافية على إلزام المؤسسات بتقديم معلومات ملائمة وموثوقة ومراجعتها عن طريق مراجعين مستقلين بحيث يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الازمة.[1]

إن التطور في القطاع المالي قد خلق تحديات للعديد من مستخدمي القوائم المالية سواء من مديري البنوك أو مراجعي حساباتها أو السلطات الرقابية أو المستثمرين، حيث كشفت الأزمات التي حدثت للعديد من المؤسسات المالية مثل بنك الاعتماد والتجارة الدولي BCCI و Barings ،أن ثمة قصور في الرقابة الداخلية والرقابة المصرفية على المؤسسات البنكية نتيجة عدم كفاية المعلومات التي يتم تبادلها فيما بين السلطات الرقابية، وعدم الإفصاح الكافي في القوائم المالية المنشورة، بالإضافة إلى ما كشفته أزمة آسيا مؤخرا من استمرارية نقاط الضعف الملموسة في النظام البنكي، خاصة فيما يتعلق بعدم قدرة معظم البنوك على السيطرة على المخاطر التي تتعرض لها وعدم القدرة على الإفصاح عنها فإن ذلك يوضح بجلاء أهمية الإفصاح في القوائم المالية في البنوك [2].

كما ترى الأطراف المشاركة في السوق أن عدم شفافية المعلومات المالية ليست فقط خطأ رسميا غير مقصود وانما تعتبر أيضا نقطة ضعف في حوكمة الشركات الفعالة ونظام السوق.[3]

ونظرا لأهمية موضوع الإفصاح فقد أصدرت الأمم المتحدة في عام 1998 ورقة تحت اسم الإفصاح المالي في البنوك، خلصت إلى أن الإفصاح المالي من شأنه التغلب على جانب من نقاط الضعف القائمة في القطاع المصرفي لدى العديد من الدول كما كان للجنة بازل للرقابة المصرفية دور هام في مجال الإفصاح في البنوك، حيث أن تحقق السلطات الرقابية من إتباع البنوك للسياسات المحاسبية المناسبة، كما تم إصدار عدة تقارير بشأن الإفصاح في القوائم المالية في البنوك تشتمل على الإفصاح عن المتاجرة في أنشطة المشتقات المالية وغيرها من المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها بشكل مناسب مثل: كيفية قياس و إدارة المخاطر، وذلك بما يكفي مستخدمي القوائم المالية من تقييم قدرة البنك في إدارة الأنواع المختلفة من المخاطر.

3- توصيات لجنة بازل بشأن الإفصاح المالي:

- يجب أن يغطي الإفصاح كل المعلومات الكمية والنوعية؛
- يجب أن تعطي الإيضاحات معلومات ذو قيمة عن كيفية مساهمة أنشطة البنك في تحقيق إيرادات؛
- يجب أن يعطي الإفصاح صورة واضحة عن طبيعة أعمال البنك؛

---

[1]- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات القطاع العام والخاص ومصارف (مفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 149.

[2]- طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة - شرح معايير التقارير المالي الدولية الحديثة ومقارنتها مع المعايير الأمريكية والعربية والخليجية والمصرية، ج 2، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 594.

[3]- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، مرجع سبق ذكره، ص: 829.

- يجب أن ترتكز الإيضاحات على المخاطر الهامة وأن توضح العلاقة فيما بين أنشطة البنك بوجه عام ومخاطرها.[1]

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء المالي

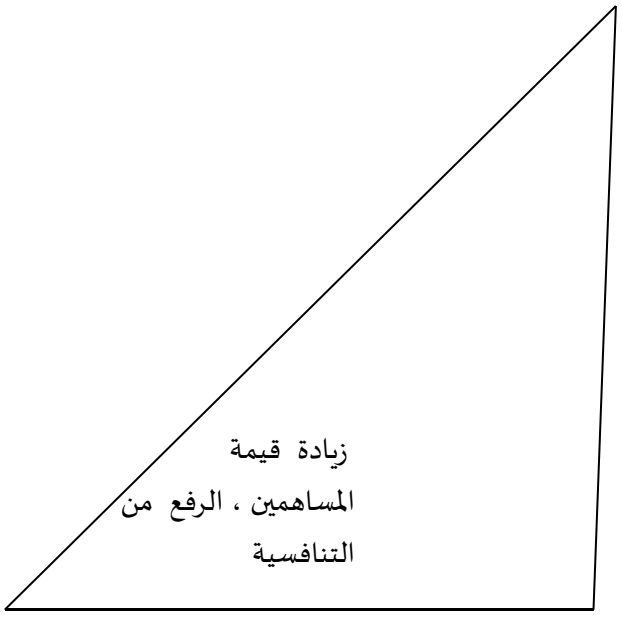
1- يعود تطبيق الحوكمة في البنوك بمنافع جمة وعديدة على البنوك يحذ ذاتها من تحسين الأدائها.[2]

- تطبيق الحوكمة ومبادئها في البنوك تساعدها على تحسين أدائها والربح من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد والتقليل من مستويات المخاطرة.[3]

- عند تبني البنوك المبادئ الحوكمة، يساعدها على تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس وكذا يضمن لها تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على إتخاد قراراتها وفق قواعد وأسس سليمة، وكذا يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين والمقرضين.

و الشكل الموالي يوضح مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة

الشكل رقم (02-04): مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



- الفعالية المالية و التشغيلية المثلى.
- تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي .
- تحسين تقييم البنك و تخفيض تكلفة رأس المال.
- بناء و تحيين سمعة البنك .

المصدر: Sebastian Molineus, international and MENA wide trends and :
:developments in bank and corporate governance, the institute of banking-IFC
corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007

[1]- طارق عبد العال حماد، موسوعة المعايير المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص ص: (595، 596).

[2]- بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجيستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 95.

[3]- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

كما أن الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسية ستساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جنب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك من خلال [1]:

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استشراف موارد المؤسسة وتأكل قدراتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أدائها.

2- تعزز الحوكمة الأداء المالي للبنك من خلال مجموعة من الضوابط وهي:

- التأكد من استلام تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمان المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل.

- مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه. - التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.

- التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطه، بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.

- التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة، بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.

3- العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء: فقد حددت الأبحاث مجموعة من القنوات التي يمكن اللحوكمة من خلالها أن تؤثر على الأداء تتمثل هذه القنوات في: - زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة. - تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين. - أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيم للثروة. - علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل المجتمع المحلي.[2]

[1]- فاطمة الزهرة نوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: (123، 124).

[2]- فاطمة الزهرة نوي، المرجع السابق، ص:124.

خلاصة الفصل

تمكنا من خلال دراسة هذا الفصل من التعرف على أن الأداء تقنية تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة وضعيتها المالية بغرض العمل على تحسين أدائها وهذا يتم من خلال الرقابة على الأداء أو ما يسمى بتقييم الأداء أي مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة بمعايير محددة مسبقا .

وباعتبار البنوك من بين القطاعات الأكثر عرضة للمخاطر فتقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة وذلك باستخدام المؤشرات المالية المعتمدة في التحليل المالي والتي تعد من أهم الطرق وأكثرها استخداما في التحليل وهي: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط، نسب توظيف الأموال، وهذا من أجل توفير المعلومات المالية لكل الأطراف المهتمة بنشاط البنك والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه.

وباعتبار الحوكمة في البنوك النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات التي تربط الأطراف ذات المصلحة فهذا بدوره يعمل على تحسين ورفع الأداء المالي للبنك كما يساعد على الحد والتقليل من مستويات المخاطرة، لهذا عملت لجنة بازل للإشراف والرقابة البنكية على إصدار توجيهات وتوصيات بشأن تعزيز إرساء قواعد الحوكمة في البنوك وبشأن الإفصاح المالي حتى يضمن البنك الوصول إلى أهدافه وضمان سلامته وبالتالي سلامة النظام المالي ككل.

الفصل الثالث

دراسة حالة حوكمة الشركات وتقييم الأداء في الجزائر - مجمع صيدال -

تمهيد:

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على آليات الحوكمة و على الأداء المالي بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة، ولهذا لزم الأمر القيام بدراسة تطبيقية من أجل تأكيد صحة أو نفي الفرضيات، ومن أجل تدعكم الجانب النظري، وتأكيد صحة أو نفي الفرضيات سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدارسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال باعتبارها مؤسسة اقتصادية؛ ونظرا لتماشيها مع أهداف ومتطلبات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة -مجمع صيدال.

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة - مجمع صيدال -

في هذا المبحث سنتطرق إلى مجمع صيدال حيث سنعرض تاريخ نشأته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية:

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث أنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع الأدوية من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، فقط استطاع مجمع صيدال الصمود أمام هذه المنافسة، عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الإغلاق.

أولا: نشأة وتعريف مجمع صيدال[1]:

أنشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار، من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة. كما حول إليها في 1988، مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية، وفي سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

التعريف بمجمع صيدال :

يعتبر مجمع صيدال الرائد في صناعة الصيدلانية في الجزائر فهو مختص في صناعة المواد الصيدلانية كما يعبر قطب صناعي هم على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط. يقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء الولاية الجزائر وتعتبر شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2500000000 دج، كما أنه مقيد في السجل التجاري تحت رقم B002.84 كما يعتبر من الشركات الأولى التي دخلت البورصة، وذات خبرة في الميدان الصيدلاني تفوق 37 سنة.

- أهداف المجمع:

تطمح شركة صيدال في إنتاج الأدوية والمنتجات الصيدلانية في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي و العمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:

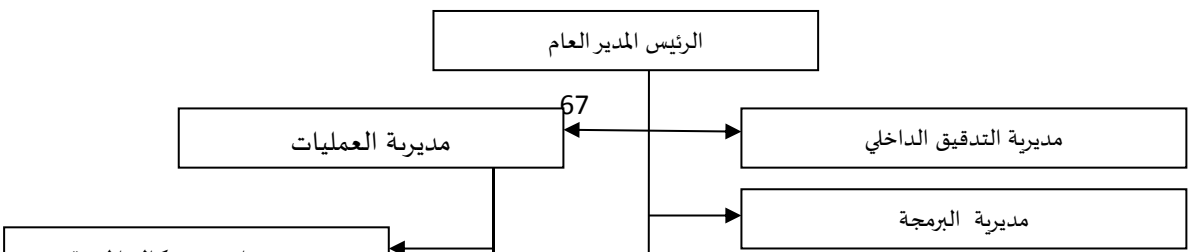
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي Assurance médicale .
- العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية بغرض تقليص فاتورة الاستيراد التي تقارب ما قيمته 611 مليون سنويا.
- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.
- تقدمي أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر.
- تكثيف المجهودات في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية والعمل على تحسني النوعية.
- الاعتماد على سياسة الشراكة والتحالف من خلال إقامة مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع في السوق الوطني والعمل على دخول الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي.

[1] -تم الاطلاع عليه 2022/05/13،1- 11h www.saidalgroup.dz

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :

يرتكز الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المجمع، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع:

شكل رقم (03-05) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: موقع الإنترنت16:18 -2022 -www.group saidal.com-16 MAI

في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبيوتيكال ،فارمال وبيوتيك. أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور أساسا حول:

1- الإدارة العامة: و تتضمن ما يلي:

* **الرئيس المدير العام:** وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع

* **الأمين العام:** وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق والمساعدة في اتخاذ القرارات.

2- المديريات المركزية: وتشمل كل من:

- مديرية المشتريات - مديرية التسويق والمبيعات - مديرية ضمان الجودة - مديرية الشؤون الصيدلانية - مديرية أنظمة الإعلام - مديرية إدارة البرامج - مديرية المالية والمحاسبة - مديرية التدقيق الداخلي - مديرية الاستراتيجية والتنظيم - مديرية الممتلكات والوسائل العامة - مديرية مركز البحث والتطوير - مديرية مركز التكافؤ الحيوي - مديرية الاتصال - مديرية العمليات - مديرية التنمية الصناعية - مديرية المستخدمين - مديرية التكوين - مديرية الشؤون القانونية.

3- مصانع الإنتاج: تمتلك صيدال (09) مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع[1]:

* **مصنع المدية:** متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية .

* **مصنع الدار البيضاء** : وينتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

* **مصنع جسر قسنطينة يضم قسمي منفصلين** : واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات).

* **مصنع الحراش:** يتكون من ثلاث ورشات إنتاج : شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.

*مصنع شرشال: يتكون من (3) ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

*مصنع قسنطينة : يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

* مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين :متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات).

* **مصنع عنابة:** متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

* **مصنع باتنة :** متخصص في إنتاج التحاميل.

4- مراكز التوزيع: بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

- **مركز التوزيع - وسط:** تأسس عام 1996 ، وهو أول مركز توزيع للمجمع، مقره بالمحمدية بالجزائر، يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة مع ضمان أحسن استقبال للزبائن. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والأخر بوهران.

- **مركز توزيع - شرق:** تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

[1] - -تم الاطلاع عليه 2022/05/13،1- www.saidalgroup.dz 11h

- **مركز التوزيع - غرب:** تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية. 5- الفروع:
- فرع صوميديال: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، صوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (45.36%) و فيناليب (55.4%).

- **فرع إيبيرال** إيبريال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال (40%) ، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%).

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدارسة

في هذا المبحث سيتم تناول منهجية الدارسة وذلك من خلال التطرق إلى أسباب اختبار ميدان الدارسة بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستعملة فيها والمتمثلة بالأساس في الاستبيان، كما سيتم عرض المجتمع الإحصائي وأهم خصائص عينة الدارسة من حيث المتغيارت الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى دارسة ثبات وصدق أداة الدارسة للتأكد من موثوقيتها، وذلك بقياس معامل (ألفا كرونباج).

المطلب الأول: منهجية الدارسة الميدانية

سيتم عرض منهجية الدارسة الميدانية؛ وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من الجوانب والمتمثلة في أسباب اختبار ميدان الدارسة؛ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛ كذلك المجتمع الإحصائي وعينة الدارسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولا : أسباب اختبار ميدان الدارسة: نظار لأهداف البحث المراد تحقيقها فقد وقع الاختبار على مجمع صيدال ذلك لما لها من أهمية وما تحتله من مركز حساس ودور مهم في الجزائر؛ بالإضافة إلى أن المجمع يتكون من مختلف فئات العاملين وذوي خبرة تمكنهم من فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عليها. -الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للتغلب على إشكالية النقص في المعلومات وعدم قدرة الحصول عليها بسبب الوباء (عدم الاستقبال من طرف المؤسسة وعدم تقديم الوثائق والمعلومات الخاصة بها)، تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي أداة الاستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي الظواهر والأحداث بغرض جمع قدر كبير من المعلومات.

ثانيا : تصميم الاستبيان: صبغ الاستبيان في شكل فقرات مباشرة، وتضمن أربعة وعشرون (24) فقرة تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة، وقد تم مراعاة استخدام عبارات واضحة سهلة الفهم باللغة المناسبة، تتناسب مع مستوى المستجوبين، حيث تم تحديد فقرات الإستبيان في مجموعة من المحاور؛ من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي :

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت (04) عبارات تخص:

-الجنس.

- العمر.

- المستوى التعليمي.

- عدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يشمل (16)عبارة مقسمة على (04) عبارات تخص الحوكمة والتي تعتبر متغيرات مستقلة؛ تتمثل فيما يلي:

-**العبارة الأولى:** مسؤوليات مجلس الإدارة ويتكون من (04) عبارات.

-**العبارة الثانية:** الإفصاح والشفافية ويتكون من (04 (عبارات.

-**العبارة الثالثة:** التدقيق الداخلي ويتكون من (04) عبارات.

-**العبارة الرابعة:** التحقيق الخارجي ويتكون من (04) عبارات.

المحور الثالث: يشمل (8) عبارة تخص الأداء المالي لمجمع صيدال تمثل المتغير التابع.

ثالثا : معالجة الإستبيان : من أجل التعرف على إجابات العينة تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة وهو ما يعرف بمقياس ليكارت الخماسي؛ ويتمثل في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه؛ حيث تأخذ العبارة عدة صبغ ويتم اختبار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه

الجدول رقم (03-01): مقياس ليكارت الخماسي

الا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التصنيف
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 284.

2- المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة المدنية في العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، ولغرض إتمام الدراسة، قمنا باختيار عينة من موظفي هذه المؤسسة، حيث تم توزيع (35) استبيان على هذه العينة، وهم أغلبيتهم موظفين حاملي الشهادات ومن لديهم خبرة في هذا المجال، وهذا ما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهم من قدرة على فهم فقرات الاستبيان.

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها من خلال برنامج spss22 (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social science) حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- **التوزيع التكراري :** من خلاله يمكن معرفة تكرارات الإجابات والنسب المئوية والحصول على الأشكال البيانية.
- **الوسط الحسابي:** من أجل معرفة الاتجاه العام الإجابات أفراد عينة الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- **معامل الارتباط:** من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب القيمة من الواحد.
- **معامل ألفا كرونباج:** من أجل معرفة وقياس صدق وثبات بيانات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، وقد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم.

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

الجدول رقم (03-02):الاحصائيات الموثوقية

Alpha cronbach معامل الثبات	معامل الصدق
0,749	4,1954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدني في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها.

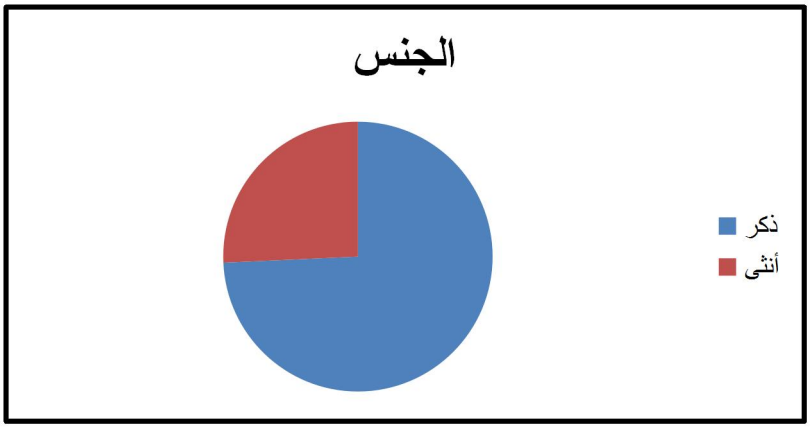
الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس (N=35)

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	74,3
أنثى	9	25,7
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عند الإناث حيث بلغت نسبة الذكور74,3% أما نسبة الإناث فقد بلغت25,7 %.

الشكل (03-05): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسية حسب الجنس SPSS 22



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

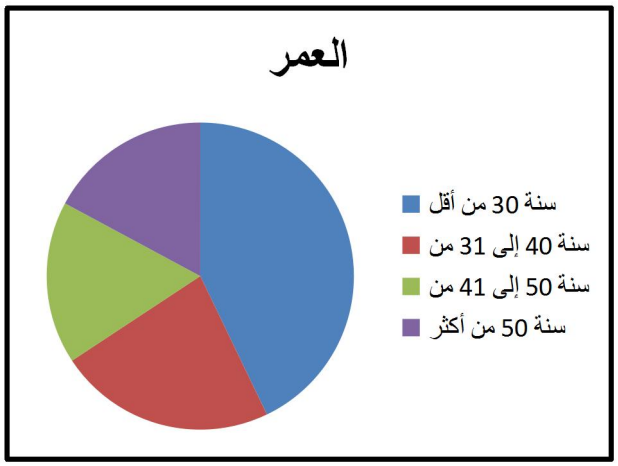
الجدول رقم (03-04) : توزيع أفراد المجتمع حسب العمر (N=35)

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	15	42,9
من 31 إلى 40 سنة	8	22,9
من 41 إلى 50 سنة	6	17,1
أكثر من 50 سنة	6	17,1
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد المجتمع التي تتراوح أعمراهم أقل من 30 سنة بلغت47,9 % فهي أكبر من باقي الفئات العمرية لأن نسبة الأفراد المجتمع التي تتراوح أعمراهم ما بين 31 و 40 سنة بلغت 92% أما من 41 إلى 50 فهي متساوية مع الأكثر من 50 سنة وبلغت17,1%.

الشكل (03-06): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر SPSS 22



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

ثالثا: توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي:

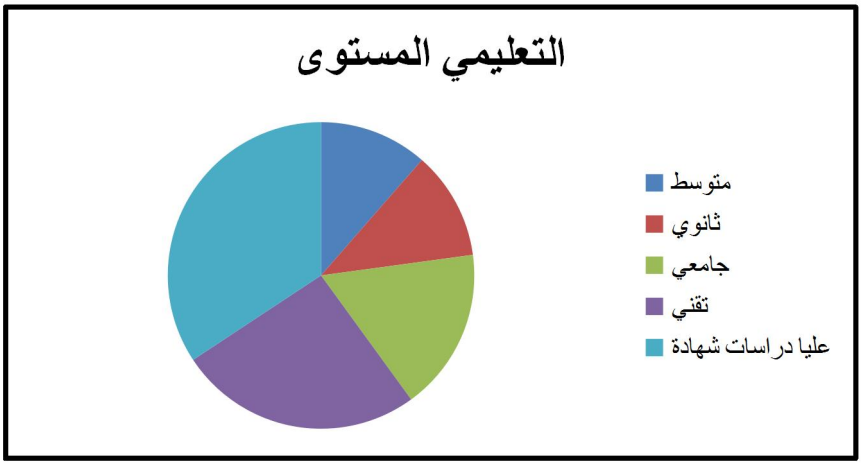
الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي (N=35)

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	4	11,4
ثانوي	4	11,4
جامعي	6	17,1
تقني	9	25,7
شهادة دراسات عليا	12	34,4
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

تحليل نتائج الجدول رقم (03-05):نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد المجتمع الذي لديهم شهادات دراسات عليا أكبر فهي تبلغ34,4 % وتأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم شهادة تقني بنسبة25,7 % و في المرتبة الثالثة الذين لديهم مستوى جامعي فنسبتهم تبلغ17,1 % أما الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو المتوسط فهي متساوية بنسبة11,4%.

الشكل (03-07): التمثيل البياني لتوزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي spss22



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة (N=35)

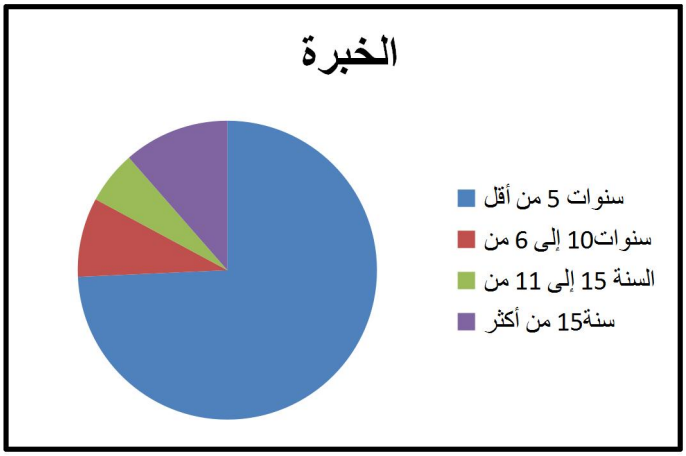
الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	26	74,3
من 6 إلى 10سنوات	3	8,6
من 11 إلى 15 السنة	2	5,7
أكثر من 15سنة	4	11,4
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

تحليل نتائج الجدول رقم (03-06):

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم الأقدمية أقل من 05 سنوات أكبر فهي تبلغ 74,3%و تأتي بعدها في الدرجة الثانية الذين لديهم الأقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 11,4 % وفي الدرجة الثالثة الذين لديهم الأقدمية من 06 إلى 10 سنوات بنسبة8,6 % وفي الدرجة الرابعة والأخيرة تأتي نسبة الذين لديهم الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة5,6% .

الشكل (03-08): التمثيل البياني لتوزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة spss22



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

المحور الثاني: مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة

الجدول رقم (03-07) : تحليل مسؤولية مجلس الإدارة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة	01	01	03	17	13	4.1591	742
		2.8	2.8	8.3	47.2	36.1		
02	يعمل مجلس الإدارة على وضع الأهداف و الاستراتيجيات للمؤسسة	4	2	5	19	5	3.6136	1.266
		11.1	5.6	13.9	52.8	13.9		
03	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو كفاءة وأهلية	1	1	4	21	8	3.8404	0.881
		2.8	2.8	11.1	58.3	22.2		
04	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الإدارة	1	1	1	16	16	4.2500	0.936
		2.8	2.8	2.8	44.4	44.4		
	المعدل العام						3.9659	10.2220516

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي4,2500 وبانحراف معياري مقدر ب 0,936 ؛ في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3,8409 وبانحراف معياري0,742 وفي المرتبة الثالثة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي3.6136 وانحراف معياري1.266 وفي المرتبة الأخيرة الفقرة الأخيرة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي3.6136 وبانحراف معياري1,266.

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (مسؤوليات مجلس الإدارة تراوحت مابين (4,2500 و 3,6136)، إذ حقق البعد متوسط حسابي إجمالي (3,9659) ما يعني أن إتجاه الإجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي إلى المجال (3,40 - 4,19)، وانحراف معياري مقدر ب(0,22205161)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات العينة، وعليه يمكن القول أن هناك موافقة على هذا البعد من طرف أفراد العينة.

الجدول رقم (03-08) : تحليل لافصاح والشفافية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	تتم عملية الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بدقة تامة وفي التوقيت المناسب	03	01	06	14	11	3.7772	1.622
		8.3	2.8	16.7	38.9	30.6		
02	الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح	1	5	8	17	4	3.5227	1.046
		2.8	13.9	22.2	41.2	11.1		
03	تقوم الشركة بالإفصاح عن مصادر تمويلها وديونها	1	1	4	20	9	3.9091	829
		2.8	1	11	55.3	25.0		
04	تؤكد المؤسسة على الشفافية في نظام المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية	2	1	3	19	10	3.8636	1.051
		5.6	2.8	8.3	52.8	27.8		
المعدل العام							3.767025	0.33949276

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي3.9091 وبانحراف معياري مقدر ب 0.829 ؛ في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي3.8636 وبانحراف معياري1.051 وفي المرتبة الثالثة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي3.7727 وبانحراف معياري1.622 وفي الأخير الفقرة الثانية بمتوسط حسابي3.5227 وبانحراف معياري1.046.

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية الفقرات (الإفصاح والشفافية) تراوحت مابين (3.9091 و 3.5227)، إذ حقق البعد متوسط حسابي إجمالي (3,767025) ما يعني أن إتجاه الإجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي إلى المجال (3,40 -4,19)، وانحراف معياري مقدر ب (0,33949276)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات العينة، وعليه يمكن القول أن هناك موافقة على هذا البعد من طرف أفراد العينة.

الجدول رقم (03-09): تحليل التدقيق الداخلي

العبارة رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة	02	04	08	16	05	3,5000	1,186
		5,6	11,1	22,2	44,4	13,9		
02	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة	1	3	6	11	14	3,8864	1,173
		2.8	8.3	16.7	30.6	38.9		
03	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية	6	1	6	12	10	3,5682	1,879
		16,7	2,8	16,7	33,3	27,8		
	المعدل العام						3,65153333	0.40390882

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

نلاحظ الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب 1.173، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي3.5682 وبانحراف معياري وفي الأخيرة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي3.5000 وبانحراف معياري1.186. وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية الفقرات التدقيق الداخلي) تراوحت مابين (3,8864 و 3,5000)، إذ حقق البعد متوسط حسابي إجمالي (3,65153333) ما يعني أن إتجاه الإجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي إلى المجال (3,40 - 4,19)، وانحراف معياري قدره (0,40390882).

الجدول رقم (03-10): تحليل التدقيق الخارجي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	يضمن التدقيق الخارجي وجود التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية	07	01	05	12	10	3.5000	1.186
		19.4	2.8	13.9	33.3	27.8		
02	يقوم التدقيق الخارجي بتدقيق المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	2	3	7	11	12	3.8864	1.173
		5.6	8.3	19.4	30.6	33.3		
03	يساعد و يوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة	6	5	2	12	10	3.5682	1.879
		16.7	13.9	5.6	33.3	27.8		
04	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات ملائمة تعكس الوضعية الحقيقة للمؤسسة	5	4	18	3	5	3.5000	2.209
		13.9	11.1	50.0	8.3	13.9		
	المعدل العام						2.64205	1.61175

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب 1.173، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي3.5682 وبانحراف معياري1.879 وفي المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي3.5000 وبانحراف معياري2.209 وفي الأخيرة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي3.5000 وبانحراف معياري1.186.

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات التدقيق الخارجي) تراوحت مابين (3,8864و 3,5000)، إذ حقق البعد متوسط حسابي إجمالي (2,64205) ما يعني أن إتجاه الإجابة نحو هذا البعد هو محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي إلى المجال (2.60 -3.39)، وانحراف معياري مقدر ب(1,61175)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات العينة، وعليه يمكن القول أن هناك موافقة متوسطة على هذا البعد من طرف أفراد العينة.

المحور الثالث: الأداء المالي للمؤسسة

الجدول رقم (03-11): تحليل الأداء المالي للمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	الثقة المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء وتحسينه في المجمع	07	01	05	12	10	3.5000	1.186
		19.4	2.8	13.9	33.3	37.8		
02	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة	2	3	7	11	12	3.8864	1.173
		5.6	8.3	19.4	30.6	33.3		
03	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول	6	5	2	12	10	3.5682	1.879
		16.7	13.9	5.66	33.3	27.8		
04	في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمجمع، ينعكس إيجابا على تحسين أدائها من خلال ترشيد القرارات المالية	5	4	18	3	5	3.5000	2.209
		13.9	11.1	50.0	8.3	13.9		
05	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة	1	9	11	17	6	3.7045	1.655
		25.5	20.5	25.0	38.6	23.6		
06	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار	2	1	13	15	14	3.3636	2.237
		5.6	2.8	8.3	41.7	38.9		
07	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية.	3	1	6	14	11	3.0000	1.4888
		8.3	2.8	16.7	38.9	30.6		
08	إبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة.	1	5	8	17	4	2.6818	1.684
		2.8	13.9	22.2	47.2	11.6		
	المعدل العام						3.4005625	0.38332354

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب 1.173 ؛ في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي3.7045 وبانحراف معياري 1.655وفي المرتبة الثالثة الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي2.6818وبانحراف معياري 664. وفي المرتبة الرابعة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5682 وبانحراف معياري1.879 وفي المرتبة الخامسة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي3.5000 وبانحراف معياري2.209 حين تأتي المرتبة السادسة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.5000 وبانحراف معياري قدر ب1.186 ، وفي المرتبة السابعة الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 3.3636 وبانحراف معياري قدر ب2.237 وفي المرتبة الأخيرة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي3.0000 وبانحراف معياري1.4888.

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (الأداء المالي) تراوحت مابين (3,8864 و 2,6818)، إذ حقق البعد متوسط حسابي إجمالي (3,4005625) ما يعني أن إتجاه الإجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي إلى المجال (3,40-4,19)، وانحراف معياري مقدر

ب(0,38332354)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات العينة، وعليه يمكن القول أن هناك موافقة على هذا البعد من طرف أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع؛ حيث قمنا بتقديم الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة وهي مجمع صيدال لصناعة الأدوية و من خلال عرض مختلف جوانبها، ومن أجل معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛ قمنا بتقصي وجهات نظر العينة المدروسة؛ وذلك من خلال تصميم استبيان متكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة؛ حيث تم توزيع (38) استمارة على مجموعة من المبحوثين والذين يمثلون عينة الدراسة؛ وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS22؛ ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي وتحديد أثر المتغير المستقل (مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء المالي للمؤسسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تم ذكرها سابقا.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المجمع صيدال الجزائر وذلك رغم نقص الدراية ببعض مبادئ وآليات الحوكمة وهو ما لاحظناه من خلال الإجابة عن الفرضية الفرعية الخاصة بإدارة المخاطر.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تناولنا موضوع أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية وكمحاولة لدراسة هذا الجانب تعرفنا على الإطار العام لكل من حوكمة الشركات والأداء المالي والعلاقة بين هذين المصطلحين.

ولقد حاولنا التطرق في الجانب النظري لإشكالية الدراسة بتقسيمها إلى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات للتعرف عليها من مختلف الجوانب، كذلك ذكرنا مبادئها وآلياتها ومحدداتها، وفي الفصل الثاني تعرفنا على الأداء المالي بمختلف مؤشراته وعلاقة الحوكمة بالأداء المالي في المؤسسة.

أما الجزء التطبيقي: والمتمثلة في دراسة تطبيقية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث قمنا بالدراسة بإستخدام أداة الإستبيان وتحليلها ببرنامج SPSS22.

1- النتائج التالية:

- نشأ مفهوم الحوكمة بعد تعرض العالم إلى انهيارات وفضائح مالية وأزمات والفشل المالي والإداري، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظيم سير المؤسسة.

-لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين المفهوم الحوكمة ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.

- يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

يعتبر التدقيق بنوعية الداخلي والخارجي إحدى أهم آليات الحوكمة، لما له من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

- تهدف إدارة المخاطر لتحسين الحوكمة في المؤسسة وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

- للحوكمة دور بارز في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تطبيق المبادئ والآليات المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة الاستبيان بالاعتماد على تطبيق برنامج SPSS.

-تبرهن نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في المجمع، حيث يسعى متخذوا القرارات إلى تحسينه ومن ثم تحسين الأداء ككل.

-تؤثر مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل إيجابي على الأداء المالي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

-تؤثر مبادئ وآليات الحوكمة بشكل إيجابي على الأداء المالي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

2 - الإقتراحات:

- توعية المؤسسات الإقتصادية بأهمية الحوكمة ودورها في تحسين أدائها المالي.

- القيام بدورات تكوينية على مستوى المؤسسات الإقتصادية حول مفهوم الحوكمة للموظفين والإطارات من أجل زيادة وعيهم بأهمية تطبيقها، وهذا من خلال عقد ندوات واجتماعات بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات التعليمية كالجامعة والمدارس العليا، وذلك تحت إشراف الأساتذة والباحثين الجامعين المختصين في هذا المجال.

- التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة وضرورة منحه الاستقلالية التامة. - العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.

- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في عالج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.

3- آفاق الدراسة:

- أثر الحوكمة على الجودة في المؤسسة.

– دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث، الأردن، ، 2008
2. احمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013،
3. اسعد احمد البنوان، حوكمة الشركات، مكتبة أفاق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011
4. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، 2010
5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006
6. بروش زين الدين، دهيمي جابر، ملتقى وطني حول، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي6/7 ماي 2012
7. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011
8. رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
9. سفير محمد وقاشي يوسف، مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2016/2017
10. سلطان سعود السجان، تقييم الشركات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011
11. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي ifrs2012 ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،،
12. صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010
13. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف والتوزيع، مصر، 2007/2008
14. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات القطاع العام والخاص ومصارف (مفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007،
15. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة - شرح معايير التقارير المالي الدولية الحديثة ومقارنتها مع المعايير الأمريكية والعربية والخليجية والمصرية، ج 2، الدار الجامعية، مصر، 2006،
16. عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
17. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003،

18. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007
19. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011
20. غضبان حسام الدين، محاضرات في حوكمة الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015،
21. لعراف فايزة، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة مع الإشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية 2008، دار الجامعة الجديدة، 2013
22. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان - الأردن، 2015
23. محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005،
24. محمد مطر، التأميل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح، ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،
25. محمود حسين الوادي وآخرون، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الجامعة الأردنية، عمان، 2009،
26. ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2014
27. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009

المذكرات

1. ازرقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011

2. افيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1998،

3. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجيستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر

4. بلعيد ذهبية، دوة محمد، مداخلة بعنوان : دور بنك الجزائر في إرساء القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف بالبنوك الجزائرية ملتقى الوطني حول: الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية ، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 28-29 نوفمبر 2017

5. محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر يومي 5-6 ماي 2013،

6. بن عواق شريف الدين أمين، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جوان 2015
7. تمثل الدول العشر في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، سويسرا، كندا، فرنسا، إيطاليا، السويد، هولندا، لكسمبورغ، اليابان
8. جمال خنشورة ، تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير ، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، نوفمبر، 1987
9. جميل سنان زهير محمد، سعيد سوسن أحمد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 85، 2007
10. حساني رقية وأخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة،6/7/ ماي 2012
11. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2006
12. زهير ثابث، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ، مصر، 2001
13. سفير محمد وقاشي يوسف، مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2016/2017
14. سليمان ناصر، المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد، 14جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014
15. صباحي نوال، دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن، مداخلة بعنوان واقع الحوكمة في الدول المختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،
16. صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، مداخلة بعنوان : تحقيق متطلبات بازل 03 كمدخل لتفعيل الحوكمة المصرفية في الجزائر ،ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف
17. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002
18. عادل قرقاد، أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لمنتجات الصيدلانية، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2012

19. عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012

20. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001

21. عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2011،

22. عزيزة بن سمنية، طبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعارفي، الملتقى الدولي السابع حول، الصناعية التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،3/4 ديسمبر 2012،

23. عمر بوجميعة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014

24. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014

25. غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015

26. فروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015،

27. كنزة جمال، انعكاسات إعادة الهندسية على نجاح المؤسسية - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017

28. مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر،25/26/ نوفمبر 2013

29. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجيستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010

30. معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA ، رسالة ماجيستير، علوم التسيير، جامعة جيجل، 2016

31. موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاداة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنطقة الصناعية العلمة سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014،

32. نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التامين، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017

33. وليد ناجي الحيالي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2007

34. بونور جهاد، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012

المراجع باللغة الاجنبية

1. - Abdelatif khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod 2ed, paris, 1976, p : 311-. Burland,
2. Eglan, Dictionnaire de gestion , edition foucher, paris, 1995, p : 32.
3. Raymond- alain thietart, la dynamque de l'homme au travail, les editions, d'organisation, paris, p:51.
4. George R. Terry, Stephan, G. franklin, les principes du management Ed economica, Sed paris, 1985, p : 34
5. Bernard Matory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, paris, 1999, p : 236.
6. Jaques Aubert et al, les notions de compèrtence dans les différentes dixiplines (http://www.e.rh.org)
7. Gilles Bressy, Christian konkouyt, economie d'entreprise, Edition Sirey, paris, 1990, p : 16.
8. Françoise Girand and other, Fundamentals of management control, www. Bus.edu/articals/PDF, 25/04/2018, 20 pm.

Banque-crédit, la comite de bale, publie dans le site suivant : http://www. Banque- Crédit. Org/page- de

9. bale. Htm 1, Consulté le 12.05..2022

الملاحق

جامعة عبد الحميد إبن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

تخصص:

استبيان حول

أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات

تحية طيبة وبعد...

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة؛ يسرنا تعاونكم معنا من خلال الإجابة على هذه الإستمارة الخاصة بإعداد بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير حيث تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات ونرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (×) أمام جميع عباراتها في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل صدق وموضوعية.

كما نحيطكم علما أن المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي؛ وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا

إعداد الطالبان: **الأستاذ المشرف:**

- طيب بلقاسم - أزمور رشيد

- سنوسي عبد الرحمان

السنة الجامعية:2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تقعير الاختلاف من إجابات الأفراد لذا برجى وضع إشارة(x) في المربع المناسب.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: أقل من 30سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50سنة ☐

3. المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني ☐ شهادة دراسات عليا ☐

4.عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10سنوات ☐ من 11 إلى 15 السنة ☐ أكثر من 15سنة ☐

المحور الثاني: مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى التزام مؤسسة مجمع صيدال بحوكمة الشركات، لذا نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

1/ المسؤولية مجلس الإدارة:

العبارة	مسؤولية مجلس الإدارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة					
02	يعمل مجلس الإدارة على وضع الأهداف و الإستراتيجيات للمؤسسة					
03	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو كفاءة وأهلية					
04	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الإدارة					

2/ الإفصاح والشفافية:

01	تتم عملية الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بدقة تامة وفي التوقيت المناسب					
02	الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح					
03	تقوم الشركة بالإفصاح عن مصادر تمويلها وديونها					
04	تؤكد المؤسسة على الثقافية في نظام المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية					

3/ التدقيق الداخلي:

01	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة					
02	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الوقاية الداخلية في المؤسسة					
03	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتوافق مع معايير التدقيق الدولية					
04	عمل التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات في المؤسسة					

4/ التدقيق الخارجي :

01	يضمن التدقيق الخارجي وجود التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية					
02	يقوم التدقيق الخارجي يتقيق المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة					
03	يساعد ويوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة					
04	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات ملائمة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة					

المحور الثالث: الأداء المالي للمؤسسة

العبارة	قياس الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الثقة المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح لها عالقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء وتحسينه في المجمع.					
02	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة					
03	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول					
04	في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمجمع، ينعكس إيجابا على تحسين أدائها، من خلال ترشيد القرارات المالية.					
05	توفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة					
06	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار					
07	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية					
08	إبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة					

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل سليم والذي سيؤدي إلى تحقيق الغرض المطلوب منها, وهو جودة المعلومات المحتوات في التقارير المالية وتحسين في الأداء المالي, وأن جودة المعلومات المالية تساهم في القدرة على توفير الجهد والوقت وسرعة الأداء في الوقت المناسب, كما تساعد في القضاء على سلبية هذه المعلومات والقيام بدورها تجاه تنشيط حركة سوق الأوراق المالية, حيث يؤدي ذلك إلي وإقبال الكثير من المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المؤسسات مما يضاعف رأس مالها ونشاطها وأرباحها و بالتالي إلي تحسن أدائها المالي.

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي,معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبانة الذي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض, وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في المدير والمديرين الفرعيين والمحاسبين ومراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين, وأعضاء مجلس الإدارة, الموظفين في جميع فروع مجمع صيدال وكذلك المساهمين والمستثمرين, وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات, تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات قد ساهم بشكل مقبول ذلك نتيجة تطبيقها تحسين في أغلبية مؤشرات الأداء المالي وبنسب متفاوتة.

الكلمات المفتاحية:

1/ حوكمة الشركات 2/ الأداء المالي 3/.المؤسسات الإقتصادية

Abstract :

This study aimed to identify the importance of applying the principles of corporate governance properly, which will lead to achieving the desired purpose, which is the quality of information contained in financial reports and improvement in financial performance, and that the quality of financial information contributes to the ability to save effort, time and speed of performance in a timely manner. It also helps to eliminate the negative of this information and to play its role towards activating the movement of the stock market, as this leads to the desire of many investors to invest in these institutions, which doubles their capital, activity and profits, and thus improves their financial performance.

In light of the nature of the study and the goals that we seek to achieve, the descriptive analytical approach was used, relying on the questionnaire method that was prepared specifically for this purpose, and distributed to the study community represented by the director, sub-managers, accountants, internal and external auditors, members of the Board of Directors, employees In all branches of Saidal Complex, as well as shareholders and investors, and after analyzing the data and testing the hypotheses, a set of results were reached, the most important of which are: The application of corporate governance principles has contributed in an acceptable manner, as a result of their application, an improvement in the majority of financial performance indicators in varying proportions.

Key Words :

1/ corporate governance 2/ Financial performance 3/ economic institutions