الرقم التسلسلي: .....

جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

التخصص : حوكمة المنظمات

الفرع : علوم اقتصادية

من طرف الطالبة :

بربارصفية

تحت إشراف :

أ.دعثمان بوزيان

تحت عنـــــــــــــوان:

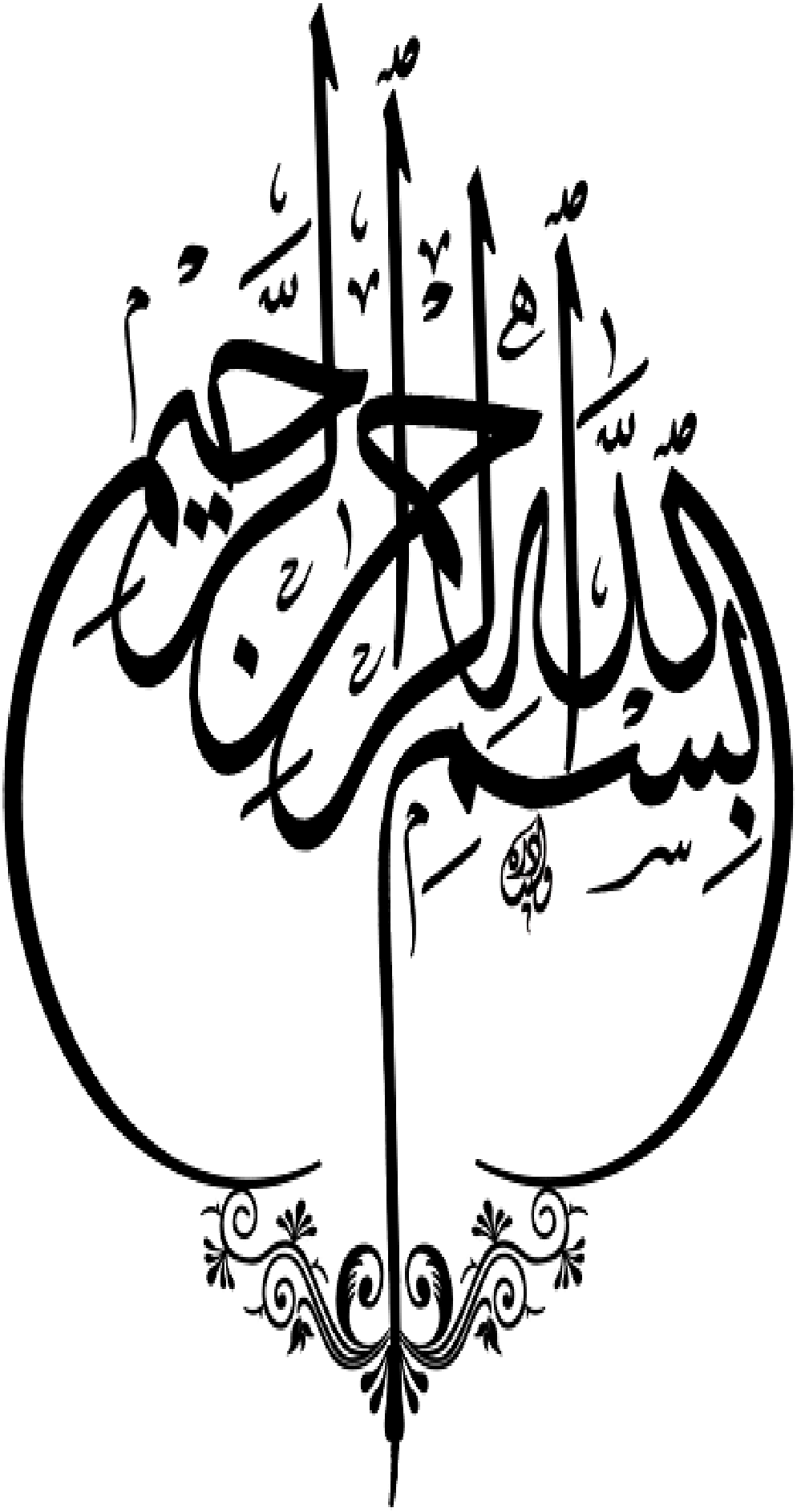
أثر الحوكمة في الرقابة و تقييم أداء المؤسسات بتطبيق الأدوات المالية وغير المالية

ـ دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة فى بورصة الجزائر ـ

أطروحة مناقشة بتاريخ ..... أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	دياب زقاي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
02	بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
03	ساهل سيدي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
04	بلقروريصات رشيد	أستاذ محاضر أ	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
05	بن زاي ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	ممتحنا
06	نزي عز الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوْا سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ العَلِيْمُ الْحَكِيْمُ﴾

سورة البقرة (الآية 32).

إهداء

إلى روح والدي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته...

إلى والدتي الغالية صاحبة القلب الكبير النابض بالحياة والمفعم بالحب والحنان رمز العطاء والطهر النابض في قلبها...

إلى زوجي العزيز رفيق دربي وشريك حياتي باعث العزم والنصيحة والمثابرة...

إلى ابنتي العزيزة... إلى زينة الحياة الدنيا وبلسمها وبراعم شوقها وأملها المستقبلي التي قرأت في عينيها كلمات جددت آمالي في حياة أفضل...

إلى شقيقي الحبيب والغالي والى شقيقاتي أهديهم محبتي وإخلاصي...

إلى الأحبة والأصدقاء إلى كل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذه الأطروحة...

إلى أعزائي وأحبتي جميعا...

أهدي هذه الأطروحة

كلمـــــــة شكـــــــــــر

اللهم إني أعوذ بك من قلب لا يخشع ومن عين لا تدمع ومن علم لا ينفع ومن دعاء لا يستجاب له.

أحمد وأشكر المولى عز وجل بديع السموات والأرض على العزيمة والصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار ليتكلل جهدي بهذا العمل الذي أتمنى أن يكون سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه.

وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم : ..." ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى ترو أنكم كافأتموه"

أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "عثمان بوزيان" الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي في انجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معي طيلة فترة انجاز الأطروحة من خلال متابعته للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيمة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا على مناقشة الأطروحة.

كما أقدم خالص الشكر إلى كل الأساتذة الذي قاموا بمد يد العون لي ولم يبخلو بتقديم أي معلومة

وأختتم شكري إلى كل من ساعدني في انجاز هذه الأطروحة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عمل راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
إهداء كلمة شكر قائمة المحتويات فهرس الأشكال فهرس الجداول قائمة الملاحق	
مقدمة	أ- ي
الفصل الأول : الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات في ظل دور الأسواق المالية	
تمهيد	
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات	14
المطلب الأول : مدخل إلى حوكمة المؤسسات	14
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات	17
المطلب الثالث : مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات	22
المبحث الثاني : الحوكمة ومقاربة نظرية الوكالة	30
المطلب الأول : مبادئ نظرية الوكالة	31
المطلب الثاني : مشاكل وتكاليف الوكالة	35
المطلب الثالث : فرضيات وأشكال نظرية الوكالة	39
المطلب الرابع : النظريات المكملة لنظرية الوكالة	43
المبحث الثالث : مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه	57
المطلب الأول : أداء المؤسسة وأنواعه	57
المطلب الثاني : مقاربات تقييم الأداء	62
المطلب الثالث : أهمية تقييم أداء المؤسسة	65
المطلب الرابع : مؤشرات قياس أداء المؤسسة	68
المبحث الرابع : مدخل للأسواق المالية	80
المطلب الأول : ماهية الأسواق المالية	80
المطلب الثاني : أهمية الأسواق المالية ووظائفها	82
المطلب الثالث : تقسيمات الأسواق المالية	85

المطلب الرابع : الأدوات المالية المتداولة في الأسواق المالية	85
خلاصة الفصل	88
الفصل الثاني : آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات	
تمهيد	
المبحث الأول : دور مجلس الإدارة في تقييم أداء المؤسسات	99
المطلب الأول : مقاربة مجلس الإدارة في ظل الحوكمة	99
المطلب الثاني : دور مجلس الإدارة في تقييم أداء المؤسسات	115
المبحث الثاني : دور الإفصاح والشفافية في تقييم أداء المؤسسات	118
المطلب الأول : مقاربة الإفصاح والشفافية من منظور حوكمة المؤسسات	119
المطلب الثاني : دور الإفصاح والشفافية في تقييم أداء المؤسسات	130
المبحث الثالث : دور التدقيق في تقييم أداء المؤسسات	133
المطلب الأول : مقاربة التدقيق من منظور حوكمة المؤسسات	134
المطلب الثاني: دور التدقيق في تقييم أداء المؤسسات	148
المبحث الرابع : دور السوق المالي في تقييم أداء المؤسسات	152
المطلب الأول : تفعيل آليات الحوكمة في السوق المالي	152
المطلب الثاني : دور السوق المالي في تقييم أداء المؤسسات	163
خلاصة الفصل	173
الفصل الثالث : أثر الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	
المبحث الأول : نموذج حوكمة المؤسسات الجزائرية ودور السوق المالي	174
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بورصة الجزائر	174
المطلب الثاني : الهيئات المنظمة لبورصة الجزائر	177
المطلب الثالث : مكونات بورصة الجزائر وشروط الإدراج فيها وأهميتها كآلية من آليات الحوكمة	179
المطلب الرابع : عرض نموذج الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (GOAL08)	181
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	184
المطلب الأول : منهج وأداة الدراسة	184
المطلب الثاني : اختبار ثبات أداة الدراسة	185
المطلب الثالث : عينة وحدود الدراسة	187
المطلب الرابع : المعالجات الإحصائية المتبعة	193
المبحث الثالث : التحليل الوصفي للعينة	194
المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة	194

المطلب الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالمجيب	199
المبحث الرابع : تحليل معطيات الاستبيان	202
المطلب الأول : تحليل آليات حوكمة المؤسسات	203
المطلب الثاني : تحليل مؤشرات تقييم أداء المؤسسات	210
المبحث الخامس : اختبار الفرضيات	221
مناقشة النتائج	233
خلاصة الفصل	235
خاتمة	238

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مفهوم حوكمة المؤسسات	14
(1-3)	أهمية الحوكمة	18
(1-4)	الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات	20
(1-5)	توجهات الحوكمة من جانب الأطراف المستفيدة	22
(1-6)	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات.	23
(1-7)	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة	33
(1-8)	المؤسسة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح	34
(1-9)	مشاكل الوكالة	36
(1-10)	تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات	46
(1-11)	العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	47
(1-12)	آليات الرقابة الداخلية والخارجية	53
(1-13)	نموذج Michel al 1997 حول تصنيف أصحاب المصالح	54
(1-14)	مفهوم الأداء في شكل ثنائية (قيمة' تكلفة)	58
(1-15)	إشكالية الأداء حسب Bouquin	58
(1-16)	مثلث الأداء	59
(1-17)	مستويات مؤشرات الأداء	60
(1-18)	أنواع الأداء حسب المصدر	61
(1-19)	خطوات تقييم الأداء	65
(1-20)	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	67
(1-21)	أنواع رأس المال العامل	69
(1-22)	تحديد رأس المال العامل	70
(1-23)	الإطار العام للسيولة مطور من قبل Courtis 1978	72
(1-24)	نظام ستة سيجما	76
(1-25)	آلية عمل الأسواق المالية والوحدات المتعاملة	81
(1-26)	أنواع الأسواق المالية	85
(2-1)	المكونات الثلاث الرئيسية لمجلس الإدارة	100
(2-2)	مستويات مشاركة مجلس الإدارة	101
(2-3)	الأنواع المختلفة للرقابة	104

(2-4)	هياكل حوكمة المؤسسات وآليات الرقابة	106
(2-5)	القوى التنظيمية الحاكمة	108
(2-6)	وسائل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات	113
(2-7)	الوظيفة المحاسبية للإفصاح	120
(2-8)	جوهر الشفافية	124
(2-9)	أهمية الشفافية	125
(2-10)	أهداف الشفافية في التقارير المالية	131
(2-11)	المفاهيم المرتبطة بتعريف التدقيق	135
(2-12)	دور المدقق في تقليص فجوة البعد	136
(2-13)	علاقة الوكالة وأثرها على الطلب على التدقيق	139
(2-14)	موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية	141
(2-15)	الأطراف التي تساهم في عملية الحوكمة وخطوط الاتصال فيها	142
(2-16)	الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة	143
(2-17)	التدقيق وتخفيض عدم تماثل المعلومات	148
(2-18)	العلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي للمؤسسة	151
(2-19)	دور تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية	160
(2-20)	التضليل على مستوى الأسواق	162
(2-21)	علاقة حوكمة المؤسسات بالمعلومات وتأثيرها على الأسواق المالية	166
(2-22)	أثر عدم تناظر المعلومات على كفاءة الأسواق المالية	168
(3-1)	مكونات بورصة الجزائر	179
(3-2)	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لنشاط المؤسسة	194
(3-3)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب ملكية عوامل الإنتاج	195
(3-4)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة	196
(3-5)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في البورصة	197
(3-6)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد موظفي المؤسسة	198
(3-7)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد المؤهل العلمي	199
(3-8)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النشاط في المؤسسة	200
(3-9)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة في النشاط الحالي	201

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أهم المضامين ذات الصلة بحوكمة المؤسسات	15
(2-1)	آليات حوكمة المؤسسات	27
(3-1)	أنواع أنماط الملكية على المؤسسات	45
(4-1)	هيكلة تكاليف الصفقة في نظرية TCT	48
(5-1)	سمات عملية الصفقة	50
(6-1)	مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية	51
(7-1)	نسب السيولة	73
(8-1)	مستويات السيجما والعيوب لكل مليون فرصة.	77
(9-1)	عملية المقارنة المرجعية	79
(1-2)	دور المدقق الخارجي كآلية من آليات الرقابة	144
(2-2)	الخطوات المتتالية للحوكمة الخاصة بالمؤسسات المدرجة أوراقها المالية في البورصة	156
(1-3)	مقياس درجات الموافقة	185
(2-3)	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	186
(3-3)	المؤسسات التي وزعت عليها الاستبيانات	187
(4-3)	بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة NCA رويبة	188
(5-3)	بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة اليانس لتأمينات	189
(6-3)	بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة صيدال	191
(7-3)	بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة الاوراسي	192
(8-3)	توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة	194
(9-3)	توزيع العينة حسب ملكية عوامل الإنتاج	195
(10-3)	توزيع العينة حسب عمر المؤسسة	196
(11-3)	توزيع العينة حسب الاقدمية في البورصة	197
(12-3)	توزيع العينة حسب عدد موظفي المؤسسة	198
(13-3)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	199
(14-3)	توزيع العينة حسب نشاطهم في المؤسسة	200
(15-3)	توزيع العينة حسب الخبرة في النشاط الحالي	201
(16-3)	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان	202
(17-3)	نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف	221
(18-3)	الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة	222

(3-19)	الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة	222
(3-20)	الاختبار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	223
(3-21)	تباين خط الانحدار	223
(3-22)	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	224
(3-23)	نتائج الارتباط الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	225
(3-24)	تباين خط الانحدار	225
(3-25)	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	226
(3-26)	الاختبار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة	227
(3-27)	تباين خط الانحدار	227
(3-28)	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	228
(3-29)	نتائج الارتباط الخطي للفرضية الفرعية السادسة	228
(3-30)	تباين خط الانحدار	229
(3-31)	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	230
(3-32)	نتائج الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية	230
(3-33)	نتائج تباين خط الانحدار	231
(3-34)	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	232

مقدمـــــــة

1. توطئة :

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انهيارات وفضائح إدارية عديدة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب المؤسسات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 وكذا عامي 2007 و 2008 مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة وصولا إلى ما تشهده أوربا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي.

أدى اتساع حجم المؤسسات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وسارعت تلك المؤسسات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة' فاتجهت إلى أسواق المال وهذا ما ساعد العالم في تحرير الأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق' وقد أدى هذا الاتساع مع ضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية وفي ظل هذا الواقع سارعت الكثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة المؤسسة' وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة التي يحتاج إليها مستخدموها وخاصة المستثمرون المتعاملون في الأسواق المالية' مما أدى إلى اهتمام جميع دول العالم بمفهوم الحوكمة باعتبارها مجموعة من الإجراءات التي تنظم وتحكم العلاقة بين الإدارة والأطراف ذات العلاقة كالعاملين والزبائن والموردين والمجتمع والدائنين والمحافظة على جميع حقوق الأطراف' إذ تمثل مجموعة الآليات التي تمكن المستثمرين الخارجيين من حماية أنفسهم ضد نزعة الملكية التي يمتلكها العاملين الداخليين لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالمؤسسات ومراقبي الحسابات وما يقومون به من أعمال لإظهار المراكز المالية ونتيجة نشاط المؤسسات ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو للمؤسسة وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسة وتمتع المؤسسة بمركز تنافسي مميز مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في المؤسسة وتحقيق النمو العالي للمؤسسة.

يلعب تقييم الأداء دورا هاما وفعالا وعنصرا مكملا للحوكمة في التسيير الكفء للمؤسسات' والذي يتصف بالشمولية والاستمرار' ومن ثم فهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة

المؤسسة على التكيف مع بيئتها' وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه' كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية' فقد تطورت فكرة تقييم الأداء مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي' لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير' ويعد حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة من حقيقة أساس مفادها لا يمكن تحقيق أي أداء جيد على مستوى المؤسسة دون وجود توافق بين الأطراف العاملة داخل المؤسسة وخارجها بتوفير الآليات السليمة لحوكمة المؤسسات.

في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم الحوكمة المؤسسات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال' ومن أجل الوقوف على الإطار المتكامل لتطبيق الحوكمة لا بد من إيجاز ذلك بعبارة مفادها بأن الحوكمة تمثل التصرف الحقيقي للمؤسسة اتجاه الأداء لما لها من تأثير على أداء المؤسسات' فهي تعمل على الحد من استغلال السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسات ثم إحكام الرقابة والسيطرة على مستويات أداء المؤسسة في ظل توزيع القوة بين حملة الأسهم ومدراء الإدارة بموجب الآليات التي يضمنها هذا الأسلوب' علاوة على ذلك فان تطبيق هذا المفهوم سيؤدي إلى إحكام السيطرة على جميع الممارسات داخل المؤسسة من جهة وتقييم أدائها من جهة ثانية من خلال اكتسابها القدرة العالية التي يوفرها لها السوق المالي في سياق ممارسة المؤسسة لجميع أعمالها عند مستوى عال من الشفافية.

والسوق الجزائرية كغيرها من الأسواق' تواجه نفس التحديات في موضوع تطبيق نظام جيد للحوكمة وذلك من خلال زيادة الوعي بتطبيق الحوكمة' وتحقيق اختراق نوعي في أسلوب ونمط إدارة المؤسسات الجزائرية إلى المدى الذي يمكنها من الوصول إلى حالة أكثر شفافية' مما يعزز قدراتها على خدمة وحماية مصالح المساهمين ومختلف أصحاب المصالح الآخرين ذوي العلاقة بالمؤسسة' مما لا شك فيه أن إدخال معالم الحوكمة قد أعطى للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة نفسا جديدا في مسيرة تقييم أدائها ومن ثم النهوض بمستوى الإدارة واستطاعت جمعها حول هدف واحد لتحقيق الفعالية في تسيير الشؤون العامة من خلال سد الفراغ المفهومي حول الأدوات والآليات لتجسيد الحوكمة داخل المؤسسات.

2. *إشكالية الدراسة :*

بالرغم من أن الحوكمة الجيدة ليست بحد ذاتها الهدف النهائي للمؤسسة' لكن وجودها يسهل من قدرة المؤسسة على تعريف أهدافها والوصول إليها' ويتم ذلك من خلال تحديد مجلس الإدارة لأهداف المؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها لتحقيق تلك

الأهداف' كما أن توفر حوكمة جيدة للمؤسسة تضع الإدارة التنفيذية تحت طائلة المساءلة من قبل مجلس الإدارة' كما تضع مساءلة مجلس الإدارة أمام المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة الأمر الذي شأنه أن ينعكس على تقييم الأداء' وبالتالي فان الحوكمة الجيدة للمؤسسة قد تعمل على الحد من الصفقات بين الأطراف ذوي العلاقة وغيرها من المعاملات الذاتية التي عادة ما تكون المستوى الأمثل من الكفاءة الأمر الذي قد يسهم في تقييم أداء المؤسسات.

وبالتالي يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

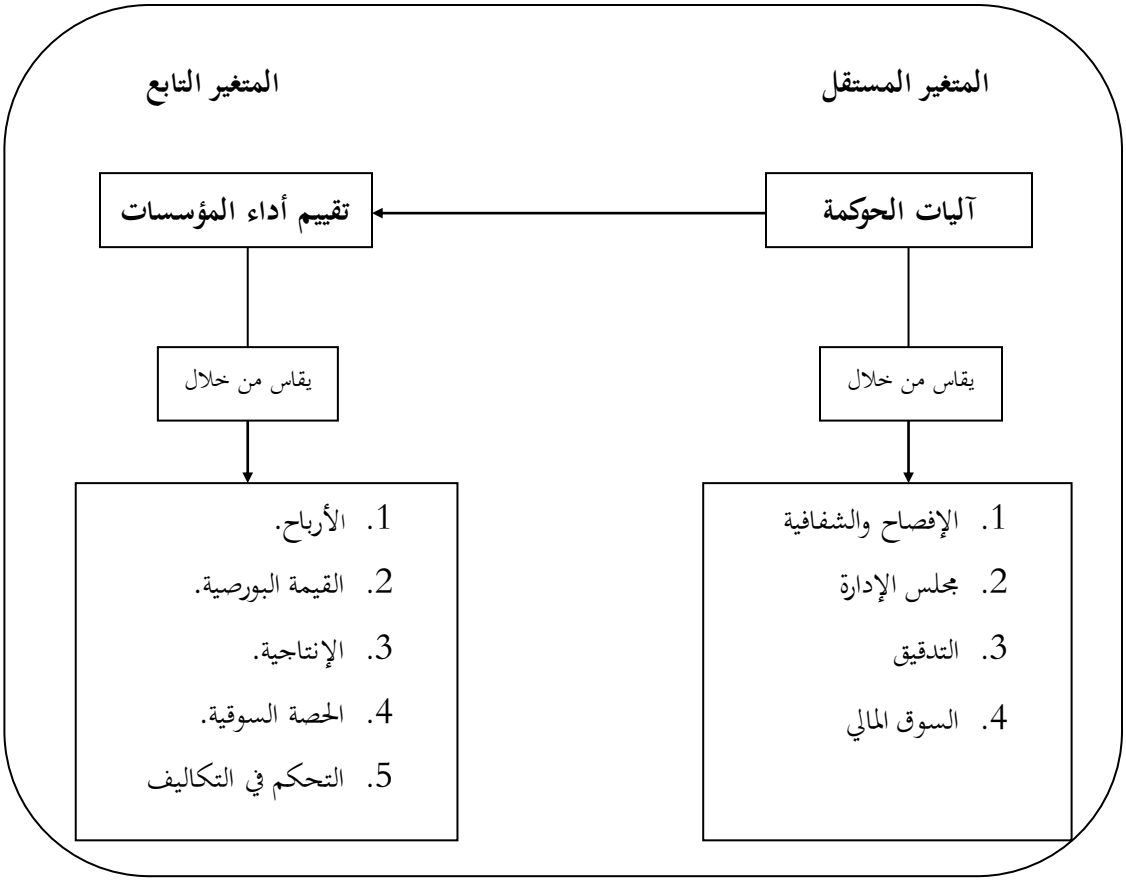
ما هو أثر آليات الحوكمة في تقييم الأداء بالمؤسسات الجزائرية المدرجة في بورصة الجزائر؟

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة واستيفاء لجميع جوانبها لا من طرح أسئلة فرعية وهي كالآتي :

1) ما مدى التزام المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر بآليات حوكمة المؤسسات ؟
2) ما هو دور آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر ؟
3) هل يختلف تأثير تطبيق آليات الحوكمة على تقييم الأداء باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات المدرجة ؟ وهل التأثير يعود للآلية نفسها ؟

3. نموذج الدراسة :

تقوم الدراسة على اختبار أثر الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر' وعلى ضوء إشكالية الدراسة تم بناء نموذج الدراسة والذي يمكن تمثيله على النحو التالي :



4. فرضيات الدراسة :

تمت صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات التي تبحث عن إجابة' وسوف نضع الإجابة في صورة فروض قابلة للإثبات أو النفي وتستجيب للمنهج الإحصائي في التحقق' وبالتالي يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي :

تساهم الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر من خلال تطبيق آلياتها (الإفصاح والشفافية –مجلس الإدارة– التدقيق –السوق المالي).

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإفصاح والشفافية وتقييم الأداء.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مجلس الإدارة وتقييم الأداء.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدقيق وتقييم الأداء.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين السوق المالي وتقييم الأداء.

5. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة في إظهار مفهوم حوكمة المؤسسات وكيفية تطبيق آلياتها من أجل تقييم أداء المؤسسات' فنجاح هذه المؤسسات مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعامل معها لتقييم أدائها في الأجل الطويل.

6. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إعطاء رؤية علمية في إطار متكامل من التطورات النظرية والتطبيقية التي تبين مدى قدرة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر على تطبيق آليات الحوكمة والعمل بموجبها وأثر ذلك على تقييم أداء تلك المؤسسات' ويمكن توضيح الأهداف في النقاط التالية :

- التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر ومدى الالتزام بتطبيق آلياتها.
- معرفة المقومات التي تمتلكها المؤسسات الجزائرية كأساس لتطبيق نظام الحوكمة.
- التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة من آلياتها في تقييم أداء المؤسسات.
- التعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق نظام الحوكمة وطرق علاجها.

7. **منهجية الدراسة :**

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع' ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه' فان المنهج المتبع في هده الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي' والدي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها' فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبدل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقا لبعض المتغيرات والتعبير عنها كميا وصولا لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها.

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة ممثلة كالآتي :

الدراسة النظرية : تم الاعتماد على المسح المكتبي من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول الموضوع' وكذا ما هو متوفر على شبكة الانترنت.

الدراسة الميدانية : تم الاعتماد على الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة' بالإضافة إلى بعض المقابلات الفردية التي قمنا بها مع بعض المسؤولين والمختصين من داخل المؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان.

8. **حدود الدراسة :** اقتصرت الدراسة على تبيان أثر آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر' وتتمثل الحدود الزمنية والمكانية للدراسة فيما يلي :

الحدود الزمنية : ترتبط الحدود الدراسة الميدانية بالمدة التي أجريت فيها والمقدرة بـــثمانية عشر شهرا والمتمثلة في الفترة الممتدة ما بين (جانفي 2016 – جوان 2017).

الحدود المكانية : أجريت الدراسة على المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر' حيث شملت أربع مؤسسات (مؤسسة رويبة' مؤسسة أليانس' مؤسسة صيدال' مؤسسة الأوراسي)' اقتصرت الدراسة الميدانية على آراء مجموعة من المسؤولين (مساهمين' أعضاء مجلس الإدارة' مدققين داخليين' مدققين خارجيين' مدير مالي' مدير تنفيذي)

9. الدراسات السابقة :

في حدود علم الباحث هناك العديد من الدراسات التي تدرس الجوانب الأساسية لمتغيرات الموضوع، وهناك دراسات تتناول الموضوع بشكل جزئي، أي تدرس متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة ويمكن اعتبارها إضافات علمية تزيد من إثراء البحث، ويمكن إدراج بعض هذه الدراسات :

I. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والتمويل، جامعة عمان، 2008 :

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، وللوصول إلى هذا الهدف فقد بنت الدراسات الحديثة مؤشرات الحاكمية المؤسسية التي وضعت تحت مقياس واحد كافة المعلومات المرتبطة والمتعلقة بسلسلة آليات الحوكمة المتمثلة في : حقوق المساهمين والمساواة بينهم، والإفصاح والشفافية ودور أصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة، ومسؤوليات مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والرقابة، في هذه الدراسة فان مؤشر الحوكمة الذي استخدم ممثلا (Proxy) لقياس الحوكمة عبارة عن المتغير المستقل، أما المتغير التابع فهو الأداء المالي للمؤسسات الذي قيس من خلال مجموعة من المؤشرات تمثلت في : العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار، والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لسهم المؤسسة، وسعر السهم إلى ربحيته، وتباين سعر السهم، وTobin's.

تبين من نتائج الدراسة أن حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة مؤسسة المساهمة بطريقة تحمي أموال المستثمرين وتساعدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، وليس مجرد وسيلة للبقاء وإنما إستراتيجية للازدهار وتحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات والاقتصاديات من خلال الأثر المحتمل لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي لمؤسسات المساهمة ودورها في خفض تكلفة الوكالة، ووفرة المعلومات واتساقها بين المالكين والإدارة.

II. آية نوبيغ، " Impact De La Gouvernance Et De L'audit Sur La Performance De L'entreprise مقال منشور 2010/11/08

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أثر آليات الحوكمة والتدقيق على أداء المؤسسة ، أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام لوحة للتقدير التجريبي لعينة من المؤسسات التونسية المدرجة في (BVMT) بين عامي 2002 و 2005 لتقدير الأداء تم اختيار ثلاث مقاييس : TOBIN'S, ROA ونسبة MARIS، أما الحوكمة فتم قياسها من خلال (مجلس الإدارة، حجمه، استقلاليته، تركيز رأس المال، جودة التدقيق، استقلالية المدقق وكفاءته).

توصلت نتائج الدراسة إلى أن آلية الحوكمة والتدقيق لها تأثير كبير على الأداء على الرغم من أن هذا التأثير لا يزال غير محدد.

III. منال كلسي، حنان غربال، " Effet des Mécanismes de Gouvernance sur la performance financière et boursière : cas des entreprises canadiennes" مقال منشور 2011/12/10

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين آليات الحوكمة ومقاييس الأداء المالي والبورصي، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة تتكون من 134 مؤسسة كندية لعام 2007

تظهر النتائج التجريبية اثنتين من النتائج الجديدة مقارنة بالدراسات السابقة، الأول يتعلق بعدم تجانس المؤسسات، فالافتراض القائل بأن العلاقة بين الأداء والحوكمة قد تكون متطابقة من مؤسسة إلى أخرى يجب إعادة النظر فيها، والثاني أنه بالنسبة لعينتنا فان تأثير الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الكندية مشروط بدرجتها من الإفصاح، يؤكد عملنا على تعقيد وغموض طبيعة العلاقة بين الأداء والحوكمة، توضح الدراسة عدم وجود خطية النموذج المدروس في عينة المؤسسات الكندية، بالنسبة للمؤسسات ذات المستوى العالي من الإفصاح هناك تأثير ايجابي للحوكمة على الأداء المالي، وبالنسبة للمؤسسات ذات انخفاض في مستوى الإفصاح فهذا الارتباط ليس مهما. تظهر دراستنا أن الصلة بين الحوكمة والأداء يمكن التحكم فيها من خلال خصائص المؤسسات وعلى وجه التحديد مستوى الإفصاح وفي الأخير تقترح الدراسة أن استخدام نماذج المعادلات المتزامنة التي تدرس التأثير غير المباشر للحوكمة على الأداء يمكن أن يوفر المزيد من الوضوح حول طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء.

IV. ناصر نجار، " The Impact of Corporate Governance on the Insurance Firm's Performance In Bahrin » مقال منشور في International Journal Of Learning & Development، العدد 2، مارس 2012 :

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع حوكمة المؤسسات في قطاع التأمين البحريني وأثره على أداء هذه المؤسسات، أما في الجانب العملي فقد تمت عن طريق دراسة تطبيقية باستخدام برنامج Eviews باتخاذ العائد على حقوق المساهمين كمتغير ثابت وسبعة متغيرات غير ثابتة ومتمثلة في كل من حجم مجلس الإدارة، حجم المؤسسة، وضع الرئيس التنفيذي، تركيز الملكية، صناعة الأداء، الأسهم المتداولة، الموظفون.

توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات التأمين عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة الكلي بلغ 0.049 وهو أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على أداء مؤسسات التأمين عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة الكلي بلغ 0.049 وهو أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسات عند مستوى دلالة α=0.05.

V. .د. وسيم محمد يحيى الحداد، د. صالح طاهر الزرقان، د. فارس جميل الصوفي، "The effect Of Corporate Governance On The Performance Of Jordanian Industrial companies"

مقال منشور

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت مؤشرات حوكمة المؤسسات والأداء الخاصة بالمؤسسات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية (ASE) تتأثر بالمتغيرات التي تم اقتراحها وتوفير مؤشرات مهمة عن العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسات يمكن استخدامها من قبل المؤسسات الصناعية الأردنية لحل مشكل الوكالة يتكون مجتمع الدراسة من 96 مؤسسة صناعية أردنية لإدارة المؤسسات الأردنية المدرجة في بورصة عمان تم اختيار 44 مؤسسة بشكل عشوائي لاستخدامها في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الايجابية المباشرة بين الربح المحسوب بالربح حسب ربحية السهم (EPS) أو العائد على الأصول (ROA) وحوكمة المؤسسات هي علاقة مباشرة بين كل من السيولة والأرباح للسهم والحجم من المؤسسة مع حوكمة المؤسسات، وأخيرا وجدت الدراسة علاقة مباشرة ايجابية بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسات.

VI. لينده بن خضر، عادل قارة، "L'impact des Mécanismes Internes de Gouvernement sur la Performance des entreprises"

مقال منشور

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين حوكمة المؤسسات التونسية المدرجة في البورصة والأداء، حيث قام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة لـــ 37 مؤسسة تونسية في الفترة ما بين 2001-2003، تم استخراج بيانات الأداء من موقع BVMT وموقع رأس المال BNA، سمح لنا هذا النهج بتحديد أربع مجالات هي : القطاع العام، الخاص، التدقيق الخارجي، تجذر المسيرين، تركيز الملكية، ثم استكمال العمل بمنظور اقتصادي قياسي يستند إلى أسلوب الحدود العشوائية لتوليد مؤشر الحوكمة لكل مؤسسة في العينة وينبع هذا الأخير من تراجع مستوى أداء المؤسسات (Tobin's Q) على محاور العوامل.

توصلت الدراسة بأن المحوران اللذان يمثلان على التوالي الآليات العامة/الخاصة، وتركيز الملكية تأثيرا كبيرا على الأداء على الرغم من وجود تأثير غير صفري على (Tobin's Q)، إذن فمحاور التدقيق الخارجي وتجذر المسير له تأثير ايجابي وهام على الأداء، والخصائص الخاصة بالمؤسسة مثل الحجم والمديونية والعائد على حقوق الملكية يمكن أن تؤثر مع خصائص الحوكمة على الأداء الإداري للمؤسسات.

VII . مناد علي "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي" أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014 :

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الحوكمة وتقييم مدى تواجد عناصره ومقوماته الرئيسية في مؤسسات المساهمة الجزائرية العامة وتوضيح العلاقة السببية التي تربط بين أثر تبني ممارسات حوكمة المؤسسات على الرفع من الأداء المؤسسي لمؤسسات المساهمة العامة الجزائرية، مع مراعاة طبيعة نوعية البيئة المؤسساتية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود متغير النوعية المؤسساتية في صيرورة الأداء المؤسسي، كما تحاول أيضا هذه الدراسة التركيز على أهمية وجود معايير الإدارة المؤسساتية في مؤسسات المساهمة للرفع من كفاءة القيمة الإنتاجية لهذه المؤسسات.

توصلت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات حوكمة المؤسسات المختارة وكل من أداء المؤسسة، وزيادة الارتباط في حالة توفر بيئة مؤسساتية ملائمة الأعمال، وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية فتبني ممارسة حوكمة المؤسسات إلى جانب المسؤولية الاجتماعية في بيئة مؤسساتية ملاءمة للأعمال يؤدي إلى عوائد أعلى من الأرباح بمعامل انحدار معياري بقيمة (0.90) وكسب رضا العاملين بمعامل (0.72) والظفر بزيادة حصة السوق بمعامل (0.69) وكسب رضا الزبون بمعامل (0.65) والحصول على تكاليف تنافسية بمعامل (0.55) وتأتي في قيم متقاربة كل من الإنتاجية والكفاءة بمعامل (0.44) يليها مدى ملاءمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات للطلب بمعامل (0.41) وأخيرا تأتي عملية الابتكار وجودة لمنتجات والخدمات بمعامل (0.40).

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة :

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التطبيق الأمثل لآليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، فالاظافات المتوقعة من هده الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن فيما يلي :

*ركزت الدراسة على إيجاد الآليات التي من خلالها يمكن دراسة الأثر المتوقع من الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات التي تتمثل فيما يلي : (الإفصاح والشفافية- مجلس الإدارة- التدقيق- السوق المالي).

*إسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كون نظام الحوكمة مطبق فيها.

10.هيكل البحث :

لمعالجة الموضوع وبغية الإحاطة به من مختلف أبعاده وجوانبه النظرية والتطبيقية تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول رئيسية اثنان منها نظرية والفصل الثالث تطبيقي جاءت تفاصيلها كالتالي :

الفصل الأول : الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات في ظل دور الأسواق المالية

سنحاول من خلال هدا الفصل عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات' وكدا النظريات التي كانت سباقة لظهور هدا المصطلح وإبراز مبادئ وآليات الحوكمة باعتبارها الركيزة الأساسية في موضوع دراستنا' كما تناولنا أيضا في هدا الفصل مفاهيم حول تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة' وفي الأخير تعرفنا على ماهية الأسواق المالية والأدوات المتداولة فيها.

الفصل الثاني : آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات

حاولنا من خلال هد ا الفصل إلقاء الضوء على المقاربة التي تربط بين آليات الحوكمة بتقييم أداء المؤسسات : المقاربة الأولى التي تربط الإفصاح والشفافية بتقييم أداء المؤسسة' أما المقاربة الثانية فهي تربط بين آلية مجلس الإدارة بتقييم أداء المؤسسات' أما المقاربة الثالثة تربط آلية التدقيق بتقييم أداء المؤسسات' وفي الأخير المقاربة الرابعة التي تربط بين آلية السوق المالي بتقييم أداء المؤسسات.

الفصل الثالث : أثر الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر

تضمن هدا الفصل دراسة ميدانية تدرس أثر آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر' وهدا عن طريق استبيان وزع على المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة رويبة للصناعات الغدائية– مؤسسة صيدال للصيدلة– مؤسسة الأوراسي للفندقة– مؤسسة أليانس للتأمينات) وتم معالجة الاستبيانات المسترجعة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للوقوف على مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في البورصة ومدى التأثير تطبيق هده الآليات في تقييم أداء المؤسسات.

الفصل الأول

الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات في ظل دور الأسواق المالية

تمهيـــــد الفصل :

أخد مفهوم الحوكمة بعدا تطوريا بصورة سريعة في كافة بلدان العالم في ضوء مجموعة من الدوافع والمبررات التي مثلت الباعث وراء ظهور هذا المفهوم وتطوره السريع بعد ذلك' فظهورها كان نتيجة لظروف وعوامل عديدة أهمها الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور مؤسسات المساهمة وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين الإدارة من جهة والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى' من أجل الوقوف على الإطار المتكامل لمفهوم الحوكمة باعتبارها مجموعة من الإجراءات التي تنظم وتحكم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة كالعاملين والزبائن والموردين والمجتمع والدائنين على نحو يضمن الاستخدام الأمثل لأصول وموارد المؤسسة وتحسين الكفاءة التنظيمية في ظل منافسة السوق والمحافظة على حقوق جميع الأطراف' بحيث ظهر هذا المفهوم ليمثل الحل المناسب لزيادة الثقة التي أثرت على أغلب التعاملات في الأسواق المالية خاصة بظهور التضليل في التقارير المالية لمهنة التدقيق من أجل الرفع من فعالية الأنظمة الرقابية والمحاسبة في المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية' وهذا بالاستعانة بآلياتها التي تسعى من خلالها إلى إحكام الرقابة على تصرفات وأداء الإدارة بالصورة التي تضمن حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

يعتبر الربح من أهم الأهداف التي ترجو المؤسسة أن تحققه بواسطة الأنشطة التي تقوم بها' فمهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة أنواعها لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة' فلا يمكن لهذه الأخيرة معرفة ما حققته من نتائج وما ضاع عنها من فرص من أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم الأداء' فهو يحتل أهمية كبرى للمؤسسة خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس العديد من المؤسسات الكبرى' فتقييم الأداء يهدف إلى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

كان لكبر حجم المؤسسات، وتوسع نشاطاتها، وما انجر عن هذه التغيرات في بيئة الأعمال المحلية والدولية من فضائح وأزمات مالية وانهيارات لمؤسسات لها زمن طويل من الوجود في النشاط الاقتصادي، التوجه إلى محاولة إعادة الثقة في القائمين على تسيير المؤسسات، وما يفصحون عنه من معلومات بمختلف المستخدمين، فكان الدافع لبروز مفهوم حوكمة المؤسسات بقوة وفرض نفسه كضامن حقيقي لتجنب تعارض المصالح وحماية حقوق مختلف أطراف أصحاب المصلحة.

المطلب1 : مدخل إلى حوكمة المؤسسات

إن مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة نسبيا حيث لازالت الدراسات تتعاظم حولها، والملتقيات تتوالى بشأن ماهيتها، وأهمية تطبيقها ومعايير جودتها، وقد تبين أن الحوكمة من وجهة نظر الباحثين تهدف عموما إلى مقاومة كافة أشكال الفساد المالي كتزوير الحسابات، والتلاعب بالأرباح، وغير ذلك من الممارسات غير القانونية. وتعتبر الحوكمة من المصطلحات الاقتصادية التي يسهل وصفها ويصعب تعريفها بحيث تهتم بصياغة النظم والقوانين التي تمارس بها الإدارة والمساءلة المحاسبية، والرقابة التي تضمن آليات قوية للإفصاح والشفافية أمام أصحاب المصالح في المؤسسة، ما يؤثر بدوره على تخصيص أمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة الثقة، والقدرة على المنافسة من خلال دقة المعلومات، وإتاحة الحصول عليها لمختلف الأطراف.

أولا : مفهوم حوكمة المؤسسات

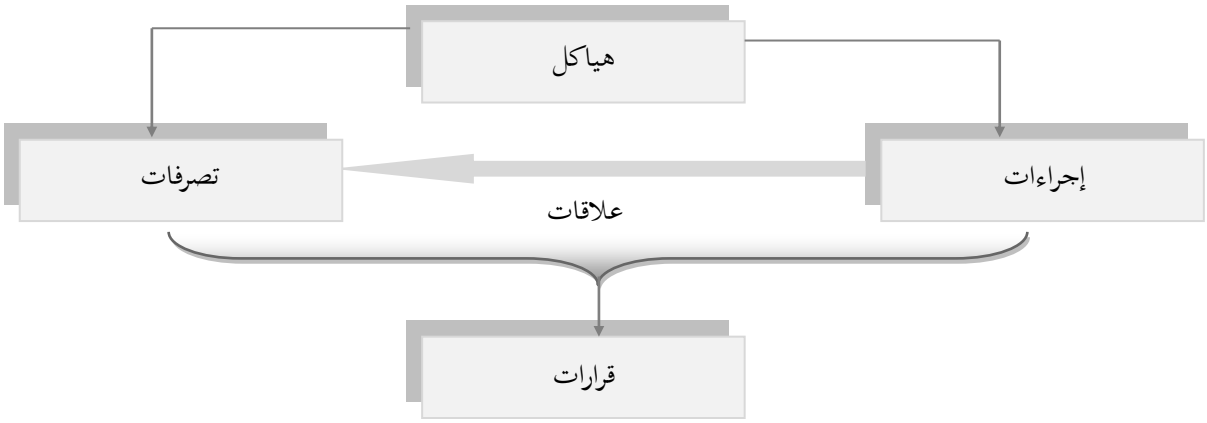
إن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية وبروز المؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك وظهور المؤسسات الصناعية المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها مما أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان، ويبدو أن الكثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لم تلقى الاهتمام الكافي وفي أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من الدول أدى ذلك إلى بروز مفهوم الحوكمة.[1]

---

[1] خيرة الداوي، بولرياح غريب، "***علاقة كفاءة سوق الأوراق المالية بالمعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات***"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 2.

ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات في الشكل التالي :

الشكل (1-1) : مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: محمّد البشير بن عمر، ***"دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"***، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2016-2017، ص 11.

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

أولا : توجيه أداء المؤسسات ورقابتها، والذي يركز على ارتباط حوكمة المؤسسات بقضايا المؤسسات المتمثلة بتوجيه ورقابتها، والذي يركز على ارتباط حوكمة المؤسسات بقضايا المؤسسات المتعلقة بتوجيه ورقابة الأداء.

ثانيا : تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها، إذ تعد حوكمة المؤسسات وفقا لذلك الطريق التي يمكن لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في المؤسسة من خلاله تحمل مسؤولياتهم بكل عدالة وشفافية ومواجهة مسائلة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن ذلك.

ثالثا : أهداف حوكمة المؤسسات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة المؤسسات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.

هذا وقد قدمت العديد من التعاريف لحوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة نظرا لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين من جهة أخرى، وعليه من المفيد تصنيف التعاريف المذكورة في شكل محاور، يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة المؤسسات[2].

هذا ويوضح الجدول أدناه أهم المضامين ذات الصلة بالتعاريف الواردة بشأن مفهوم حوكمة المؤسسات كالآتي :

الجدول (1 – 1) أهم المضامين ذات الصلة بحوكمة المؤسسات :

المحاور	اسم الجهة أو الكاتب أو الباحث	السنة	مضمون التعريف
أولا : توجيه أداء المؤسسات ورقابتها			**ينظر إلى حوكمة المؤسسات من وجهة نظر مؤيدي هذا المحور على أنها :**
	Donadson لجنة Cadbury	**1990**	"الإطار الذي يتم بواسطته رقابة أداء المدراء"
			"النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة أداء المؤسسات"
	Monks & Minow	**1992** **1995**	"مجموعة من العلاقات التي تربط بين المشتركين في تحديد توجيه وأداء المؤسسات "
	لجنة Cardon		"مجموعة من القواعد ذات القابلية على التطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء الشركات"
	لجنة Predo	**1998** **1999**	"نتاج للمعايير والتعاملات ونماذج السلوك المطور بواسطة النظامين القانوني والاقتصادي"
ثانيا : تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة			**ينظر إلى حوكمة المؤسسات من وجهة نظر مؤيدي هذا المحور على أنها :**
	لجنة Peters	**1997**	"قانون لإدارة وتوجيه أولئك المرتبطين مع الشركة، هو يشمل مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة والإشراف المناسبين وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المطلوب بنفوذ كافة أصحاب المصلحة"
	Tricker	**1997**	"مجموعة من القضايا التي تواجه مجلس الإدارة بما فيها التفاعل مع الإدارة العليا في المؤسسة والعلاقات مع حملة الأسهم فيها

[2] ا.م.د.بشرى نجم عبد الله' أ.م.د.ثائر صبري محمود' ***"تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"***' مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة' العدد الرابع والعشرون' 2010' ص9-10.

	تقرير Milstein Armstrong	بدون سنة نشر	والجهات الأخرى المهتمة" "إطار من العلاقات والمسؤوليات المتناظرة بين المجتمع المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساسا من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في المؤسسة" "شيء ما يتعلق بالقيادة من أجل الكفاءة والأمانة والاستقامة وتحمل المسؤولية، تلك القيادة يجب أن تكون شفافة وقابلة للمساءلة"
ثالثا : أهداف حوكمة المؤسسات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين	Demb & Neubaner Shleifer & Vishny Fredman منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	**1992** **1997** **2003** **2004**	"العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب المؤسسات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة" "الطرق التي يمكن من خلالها لمجهزي الأموال في المؤسسات ضمان حقوقهم فيها، مع حصولهم على عائد من استثمار أموالهم هناك" "إدارة أعمال المؤسسات طبقا لرغبات حملة الأسهم بمعنى تحقيق العوائد المجزية لهم وتعظيم القيمة" مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضا إطارا يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء.

المصدر : ا.م.د.بشرى نجم عبد الله، أ.م.د.ثائر صبري محمود، ***"تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"***، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والعشرون، 2010، ص9-10.

ثانيا : الأطراف الرئيسية في الحوكمة

تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية كما هو مبين في الشكل أدناه : المساهمون-الإدارة التنفيذية-مجلس الإدارة.

- إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم فالمساهمون هم المالكون الفعليون للمؤسسة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضا لإدارة شؤون المؤسسة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمؤسسة، وهم بالتالي معنيون

بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضمانا لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى، ومن أبرز هذه الأطراف : الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو المؤسسة... وفي المحصلة، فان جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح الشركة واستمرارها، ولها حقوق يجب على المؤسسة المحافظة عليها وتوفيرها لهم.[3]

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم حوكمة المؤسسات يركز على موضوع الرقابة على المؤسسات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم، ويؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين والدائنين وغيرهم، كما تركز حوكمة المؤسسات على تعزيز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية التي تنشرها المؤسسات والتي تعتمدها أطراف مختلفة في اتخاذ قرار الاستثمار.[4] وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

أولا : أهمية حوكمة المؤسسات

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في الربط بين تطبيق أفضل الممارسات للحوكمة، وبين تنافسية المؤسسات وذلك من خلال :

- حوكمة المؤسسات هي انعكاس لنمط التسيير، فالمؤسسات ذات الممارسات الجيدة والسليمة للحوكمة تصبح أكثر جذبا للمستثمرين مما يعني زيادة إمكانية الدخول لأسواق رأس المال، ووفرة الائتمان، وانخفاض تكلفة التمويل، ورفع لحصصها السوقية، وخفض لمخاطرها، وزيادة قدرتها التنافسية.
- زيادة ثقة أصحاب المصالح بصفة عامة، والمستثمرين بصفة خاصة في المؤسسات التي تتبنى ممارسات سليمة للحوكمة، لتصبح بذلك حوكمة المؤسسات معيارا استثماريا، فقد أصبح المستثمرون يطالبون بمستويات أكثر فعالية لحوكمة المؤسسات وأصبح على المؤسسات التي تسعى لدعم تنافسيتها أن توفر تلك المستويات، وإلا أصبحت أسواقها ليست محل اهتمام وجذب المستثمرين. وعليه يمكن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من بناء صورة جيدة عن المؤسسة من طرف أصحاب المصالح، ويعزز ثقتهم بها، مما ينعكس إيجابا على أدائها ويدعم تنافسيتها[5] .

---

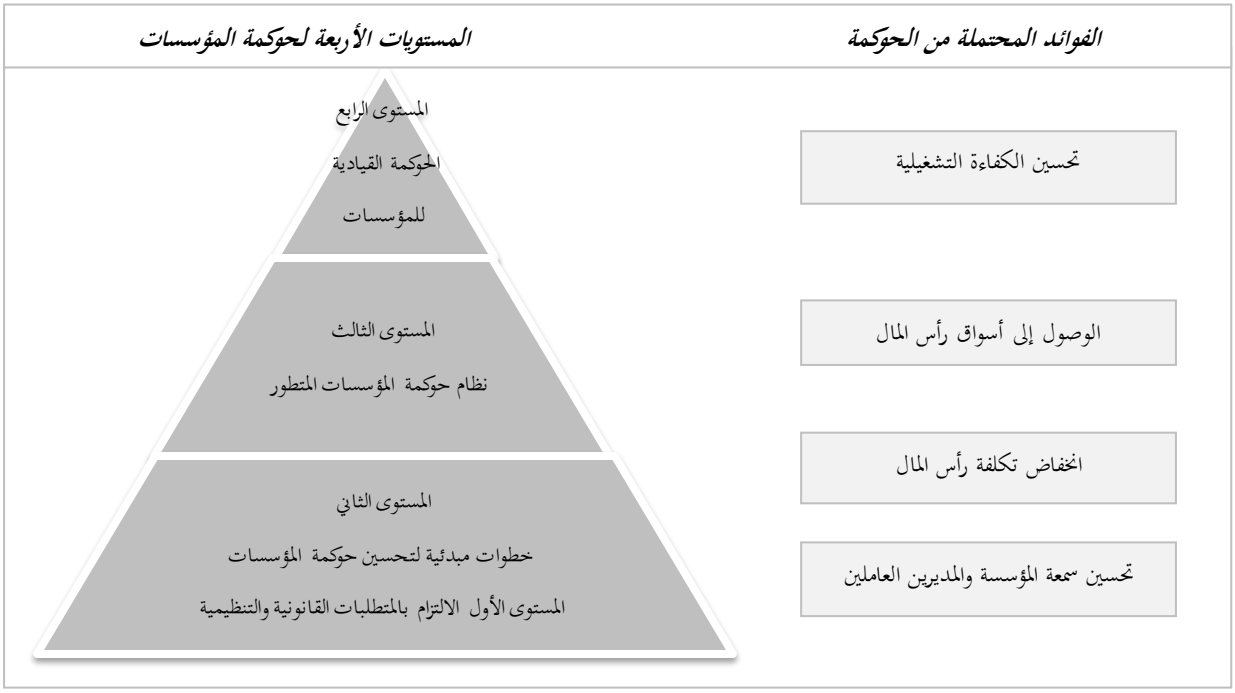
[3] أساسيات الحوكمة، "***مصطلحات ومفاهيم***" سلسلة النشرات التثقيفية بمركز أبو ظبي للحوكمة، ص 9.

[4] عمر شريقي، "***التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة***"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015، ص 5.

[5] محمد الصالح فروم، "***أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها***"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص 2.

يبرز الشكل أهمية الحوكمة من خلال الفوائد التي يحققها وبالتناسب مع مستوياتها المختلفة :

الشكل (1 – 3) : أهمية الحوكمة



المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير، "***أثر تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية***"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013، ص 24، 25، 26.

إذ أن التطبيق الجيد والفعال للمتطلبات القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات يساهم في بناء وتحسين السمعة الأفضل للمؤسسة، كون المؤسسات ستحترم حقوق مساهميها ودائنيها والمتعاملين معها وتضمن الشفافية والمساءلة، ونتيجة لذلك ستتمتع المؤسسات بثقة عالية من الجمهور بخدماتها أو منتجاتها مما سينعكس على زيادة المبيعات والأرباح في نهاية المطاف والمؤسسات التي تبدأ بإقرار وتفعيل مبادئ الحوكمة ستحصل على فوائد هائلة كتوافر وانخفاض تكلفة رأس المال، وزيادة قيمة الأصول، والقدرة على جذب العملاء وشركاء العمل المميزين وأصحاب الكفاءات، وتعمل أيضا على التنمية المستدامة على المدى البعيد وعند وصول نظام الحوكمة إلى وضع متطور في المؤسسة تبدأ الحوكمة بمنح المنشآت والنظم الاقتصادية فرصة الاستفادة من جميع الفوائد الكامنة في التطورات الحديثة والوصول إلى أسواق رأس المال، وبالمقابل فان أي فشل في التكيف مع قواعد حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تقييد إمكانية الوصول إلى أسواق رأس المال ومع شمول وتفعيل نظام الحوكمة على كافة الجوانب المتعلقة بالمؤسسة تصل الحوكمة إلى مستوى الحوكمة القيادية والتي بدورها تعمل على تحفيز الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية على كافة الجوانب من خلال تحسين نظام الحوكمة والذي يؤدي إلى تحسين نظام المسائلة، وتقليل المخاطر والتنفع غير المشروع من المنشأة، وتحسين عمليات الإدارة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية.[6]

---

[6] عمر عيسى فلاح المناصير، "***أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية***"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013، ص 25، 26.

ثانيا : أهداف حوكمة المؤسسات

لقد ارتبطت الحوكمة بمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة والتي تسمى (الوكالة) وبسبب كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها، [7]حيث أصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المؤسسة مثل علاقة الوكالة بين الملاك والإدارة وبين الملاك والمراجع الخارجي وبين الملاك والمساهمين والمقرضين والدائنين وبين الملاك وغيرهم، ولأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم ولو على حاسب الآخرين، من هنا تسعى حوكمة المؤسسات إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر كما أن الأخطاء التي حدثت لبنك بارنج وما حدث لمؤسسة انرون أو وورلدكوم ليست هي فقط التي أبرزت أهمية الحوكمة، بل كان هناك أيضا فجوة كبيرة بين أداء المؤسسات وما يحصل عليه المديرين من مكافآت إضافة إلى إساءة استخدام خيارات الأسهم التي يقصد بها منح أعضاء الإدارة الحق في شراء عدد من أسهم المؤسسة بسعر محدد مسبقا، وعادة ما يزيد عن السعر الذي يتداول به السهم في السوق، وإذا كان الهدف من تلك الخيارات هو حث الإدارة على بذل الجهد لتحسين الأداء حتى يرتفع سعر السهم إلى مستوى يفوق السعر المحدد في خيارات الأسهم ليجني المديرون الأرباح، إلا أن الهدف قد أسيء استخدامه، فلقد ركزت الإدارة في كثير من الأحيان على الأنشطة التي تحقق أرباح سريعة، متجاهلة تأثيرها السلبي في المدى الطويل، حدث كل هذا نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة، في وقت قد تتعارض فيه مصالح الإدارة مع مصالح الملاك، مخلفة وراءها ما يسمى بتكلفة الوكالة أي التكلفة التي يتكبدها الملاك من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون المؤسسة بوصفها وكيلة عنهم، هذا التعارض المحتمل بين مصالح الطرفين يثير الشك في غياب الأدوات لضبط الأداء قد تسعى الإدارة لخدمة أهدافها.

وربما على حساب أهداف أصحاب المؤسسة، ومما يزيد من حدة المشكلة ، إن المنشأة قد تكون مملوكة لعدد كبير من صغار المستثمرين الذين لا يعرف بعضهم البعض كما قد يكونوا مبعثرين في أماكن جغرافية متباعدة بشكل يجعل من الصعب عليهم مراقبة تصرفات الإدارة وحتى بالنسبة لكبار المستثمرين فعادة ما يمتلكون محفظة أوراق مالية جيدة التنويع ومن ثم فان الأضرار التي تلحق بهم من جراء قرار خاطئ اتخذته الإدارة في شركة ما عادة ما تكون محدودة بشكل قد يقلل الدافع لديهم لمراقبة تصرفاتهم[8].

ومن بين أهداف حوكمة المؤسسات ما يلي :

- توسيع دور المراقبين لأداء المؤسسة بحيث يضم المساهمين، العاملين، الموردين، العملاء، المقرضين، المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتعظيم القيمة الاسمية لأسهمها، وتدعيم تنافسية المؤسسة في الأسواق المالية العالمية خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة والسعي لزيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية.

---

[7] حسين عبد الجليل آل غزوي' "***حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية***"' رسالة ماجستير في المحاسبة' كلية الإدارة والاقتصاد' الأكاديمية العربية في الدنمارك' 2010' ص 11.

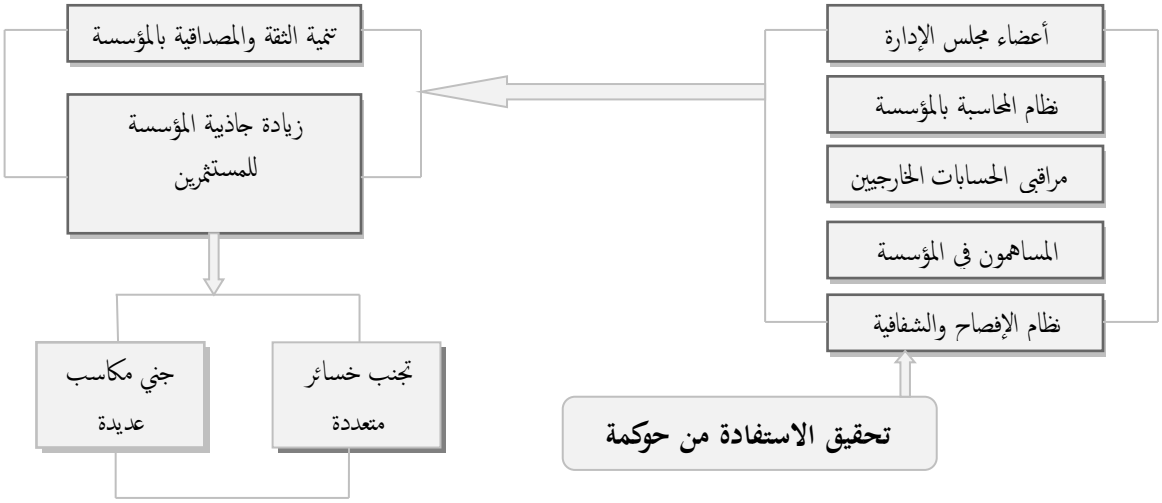
[8] حسين عبد الجليل آل غزوي' مرجع سابق' ص 11' 12.

- تدعيم دور لجان التدقيق في ممارسة وظيفة الرقابة على الأداء الإداري والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة.
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين وبين مهام ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.
- ضمان تدقيق الأداء المالي للمؤسسة وحسن استخدام أموالها ومدى الالتزام بالقانون في ضوء قواعد الحوكمة.
- توفير إطار يساعد على اختيار الطرق التي تسعى لزيادة وعي المسئولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية، وتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وكذا تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها باستخدام مختلف الطرق الكفؤة والفعالة.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقيات في منظومة صنع القرار.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العامة للمساهمين.[9]

وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ مؤسسات وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة المؤسسات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة.[10]

والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل (1 – 4) الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات :



المصدر: زلاسي رياض، "***إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية***"، رسالة ماجستير في محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 12.

[9] براهمة كنزة، "***دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات***"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014، ص13.

[10] زلاسي رياض، "***إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية***"، رسالة ماجستير في محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 12.

إن أهم الأطراف المستفيدة من تطبيقها هي :

1. ***المؤسسات*** : إن المؤسسات التي تطبق أسس الحوكمة تتمكن من تخفيض تكلفة رأس مالها واجتذاب أكبر قدر من المستثمرين، إذ تحظى هذه المؤسسات بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، وتعمل الحوكمة كذلك على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة، وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الذي من شأنه تحسين إدارتها، وضمان استناد عمليات الاستحواذ والدمج إلى طرق سليمة والتي تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة.
2. ***المستثمرون وحملة الأسهم*** : يساعد إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في ضمان حقوق كافة المساهمين سواء كانوا أغلبية أو أقلية فيما يخص حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات ذات التأثير الجوهري على أداء المؤسسة في المستقبل، حيث يساهم الإفصاح الشفاف والعادل عن أداء المؤسسة ووضعها المالي في إعلام المساهمين سواء كانوا حاليين أو محتملين عن المخاطر أو المزايا المترتبة عن الاستثمار في هذه المؤسسة، وتتيح الحوكمة للمساهمين نسبة أكبر من السيولة جراء بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، ما يمكنهم من تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك.
3. ***أصحاب المصلحة*** : إن تحسين أداء المؤسسات وتحسين قيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها، ونزاهة تعاملاته وعدالتها، وشفافية المعلومات الصادرة عنها، يؤدي إلى تقوية ثقة المجتمع في نجاح عملية الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية. كما أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق سياسات، وإجراءات مناسبة لنشاطات المؤسسة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع.[11]

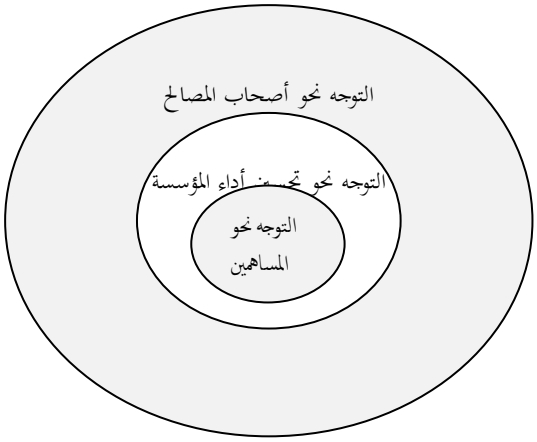
نجد أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى تعظيم العلاقة بين أصحاب المصالح في المؤسسة، فهي بذلك تمثل ثلاث توجهات رئيسية، أولا التوجه الضيق الذي يركز على ضرورة عمل الحوكمة لصالح المساهمين من خلال تخفيض تكلفة رأس المال، وثانيا التوجه الأوسع الذي يركز على ضرورة تحسين أداء المؤسسة باعتبارها مركز خلق الثروة، أما أخيرا التوجه الشامل الذي يضيف مسؤوليات أخرى لحوكمة المؤسسات كالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال[12]...

[11] مركز المشروعات الدولية الخاصة' "***حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة***"' 2008' ص 4' 5.

[12] غضبان حسام الدين' "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية***"' رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2013-2014' ص 5.

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (1-5) توجهات الحوكمة من جانب الأطراف المستفيدة :



المصدر : غضبان حسام الدين، "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"*** ، رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 5.

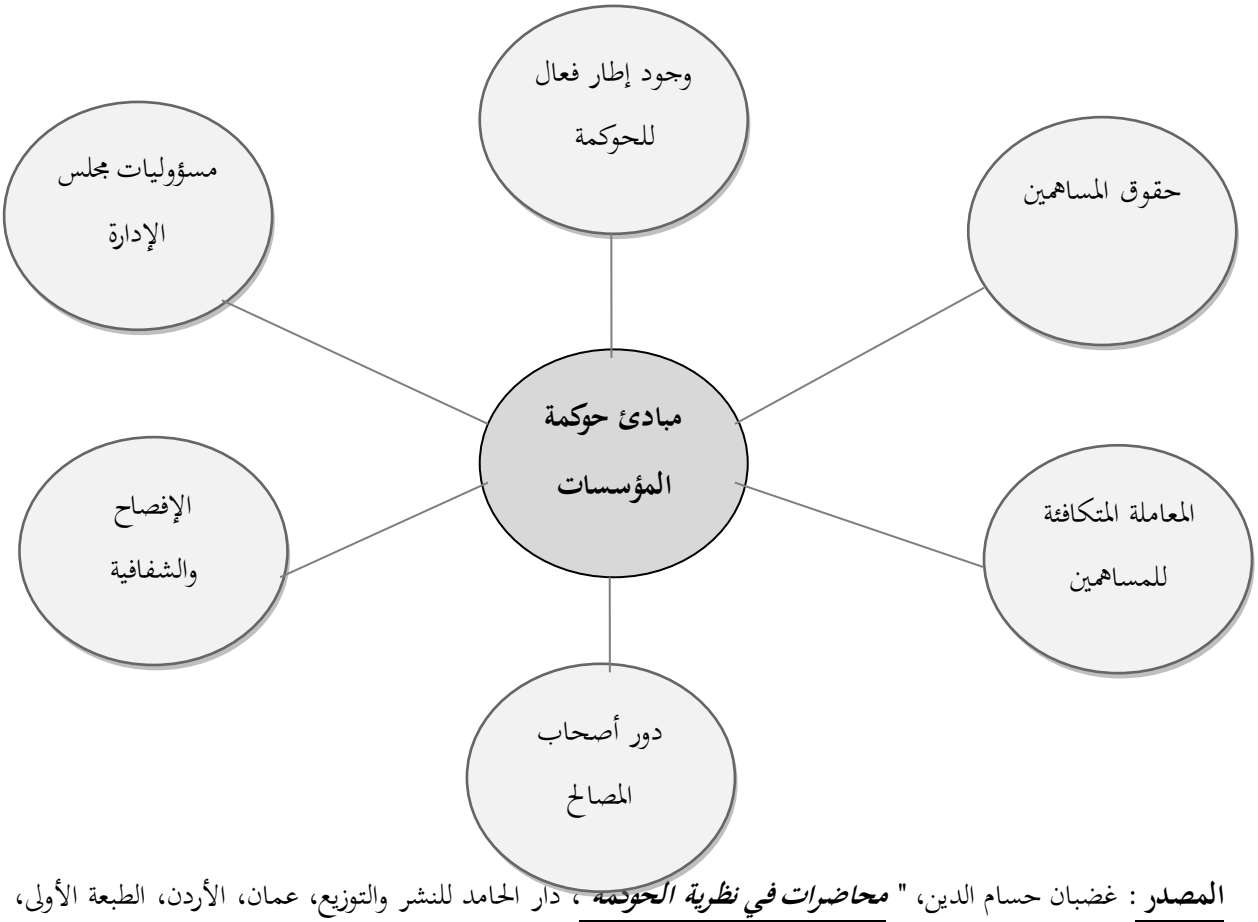
المطلب الثالث : مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات

أولا : مبادئ حوكمة المؤسسات

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عونا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة المؤسسة في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسة والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للمؤسسة، وتركز المبادئ على المؤسسة التي يجري تداول أوراقها المالية.

والشكل التالي يوضح هذه المبادئ :

الشكل (1 – 6) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات :



المصدر : غضبان حسام الدين، " ***محاضرات في نظرية الحوكمة*** "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 33.

توضيح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة المؤسسات :

1. ***ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسة :***

- ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسة على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسة بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسة في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع أحكام القانون، وذات شفافية وقابلية للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أحكامها وقراراتها، ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

2. حقوق المساهمين :

- ينبغي في إطار حوكمة المؤسسة أن توفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أية تغييرات أساسية في المؤسسة وأن يحصلوا عليها في الوقت الملائم.
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي يمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على المؤسسة بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.
- ينبغي السماح للمساهمين بمن فيهم المستثمرون المؤسسيون أن يتشاوروا مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين.[13]

3. المعاملة المتساوية للمساهمين :

تتضمن قواعد الحوكمة المؤسسية المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وشدد هذا المبدأ على الآتي :

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم.
- أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.
- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.
- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الاطلاع لحساب المطلعين.
- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

---

[13] د.زياد عبد الحليم الدية، د.نظال محمود الرمحي، د.عمر عيد الجعيدي، ***"نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق"***، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 194-195

4. دور أصحاب المصلحة :

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتضمن ما يأتي :

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاد لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.
- أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بهيكل فاعل كفء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.[14]

5. الإفصاح والشفافية :

- ينبغي أن يكفل نظام حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة ومن بينها : الموقف المالي والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطات الإدارية.
- يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماما فان الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تساهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في المؤسسة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثم الاقتصاد ككل.[15]

6. ***مسؤوليات مجلس الإدارة*** : يجب أن يتيح إطار حاكمية المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من طرف المؤسسة والمساهمين.

---

[14] د.علاء فرحان طالب' م.م ايمان شيحان المشهداني' "***الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف***"' الطبعة الأولى' دار صفاء للنشر والتوزيع' الأردن' 2011' ص 38-39.

[15] غلاي نسيمة' "***فعالية حوكمة الشركات***"' مذكرة ماجستير' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2010-2011' ص 101.

– يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذلك على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

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

– ينبغي أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها :

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة التي تخص الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول المؤسسة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي الصلة.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة.
- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.[15]

وبالتالي فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ترى أن الحوكمة أحد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين، وان وجود نظام حوكمة فعال في أي مؤسسة وفي أي اقتصاد بشكل عام، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة وان المؤسسات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر وبذلك تعزز النمو الاقتصادي.[16]

ثانيا : آليات حوكمة المؤسسات

بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة، إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة[17]، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة المؤسسات على تصنيف آليات حوكمة المؤسسات إلى فئتين :

- آليات داخلية لحوكمة المؤسسات.

---

[15] أ.د.حاكم محسن الربيعي' أ.د.محمد عبد الحسين راضي' "***حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة***"' الطبعة الأولى' دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع' الأردن' 2011' ص 71-72-73.

[16] د.محمد حلمي الجيلاني' "***الحوكمة في الشركات***"' الطبعة الأولى' دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع' عمان' الأردن' 2015' ص 121.

[17] د.محمد حلمي الجيلاني' مرجع سابق' ص 144.

- آليات خارجية لحوكمة المؤسسات.

ومع ذلك توجد اختلافات بينهم فيما يتعلق بمحتوى كل فئة، ومدى كفاءة هذه الآليات، ويوضح الجدول التالي آليات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر العديد من الكتاب :

الجدول (1-2) آليات حوكمة المؤسسات

الباحث	الآليات
Jensen 1993	1. أسواق رأس المال. 2. النظم القانونية والتشريعية والسياسية. 3. أسواق المنتجات والوساطة التجارية 4. نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة
Shlifer & Vishny 1997	1. عقود الحوافز. 2. الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة . 3. الملكية بواسطة كبار المستثمرين.
Denis 2001	1. الآليات القانونية والتنظيمية. 2. آليات الرقابة الداخلية. 3. آليات الرقابة الخارجية. 4. المنافسة السوقية لمنتجات المؤسسة.
Denis & mcconnell 2003	1. الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات • هيكل الملكية • مجلس الإدارة 2. الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات. • النظام القانوني • السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات
Gillan 2006	1. آليات داخلية لحوكمة المؤسسات • مجلس الإدارة • الحوافز الإدارية • هيكل رأس المال • القانون الأساسي، واللائحة الأساسية • الآليات الداخلية للرقابة 2. الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات • الخدمات القانونية، والمالية والمحاسبة. • القوانين والتشريعات المطبقة

	• الأسواق وتحتوي على (سوق منتجات المؤسسة، سوق رأس المال، سوق قوة العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات) • الجهات الخارجية للإشراف والرقابة.

المصدر : بهاء الدين سمير علام، ***"أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية،*** مركز المديرين المصري، القاهرة، 2009، ص 24.

➢ ***الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات :***

أشار (Denis & mcconnell) إلى أن الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات تنقسم إلى :

1. مجلس الإدارة.
2. هيكل الملكية.

1. *مجلس الإدارة* : ترى دراسة (Stanwick & stanwick2002) بأن لمجلس الإدارة مجموعة من الأدوار (المسؤوليات) التي يقوم بها أصحاب المصالح، ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى :

أ. ***المسؤولية القانونية*** : وتشتمل على :

- رعاية مصالح واهتمامات حملة الأسهم داخل المؤسسة.[18]
- اختيار وتقييم العضو المنتدب وتقييم الأداء المالي.

ب. *مسؤوليات توفير الموارد* : وتقوم هذه المسؤوليات على نظرية اعتمادية الموارد فطبقا لهذه النظرية يعتبر توفير الموارد للشركة من خلال علاقات أعضاء مجلس الإدارة مع المنظمات الأخرى أحد وظائف مجلس الإدارة.

ت. *مسؤوليات نظرية الوكالة* : وهي تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة إذا لزم الأمر حتى يتم التأكد من أن قرارات الإدارة تتخذ من أجل مصلحة حملة الأسهم، وليست للمصالح الشخصية للإدارة العليا.

أما دراسة (Heuvel, Gils Voordeckers) فأشارت أن أدوار مجلس الإدارة يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات :

1. ***الدور الرقابي*** : ويتعلق باختيار أعضاء الإدارة التنفيذية، رقابة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية وكافأتها، اختيار وتعيين ومراقبة أداء العضو المنتدب، القيام بأعمال الرقابة الداخلية وأخيرا حماية حقوق ومصالح حملة الأسهم.
2. ***الدور الاستراتيجي*** : ويتعلق بعملية وضع رؤية ورسالة المنظمة، اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة.
3. ***دور توفير الموارد*** : يتعلق هذا الدور بعملية توفير الموارد اللازمة للمنظمة من البيئة الخارجية، وربط وتحقيق الاتصال بالأطراف المختلفة من أصحاب المصالح.
4. ***أدوار مساعدة*** : وهي تلك الأدوار الخاصة بعمليات ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتمثيل مصالح حملة الأسهم في المجتمع

تشير حوكمة المؤسسات إلى أن مجلس الإدارة يعتبر آلية جيدة لحوكمة المؤسسات ولكنه في الواقع العملي آلية يوجه إليها عدة انتقادات للأسباب التالية :

---

[18] بهاء الدين سمير علام، ***"أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية"*** ، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2009، ص 24.

1. قد يكون أعضاء مجلس الإدارة من العاملين بإدارة المؤسسة، والتي من المفترض أن يقوم المجلس بمراقبة وتقييم أدائهم.
2. قد يكون العضو المنتدب (CEO) هو نفسه رئيس مجلس الإدارة.
3. التدخل القوي للإدارة في اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة.
4. سيطرة بعض الأعضاء على عمليات اتخاذ القرارات بالمنظمة.
5. عدم الإفصاح وتعمد حجب المعلومات عن بعض أعضاء مجلس الإدارة.[19]

2. ***هيكل الملكية*** : يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة أنصبتهم في المؤسسة.

أشار (Denis & Mcconnell,2003) إلى أن هيكل الملكية يعتبر أحد الآليات الهامة في حوكمة المؤسسات وأن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة المؤسسات يعتبر شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المنظمة يكون لهم حصة من الملكية (ملكية الشركات التي يتحكمون فيها)، وبعضهم قد يكون له الملكية بالكامل، كما أنهم أشاروا أيضا إلى المواقف المختلفة للفئات المسيطرة على ملكية الشركات، وكيفية تأثيرهم على إدارة هذه المؤسسات.

أ. ***سيطرة المديرين على ملكية المؤسسات*** : أشار (Denis & Meconnell) إلى أن التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح (بين الملاك والمديرين) مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للمؤسسات ولكن في الواقع العملي فان الموقف يختلف تماما، فملكية المديرين لجزء من أسهم المؤسسة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالح المديرين والملاك، مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء المؤسسات ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، ولكن في حالة عدم التوافق، فان ملكية المديرين تمنحهم قدر أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون أدنى مراعاة لمصالح الملاك، والمعيار الأساسي هنا هو مفاضلة المديرين بين عائد الانحياز لمصلحة الشركة، وطبيعة الثقافة السائدة والخبرات التراكمية والفوائد المتوقعة عموما، والعواقب الناتجة عن تبني أي من هذه المواقف.

ب. ***الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين*** : في حالة الملكية بواسطة مجموع الملاك المسيطرين فان هؤلاء الملاك قد يقوموا بالتأثير على الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك ككل.

ولكن إذا قامت هذه المجموعة باستغلال موارد المنظمة لمصلحتهم، سوف ينعكس ذلك بشكل سلبي على قيمة المنظمة لكل الملاك سواء كانوا أقلية أو أغلبية، المعيار الأساسي هنا هو مفاضلة مجموع الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استخدام قوتهم لمصلحة جميع الملاك، وبين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم.

ت. ***الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين*** : يمكن لحملة الأسهم (ملاك المؤسسة) التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية العمومية، ولكن في حالة ما إذا كانت الملكية موزعة بشكل كبير بمعنى وجود تشتت في الملكية بحيث أصبح نصيب المالك ضئيل جدا بالنسبة لحجم المؤسسة، مع عدم دراية هؤلاء المساهمين بحقوقهم وكيفية حماية هذه الحقوق، فان الحافز والموارد وإمكانيات هؤلاء الأقلية من حملة الأسهم تكون ضئيلة جدا لمراقبة سلوكيات، وقرارات الإدارة، بالإضافة إلى صعوبة التنسيق بين هؤلاء المساهمين المشتتين للرقابة على هذه السلوكيات والقرارات.[20]

---

[19] بهاء الدين سمير علام' مرجع سابق' ص 25.

[20] بهاء الدين سمير علام' مرجع سابق' ص 26' 27.

➢ ***الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات*** :

1. ***السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات*** : في حالة فشل الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات (بمعنى وجود فجوة بين القيمة الفعلية للمنظمة والقيمة المتوقعة من قبل الملاك)، يكون هناك حافز للأطراف الخارجية لمحاولة الاستحواذ على هذه المؤسسات.

تدخل أطراف خارجية للتحكم في الشركة سلاح ذو حدين، قد يكون حافزا جيدا لإدارة المؤسسة للعمل على رفع قيمة المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض الفجوة بين القيمة المتوقعة والقيمة الفعلية للمؤسسة بشكل لا يحفز الأطراف الخارجية لمحاولة السيطرة على المنظمة، وقد يكون سببا لخوف المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم إلى إهدار موارد المنظمة في محاولات للاستحواذ على منظمات أخرى عن طريق المبالغة في قيمة الاستحواذ على هذه المؤسسات بدلا من دفع العائد إلى حملة الأسهم.

2. ***النظام القانوني*** : تشير لحوكمة المؤسسات إلى أن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين تعتبر آلية جيدة لحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين، أو دائنين من استغلال الإدارة لهذه الأموال أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم، فقد أشار Jensen 1993 إلى أن النظم القانونية والتشريعية تعتبر آلية فعالة لحل مشكلة الوكالة بين الإدارة وحملة الأسهم، أما دراسة (Shlifer & Vishny) فقد أشارت إلى أن هذه الآليات الأساسية لحوكمة المؤسسات، حيث تعتبر أحد أسباب الاختلاف بين نظم حوكمة المؤسسات على مستوى العالم الاختلاف في طبيعة الالتزامات القانونية بين المديرين ومقدمي الأموال بالإضافة إلى اختلاف أسلوب تفسير وتطبيق هذه الالتزامات بواسطة النظم القانونية المطبقة. وأشار (Klapper & Love ,2002) أن وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تؤثر بشكل أساسي على أداء المؤسسات كما أنها تزيد من قدرة المؤسسات في الحصول على التمويل اللازم، وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل.[21]

[21] بهاء الدين سمير علام' مرجع سابق' ص 27' 28.

المبحث الثاني : الحوكمة ومقاربة نظرية الوكالة

تفترض كل من نظرية التحكيم و نظرية التمويل التدريجي أن الإدارة ملزمة بتحقيق مصالح المساهمين، مما يعني أنه لا توجد أية علاقة صراع بين المساهمين والإداريين، في حين تؤكد نظرية الوكالة المبنية على دعائم نظريات التنظيم أن مصالح الإدارة قد تتعارض مع مصالح المساهمين حتى وإن كان ذلك بهدف تعظيم قيمة المؤسسة، على اعتبار أن هذا الهدف يتحقق ضمنيا من وجهة نظر نظرية الوكالة بتحقيق المصلحة الشخصية للإدارة.

فنظرية الوكالة تشكل إضافة ثرية في الفكر الإداري فتحت مجالا آخر مكملا لدراسة المؤسسة طالما تجاهلته النظريات الأخرى، إذ تبحث هذه النظرية في العلاقة بين الملاك والمسيرين بهدف الوصول إلى تصميم نماذج رقابية وتحفيزية تدفع بالمسيرين لأن يتصرفوا دون إلحاق الضرر المادي والمعنوي للملاك.

المطلب الأول : مبادئ نظرية الوكالة ومفهومها

إن ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كان مرتبطا بأعمال المفكر الاقتصادي (Adem Smith) الذي تطرق إليها في كتابه "**ثروة الأمم**"، خاصة فيما يتعلق بمبدأ "اليد الخفية" التي تؤكد على أن الحراك الاقتصادي يتحكم في المصالح الشخصية، أي أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن دفع حركة الاقتصاد وتنشيطه دون الحاجة إلى تدخل الدولة. ومن أشهر أقواله في هذا الموضوع : ***"إننا لا نتوقع غذائنا من إحسان الجزار أو صانع الجعة أو الخباز، وإنما نتوقعه من عنايتهم بمصلحتهم الخاصة، نحن لا نخاطب إنسانيتهم وإنما نخاطب حبهم لذواتهم***"، بحيث يرى (Adem Smith) أن الفرد الذي كان من قبل محايدا أصبح بسبب مصلحته الذاتية أو الخاصة عاملا من أجل المصلحة العامة، لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف "Adem Smith " عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة.

أولا : مبادئ نظرية الوكالة

تعود أصول نظرية الوكالة إلى أعمال Adem Smith حول عدم فعالية مؤسسات المساهمة التي تدار من طرف مديرين غير مالكين، الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي،[22] ويعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من berle & Means أول من تناول هذا الموضوع عام 1932 في ندوة بعنوان " المؤسسات الحديثة والملكية الخاصة"،[23] فأعمالهما تتعلق أساسا بانعكاسات انفصال الملكية عن التسيير، أي الانفصال

---

[22] عبد الحميد بن الشيخ الحسين، ***"تحليل المنظمات"***، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 17.

[23] Gérard Charreaux, ***« le gouvernement des entreprises théories des faits***», 1ere édition, éditions économica, paris, France, 1997, p17.

بين المساهمين والمسيرين، الانعكاس المنطقي لهذا الانفصال الاعتراف بالصراع بين رجال التسيير والملاك وانتقاد المعيار التقليدي لتعظيم الربح، وكانت هذه الدراسة البذرة التي ألقت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم فصل ملكية المؤسسة عن إدارتها والرقابة عليها، على سبيل المثال **كيف يتسنى للممولين التأكد من أن مديري المؤسسة لن يهدروا رأس مال المؤسسة أو التمويل الذي يقومون باستثماره في المؤسسة ؟ وكيف يستطيع الممولون التأكد من أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يصبحون ذوي سلطة كبيرة ويستخدمون هذه السلطة بطرق ربما لا يخدم مصالح المؤسسة أو الممولين؟**[24]

نظرية الوكالة يمكن أن تفسر بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية،[25] وفي سنة 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريق التوفيق بين الملاك والمسيرين للمؤسسة ،[26] حيث تعد مقالات كلا من Jensen & Meckling سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة Rochester بداية السبعينات، فهي تسمح بالإجابة على سؤالين مهمين : **من يراقب المتحكم أو المسيطر في المؤسسة الرأسمالية ؟ وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي ؟** الرقابة تشمل وضع آليات محفزة لنشر المعلومة لأن الأعوان المتصفون بالرشادة والعقلانية يمتلكون قدرا من المعلومات الضرورية لتقييم مجهوداتهم، كما نسجل وجود لا تناظر معلوماتي يعيق التقييم الصحيح لمجهودات كل منهم، بالأخص المالك الذي يفوض جزءا من حقوق ملكيته لمسير موكل لا يمكنه أن يضمن أن يستعمل هذا الأخير الوسائل الأكثر ملائمة لاستخراج أقصى ربح ممكن، وعليه يوجد خطر يتمثل في إمكانية أن لا يتبع هذا المسير هدف تعظيم الربح[27].

ثانيا : مفهوم نظرية الوكالة

تبحث نظرية الوكالة في اقتصاديات وسلوكيات طرفان يوصفان من أهم الأطراف التعاقدية في المؤسسة وهما الإدارة وحملة الأسهم، أما دور الإدارة فيتمثل في أنها مفوضة من قبل حملة الأسهم لإدارة الموارد المتاحة للمؤسسة والتفاوض نيابة عنهم مع كل الأطراف المهتمة بالمؤسسة وبالطريقة التي تحقق نواتج ايجابية تفوق كلفة الفرصة البديلة التي كان ممكن استثمار تلك الموارد فيها. ونظرا لتوقع حملة الأسهم إساءة الإدارة لاستخدام هذه الموارد، فان جزء من التوازن بين مصالح جميع الأطراف يتحقق بإبرام عقود مختلفة تتضمن شروط تمنع أو على الأقل تحد من التصرفات الانتهازية من جانب الإدارة والتي تعنى بمصالح حملة الأسهم، أما حملة الأسهم فبوصفهم الطرف الأكثر تحملا لمخاطر القرارات الغير الرشيدة للإدارة والتي سينعكس أثرها بشكل أو بآخر على معدل العائد على الاستثمار، ومن ثم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة فان دورهم يتمثل في ملاحظة ومراقبة التزام الإدارة بالشروط التعاقدية معها وتقييم أداء المؤسسة الدوري للمحافظة على قيمة ممتلكاتهم من الأسهم ولهذا الغرض يستخدمون العديد من الآليات أهداف تلك الرقابة وقد عرفت هذه الآليات بحوكمة المؤسسات[28]، وبالتالي يمكن القول بأن نظرية الوكالة نشأت

---

[24] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، ***"أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"*** ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية، 2008، ص 25.

[25] مهدي شرقي، ***"مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة"*** ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 1، 2015، ص 5.

[26] صديقي خضرة، ***"مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات"*** ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 13.

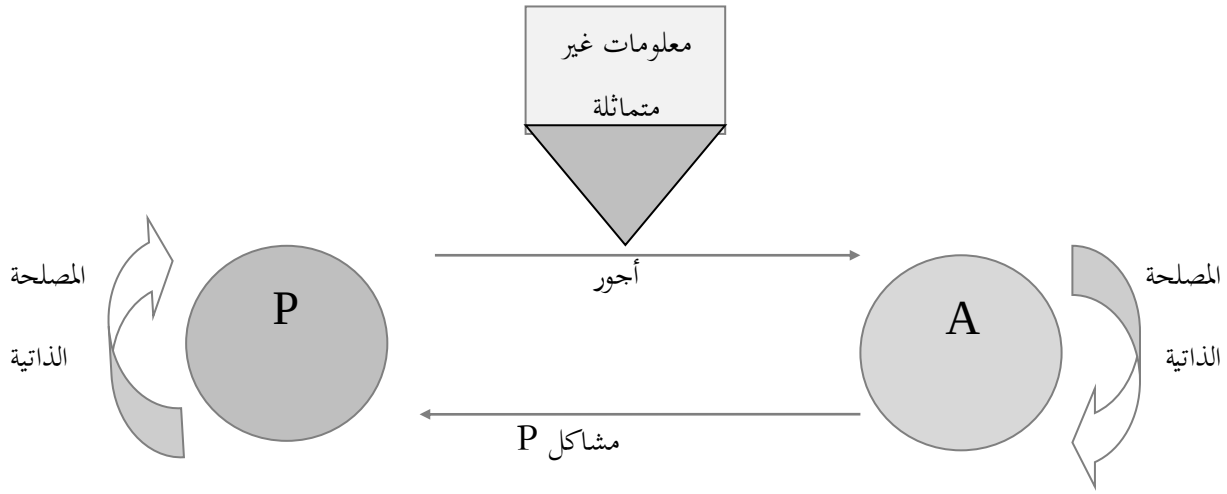
[27] مهدي شرقي، ***"مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة"*** ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 1، 2015، ص 4.

[28] أ.د مؤيد محمد علي الفضل، م.م. نوال حدبي راضي، ***"العلاقة بين الحاكمية المؤسسة وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"*** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 131.

كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى المؤسسة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى[29].

فأول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما Jensen & Meckling سنة 1976 حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنظر هذه المقالة للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية، والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين [30]:

الشكل (1– 7) يوضح الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة :



المصدر : محمّد البشير بن عمر، "***دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"*** ، أطروحة دكتوراه في التسيير، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، 2017، ص 40.

تستند النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين كجزء من الفكرة الخاصة بعلاقة الوكالة (أو علاقة التوكيل)، [31] والتي عرفها كل من Jensen & Meckling على أنها : " تعاقد بين عدة أطراف فيها المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار". [32]

---

[29] م حمد عيد بلبع' "***حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية"*** ' أطروحات دكتوراه' المنظمة العربية للتنمية الإدارية' جامعة الدول العربية' القاهرة' 2016' ص 24.

[30] محمد البشير بن عمر' مرجع سابق' ص 40.

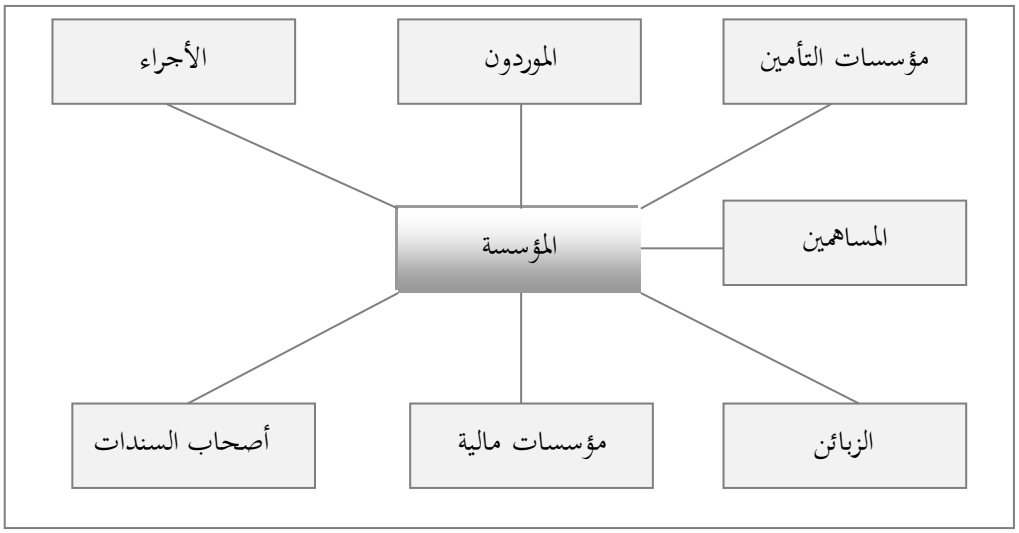
[31] مهدي شرقي' مرجع سابق' ص 5.

[32] Karine le Joly, Bertrand Moingeon, ***« gouvernement d'entreprise d'ébats théoriques et pratiques sous la direction »***, 1ere éditions ellipses marketing S.A, paris, paris, France, 2001, p 72.

إذ تعرف أيضا بأنها : " إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني وتنشأ علاقة الوكالة عندما يوكل شخص معين يسمى الأصيل شخص آخر يسمى الوكيل للقيام بمهمة محددة بالنيابة عن الأصيل"[33].

ويوضح الشكل التالي مجموعة العقود التي تربط المؤسسة بباقي الأطراف :

الشكل (1 – 8) : المؤسسة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح



المصدر : نبيل قبلي، "***دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين***"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، 2017، ص 12.

ويمكن تناول نظرية الوكالة من منظورين الاقتصادي والمالي كما يلي :

- ***المنظور الاقتصادي للوكالة*** : يمثل العلاقة بين أصيل واحد يقدم رأس المال ومتطلبات أخرى ممثلة في قيمة المؤسسة، وبين الوكيل الذي يقدم جهده ويسعى كل منهما لتعظيم منفعته في نهاية الفترة المالية، حيث تمثل منفعة الأصيل في قيمة المؤسسة في نهاية الفترة، أما منفعة الوكيل فتمثل قيمة الحافز ومقدار الزيادة في قيمة المؤسسة في نهاية الفترة المالية.
- ***المنظور المالي للوكالة*** : حيث ينبع المفهوم المالي من مصادر ثلاثة هي :
  - الملكية الجزئية للمؤسسة بواسطة بعض المديرين.
  - التمويل الخارجي للمنشأة والعلاقة بين الحافز الذي قد يمنح لحاملي الأسهم والعائد لحاملي السندات.
  - تخصيص الموارد مما يؤثر على المنفعة المتوقعة لكل من الأصيل والوكيل ومدى اتساق المعلومات المحاسبية بغرض اتخاذ القرارات والمفاضلة بين الخطط الموضوعة.[34]

---

[33] عدنان بن حيدر درويش، "***حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة***"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 64.

[34] ماهر أسامة نايف شبير، "***أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة***"، رسالة ماجستير، محاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017-2018، ص 36.

المطلب الثاني : مشاكل وتكاليف الوكالة

أولا : مشاكل الوكالة

تنشأ مشاكل الوكالة انطلاقا من اختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات واستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك " الموكلون" وربما تمكين الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين.

من أهم المشاكل التي تنجر عن الوكالة ما يلي :

1. ***مشكلة تضارب المصالح*** : تنشأ هذه المشكلة اثر اختلاف مصالح ورغبات الأطراف المشكلة لعقد الوكالة، حيث كل طرف يبحث على تحقيق مصلحته الخاصة حتى لو كانت على حساب الطرف الآخر فأصل هذا المشكل يعود إلى السلوك الأناني والانتهازي للأطراف المشكلة لرباط العقود.
2. ***مشكلة الاختبار المعاكس*** : تتمثل هذه المشكلة في الانتقاء المعاكس للموكل أو للمسير للخيارات المرغوبة من طرف حملة الأسهم أو المالكين بعبارة أخرى فهذا الانحراف يعود سببه إلى السلوك الانتهازي للمسير أو للإدارة المستقلة عن الملكية في تحقيق مصالحها الخاصة حتى لو كلف ذلك الانحراف على أهداف الفئة المالكة.
3. ***مشكلة عدم تماثل المعلومات*** : هذه المشكلة يعود سببها إلى قدرة الوكيل أو المسير أو الإدارة على إخفاء بعض المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الوكيل. ومن بين النماذج التي تدرس مشكلة عدم تماثل المعلومات يمكن أن نذكر نموذج الإشارات والذي يفرض ثلاثة اقتراحات متعلقة بمسيري المؤسسة، والمتمثلة في النقاط الآتية : مسيري المؤسسات الفعالة المحققة للأداء لا يوظفون ولا يعتمدون على السلوك الانتهازي، القرارات المالية لمسيري المؤسسات الفعالة تشكل إدارة معلوماتية بالنسبة للسوق، حصة المسير الفعال بكون أن مؤسسته فعالة، عبارة عن إرسال إشارات مكلفة وصادقة ولا يمكن تقليدها وهذا من أجل اجتناب الاختيار المعاكس.

يعتبر الإفصاح المالي من بين العوامل الجوهرية التي تعمل على تعزيز الشفافية والتقليص من مشكلة عدم تماثل المعلومات، وبهذا الفعل يمكن لهذا الإجراء أن يساهم في زيادة كفاءة الأسواق المالية وصولا للأسعار الحقيقية للأسهم كما يسمح بزيادة حجم العمليات والتبادلات وتوفير السيولة التي تشجع التعامل في السوق.

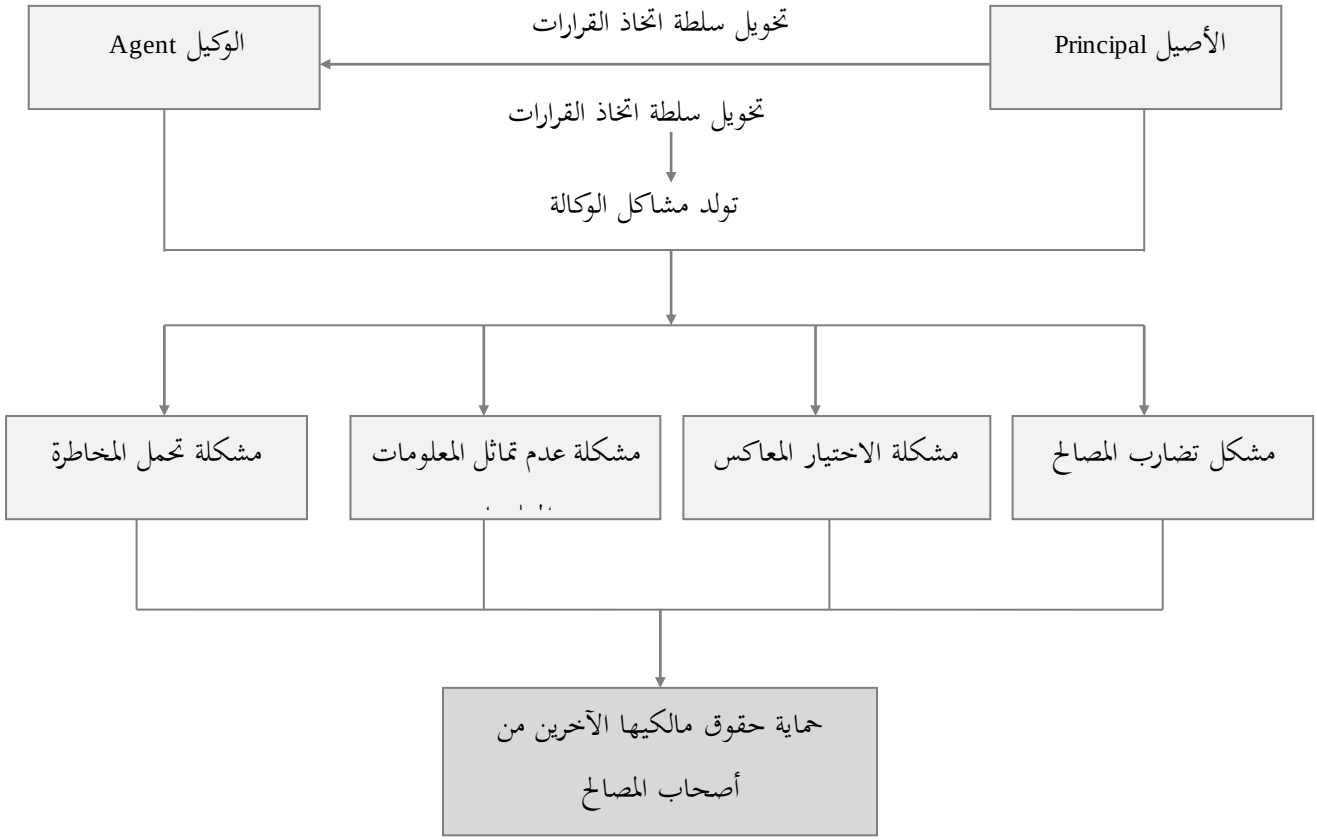
4. ***مشكلة تحمل المخاطرة*** : يعود أصل هذه المشكلة إلى الطبيعة غير الكاملة لعقود الوكالة ما بين أطرافها فبناءا على مشكلة تضارب المصالح عدم ممارسة الطرف الموكل للمهام الإدارية، تبحث هذه الفئة باعتبار نفسها محايدة للمخاطرة على تحميلها على الطرف الوكيل حتى لا تتحمل مصالحها للأضرار أما الطرف الوكيل فيسعى بدوره إلى الاجتناب والابتعاد عن المخاطرة مستغلا بذلك طبيعة عقد الوكالة[35].

---

[35] هشام سفيان صلواتشي' نجمي سعيدات' فاطمة الزهراء بوخديمي' "***أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح في ظل المشروع الاستثماري***"' ص 33' 34.

ومن أجل إعطاء صورة واضحة لمختلف المشاكل النابعة من العلاقة المتداخلة بين الموكل والوكيل نقدم الشكل الآتي من أجل توضيح ذلك :

الشكل (1-9) : مشاكل الوكالة



المصدر : د.سهير إبراهيم الشوملي، "***حوكمة الشركات***"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 124.

يظهر لنا من الشكل (1-9) بأن مشاكل الوكالة تبدو واضحة ابتداء من تخويل سلطة اتخاذ القرارات من الطرف الموكل نحو الطرف الوكيل، وبهذا تنشأ علاقة متداخلة ما بين طرفي الوكالة تكنها فكرة بحث كل طرف على تحقيق مصلحته الخاصة والتي تؤدي بدورها إلى توليد مشكلة تضارب المصالح، إن طبيعة العقود غير الكاملة بين أطراف الوكالة تعد من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى توليد مشاكل الوكالة. ولكن نسعى إلى إعطاء مبررات أخرى بالتركيز أكثر على مشكلة تضارب المصالح كونها تشرح جيدا العلاقة المتداخلة بين الموكل والوكيل، وتتمثل هذه المبررات أو الأسباب فيما يلي[36] :

- التصرف الرشيد لكل أطراف عقد الوكالة على تحقيق مصالحهم وتعظيم منافعهم المتوقعة.

[36] هشام سفيان صلواتشي' نجمي سعيدات' فاطمة الزهراء بوخديمي' مرجع سابق' ص 35' 36.

- دور الطرف الوكيل أو المدراء في تفعيل استثمارات الطرف الموكل من أجل تحقيق مصالحهم وتعظيم ثروتهم من خلال استغلال كفاءات المدراء.
- ارتباط دور وأداء الطرف الوكيل أو المدراء بالمبيعات المحققة والخدمات المقدمة وبالنتائج المالية وبالربحية وحسه في استغلال الفرص.
- إدراك ومعرفة وإخفاء الطرف الوكيل أو المدراء للمعلومات السوقية الإستراتيجية والجوهرية على الطرف الموكل أو المالك، وهذا ما يعرف بعدم التماثل في المعلومات.
- ادخار الطرف الوكيل أو المدراء للجهد المبذول باستغلالهم لوقت الراحة ومزايا المؤسسة بما فيها قيمة الأجر المرتفعة مع تبذير رؤوس الأموال لما ينفق مالا أكثر من الضروري من أجل انجاز المتطلبات الإدارية المناطة به.
- التدفقات المالية الهائلة اثر تعدد أعمال المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى توليد تصرفات لا أخلاقية لطرف الوكيل أو المدراء كالتلاعب بأموال المالكين وتبييض الأموال والسرقة والرشوة.
- تخوف الطرف الوكيل أو المدراء من المجازفة أو المخاطرة من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع من أجورهم، وهذا ما يؤدي إلى التقليص من فرص الزيادة في الأرباح المحققة.
- ضعف جهاز التدقيق الخارجي مع صعوبة المراقبة التامة لمجهودات وقرارات الإدارة بسبب عدم قدرة الطرف الموكل على القيام بالمتابعة اليومية لإدارة المؤسسات الكبرى، وهذا ما قد يتيح الفرصة للفريق المدير بالقيام بسلوك انتهازي يؤدي إلى تعقيد مهام المساهمين على القدرة على مراقبة وتقييم المدراء.
- المكافآت غير المقنعة وغير المرضية بالنسبة لطرف الوكيل تؤدي إلى اختيارهم للاختيار المعاكس، وهذا ما يتسبب في الابتعاد عن التوافق بين مصلحة أطراف الوكالة[37].

ثانيا : تكاليف الوكالة

حسب Jensen & Meckling إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فان ذلك سيتسبب في حدوث صراعات ينتج عنها تكاليف يطلق عليها " تكاليف الوكالة "[38].

تولد علاقات الوكالة مشاكل ناتجة عن تضارب المصالح فالهيكل التنظيمي للإدارة يجب أن يكون مهيكلا بصفة محكمة حتى يتم التخفيض والتقليل من حدة هذه المشاكل وهذا بوضع نظم توجيه ومراقبة من أجل تسطير مصالح كل فرد سواء كان الأصيل أو الوكيل حيث عرف **بازل** تكاليف الوكالة بأنها : " التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو التكلفة التحويلية أو تكلفة الوكالة"[39].

---

[37] هشام سفيان صلواتشي' نجمي سعيدات' فاطمة الزهراء بوخديمي' مرجع سابق' ص 35' 36.

[38] Morvan J, ***« la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsable***», Thèse de doctorat en science de gestion, université de Bretagne occidentale, p 34-35.

[39] محمد علي عبد الصمد' "***دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات***" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية' 2008' 2009' ص 4'5.

نظرية الوكالة ترى أن السوق (أي التفاوض للحصول على السعر الصحيح) فعال، المشتري يتوقع سلوك المدير التنفيذي عندما لا يكون وحده مساهما ويدمجه في تقييمه للمؤسسة، نظرية الوكالة تحاول التوضيح أن السوق (أي المنافسة، التفاوض، غياب التقنين) يكمل العقد، فالعقد يعرف بأنه التنظيمات التعاقدية الصريحة التي تحث وتجبر الوكيل على التصرف وفق مصلحة الأصيل، السوق يحتوي هو الآخر على تنظيمات للحث والتحفيز والتي تكون ضمنية.

- ***تحفيزات جلية :*** كعلاوات تتبع نجاعة الأداء السنوية للمؤسسة، تحث على اعتماد أهداف قصيرة الأجل، في حين أن تخصيص خيارات الأسهم يحث على تعظيم القيمة البورصية للمؤسسة على أفق 5 سنوات على الأقل، النموذج الأخير يظهر الأكثر دلالة على تأثير نظرية الوكالة.
- ***تحفيزات ضمنية :*** خطر شراء المؤسسة من قبل مؤسسة أخرى، والخشية من خسارة مناصبهم تحث المديرين التنفيذيين لتحقيق الأفضل للمؤسسة، هذا الخطر يتعاظم أكثر كلما كانت المؤسسة مقيمة بدرجة أقل بالنظر إلى إمكانياتها كمؤشر لإدارة سيئة قد يشجع على اللجوء إلى الاستحواذ العدائي عن طريق المؤسسة معادية لفريق الإدارة الموجود.

جعل المؤسسة أغلى ثمنا يعد حافزا لتجنب شراءها وهو هدف مماثل لتعظيم شراء المساهمين، وبالتالي فان أهداف ومصالح المديرين التنفيذيين مرتبطة بمصالح المساهمين، إذا كان المدير انتهازيا فانه يتبع الاستراتيجيات التي تسمح له بتجسيد مصالح المساهمين، عموما تتبنى أطراف علاقة الوكالة سلوكا انتهازيا، فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف والثغرات في العقود، هذا السلوك الانتهازي ينشئ تكاليف الوكالة (تكاليف الرقابة، الإخضاع، ضياع الحقوق)، فتكاليف الوكالة تضم تكاليف المراقبة والمتابعة المعتمدة من طرف الأصيل، وتكاليف الواجبات المأخوذة من طرف الوكيل والخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفعالية التي يمنى بها الأصيل نتيجة تباعد مصالحه مع الوكيل.[40]

بصورة عامة يمكن القول أن هناك خطر معنوي عندما يمكن لأحد أطراف العقد إلحاق الضرر بالطرف الآخر إما لعدم الاستعلام الجيد أو لكون العقد غير متكامل في ظل عدم كون المعلومات تامة فان اهتمامات نظرية الوكالة تتمحور حول سؤالين أساسين :

- كيف يمكن بناء نظام تحفيزي ورقابي يعيق الوكيل في أن يتبنى سلوكات قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الأصيل أو بشكل أدق يقود الوكيل إلى أن يتصرف وكأنه يسعى إلى تعظيم دالة منفعة الأصيل؟
- كيف يمكن تصميم في ظل معلومات غير تامة نظام وكالة يقترب أكثر من الكفاءة التي تتحقق في نظام المعلومات التامة كما تتحدد في ظل ميكانيزمات السوق كما يصفها الاقتصاد المعياري[41].

---

[40] مهدي شرقي، مرجع سابق، ص 139.

[41] أ.د.عبد الفتاح بوخمخم، "***نظريات الفكر الإداري-تطور وتباين أم تنوع وتكامل-***" المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 22.

تتوزع تكاليف الوكالة كما يلي :

1. **تكاليف المراقبة** : والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس إدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.
2. **تكاليف الالتزام** : تتعلق بالوكيل والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للمؤسسة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.
3. **تكاليف الفرصة الضائعة** : والناتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة[42].

المطلب الثالث : فرضيات وأشكال نظرية الوكالة

أولا : فرضيات نظرية الوكالة : تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات من أهمها ما يلي :

- ***فرض كفاءة السوق*** : ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية والإدارات المالية ولا سيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي، وإذا كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عم أداء الشركات، واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفؤة بأنها : " السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية "، ويستند فرض السوق الكفء على أن :
  - أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة من خلال قيمة الأسهم.
  - أن الأسواق تساعد في توزيع كفء للموارد الاقتصادية.[43]

وتنقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال :

1- ***الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية :*** موجب هذا الشكل فان أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقا لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فان أدوات التحليل الفني (Technical Analysisà) للتنبؤ بأسعار الأوراق المالية لا تفضي إلى نتائج بشأن التوقعات لتحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية).

---

[42] خلوف عقيلة، "***حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي***" رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 80.

[43] د.بتول محمد نوري، د.علي خلف سلمان، "***حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظريات الوكالة***"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص 16.

2- ***الشكل الشبه القوي لكفاءة السوق المالية*** : يشير الشكل شبه القوي من لكفاءة إلى الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة وكذلك المعلومات الجديدة وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشتركين في السوق جميعا فضلا عن المعلومات التاريخية، لذا فان الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق.

إن المضامين الرئيسية لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قسم من المشتركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي.

3- ***الشكل القوي لكفاءة السوق المالية*** : بموجب هذا الشكل الكفء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالمحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك أثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة.[44]

- ***فرض التصرف الرشيد*** : تشير نظرية الوكالة إلى أنه في أسواق العمل ورأس المال يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة، إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الأصلاء) بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين،وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل أجر اظافي وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.
- ***فرض اختلاف الأفضليات لأطراف العلاقة*** : هناك اختلاف بين أهداف أفضليات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكثر قدر ممكن من جهة والعمل من قبل الوكيل مقابل أجر معقول فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.
- ***فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطرة*** : إن لكل من الأصيل والوكيل موقف اتجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة ولذلك فان كل منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض بالطرف الأول (الأصيل)، الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها ويعني ذلك أنه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.
- ***فرض عدم تماثل المعلومات*** : تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث هذا أحيانا إما بسبب الاختلاف في أهداف

---

[44] د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان، "***حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة***"، رماح للبحوث والدراسات، مجلة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، العدد 14 ديسمبر 2014، ص 21.

ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر[45].

ثانيا : أشكال نظرية الوكالة يمكن التمييز بين اتجاهين مختلفين لنظرية الوكالة كالتالي :

1. ***النظرية المعيارية :*** تعتمد هذه النظرية عن السلوك الحقيقي للمؤسسات وعلى السوق وظواهره والمتغيرات في ذلك هي طرق المراقبة. تركز هذه النظرية على فرضيات تعتمد على التفضيلات وطبيعة عدم التأكد لدراسة الخطورة الناشئة بين الأعوان أي التوزيع الأمثل للخطر لهذا نجد نواتج ذلك تعتبر عند المحللين بالهامة للفهم والإيضاح وأبرزها : المعلومة، الرقابة، التحفيز، السلم الإداري...

لقد أبرزت هذه النظرية مفهومها الخاص للمؤسسة والمعرفة من قبل الباحثين Alchan & Dimsterez حيث أظهرت أن المؤسسة هي سوق داخلي أي " تجمع للعقود" أي كيان قانون يجمع فيه سياق التعقيد الغير متزن في أهدافه مما ينتج نزاعات فردية بناء على العلاقة الرابطة بينهما متمثلة في العلاقة التعاقدية لذا نجد أن هذه النظرية تهتم كثيرا بجانب العقود داخل المؤسسة وحقوق السلطة التقريرية بين أطراف التعامل،[46] حتى وان كان تحليل النظرية المعيارية يتصف بالبساطة فان النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق هذه النظرية ذات أهمية في فهم ظواهر الرقابة، التدرج، التحفيز، والمعلومات على مستوى المنظمات.[47]

2. ***النظرية الايجابية :*** تعد النظرية الايجابية للوكالة حالة خاصة من نظرية الوكالة[48]، تختلف اهتمامات ومنهجية هذه النظرية عن النظرية المعيارية، فهي لا تبحث في تحديد أشكال العقود المثالية بل تتولى شرح وصف السلوك الفعلي للمؤسسات .

المتغيرات التي نالت اهتمام النظرية الايجابية تمثلت في أساليب الرقابة وهذه النظرية تعطي أيضا الأهمية الأساسية للسوق، فهي تقوم على مفهوم متميز للمؤسسة مأخوذ عن الباحثين demsetz & alchian المؤسسة " سوق خاصة"، المؤسسة " مجال لإبرام العقود"، واستنادا لهذا فان المؤسسة مجال لعملية معقدة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتنازعة للأفراد في إطار للعلاقات التعاقدية انطلاقا من هذا المفهوم التعاقدي للمؤسسات وأخذا بمبدأ " المفاضلة الطبيعية " الباحثان Jensen & fama يقترحان نظرية للأشكال التنظيمية، حيث أن هذه الأشكال تكون في تنافس مع بعضها وتلك التي تلقى القبول وتستمر هي تلك الفعالة في تدنية تكاليف الوكالة. التحليل استند على دراسات العقود التي تعد أساسية بمعنى تلك العقود التي تحدد طبيعة الحقوق في الأرباح، إن هذه الإشكالية تمكننا من فرض وجود وعمل العديد من أنواع المؤسسات، المؤسسات الفردية، مؤسسات المساهمة، مؤسسات المهن الحرة، الجمعيات... إن هذا التحليل يمكن من تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها في نظرية حقوق الملكية فيما يتلق بمقارنة الفعالية في المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة.

---

[45] د.بتول محمد نوري' د.علي خلف سليمان' مرجع سابق' ص 16-17-18.

[46] حراف مختارية' "***دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة***"' رسالة دكتوراه في حوكمة المنظمات' جامعة الطاهر مولاي' سعيدة' 2016-2017' ص60.

[47] أ.د.عبد الفتاح بوخمخم' مرجع سابق' ص 23.

[48] شرقي مهدي' "***عمل ودور مجالس الإدارة***"' رسالة ماجستير ' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2005-2006' ص 35.

إن الإيضاحات التي جاءت بها النظرية الايجابية للوكالة تتميز بأهمية خاصة في مجال فهم الأشكال القانونية للمؤسسات وأنظمة مراقبة المسيرين النتائج الأساسية الحالية تتعلق خاصة بالعلاقات بين الملاك والمسيرين[49].

ثالثا : نظرية الوكالة وعدم تماثل المعلومات

يعبر pige في 1998 عن مستويات عدم التماثل في المعلومات المرتبطة بنظام الحوكمة في المؤسسات :

- عدم التماثل في المعلومات الموجودة بين المسيرين وممثلي المساهمين.
- عدم التماثل في المعلومات بين المساهمين وممثلين (مسألة الثقة) إذن تظهر المؤسسة كرابطة عقد حقيقية، نجد العلاقات بين الأطراف المشاركة stackeholders لديهم ديون شرعية اتجاه المؤسسة (المساهمين، المسيرين، العمال، الممولين، الزبائن) لكن المنظرين يركزون على علاقة (المساهم/المسير) كونها المصدر الأساسي لنزاع المصالح.

في هذه الحالة : **يجب على المؤسسة أن تضع نظام حكم خاص. ما خصائص هذا النظام ؟** يسمح بجعل الفوائد في مستوى مصالح المسيرين والمساهمين، المؤسسة التي لديها انسجام في المصالح تدوم وتستمر لمدة طويلة.

لكن في علاقة (المساهم/المسير)، وفي إطار العقد لا يمكن التنبؤ بالأحداث المستقبلية مما يؤدي إلى عدم اكتمال العقد (incomplétude des contrats) نتيجة استغلال الوكيل للمعلومات. والمساهمين ليس لديهم القدرة على تقييم ومراقبة الأفعال والنتائج وحتى جهود المسيرين، حتى أنهم يعتمدون على المسيرين من أجل الحصول على المعلومات حول الأداء المحقق للمؤسسة، لأنهم مركز كل العلاقات بين الأطراف المشاركة، يملكون المعلومات والتحكم فيها والنهج الحالي للحوكمة جاء لحل نزاع المصالح الناتج عن عدم التوازن في المعلومات déséquilibre informationnel بين الوكيل والموكل. **كيف يتم ذلك ؟ ما هي الآليات التي تضبط سلوك الأطراف المشاركة ؟** يساعد في هذه العملية التدقيق الداخلي الذي يعتبر كآلية لحوكمة المؤسسات، حيث يقلل من عدم التوازن في المعلومات.[50]

يشمل نظام الحوكمة مجموعة من الآليات تهدف لانضباط المسيرين وتخفيض النزاعات بين الأطراف المشاركة التي تعتبر مكلفة، فاهتمت نظرية الوكالة بالأسباب الأساسية لتباعد المصالح بين المساهمين والمسيرين، تعتبران الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة أن تجعل الفوائد في مستوى كل الأطراف.

---

[49] أ.د.عبد الفتاح بوخمخم' مرجع سابق' ص 24.

[50] بلبركاني أم خليفة' "***آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية***" ' مجلة التنظيم والعمل' العدد 5' ص 4-5.

بالنسبة للآليات الانضباطية الداخلية نجد :

1. ***حق انتخاب المساهمين*** : المساهمين لهم تأثير في الانتخاب، يتمثل هذا الأثر في إبداء رأيهم حول فسخ بعض العقود فتطبيق حق الانتخاب يسمح بمعاقبة المسيرين الذين يقدمون الأداء الضعيف.
2. ***المراقبة من خلال مجلس الإدارة*** : مجلس الإدارة هو الآلية الأكثر أهمية في المراقبة، يستطيع فسخ عقد المسيرين لما يكون أدائهم غير كافي.
3. ***اهتمام المسيرين*** : العديد من المسيرين تكون أهدافهم في مستوى أهداف المساهمين، يؤسسوا أجرهم بناء على أدائهم المقدم وباعتمادهم على الأسهم في هذه الحالة يجب على المساهمين تسهيل التقارب في المصالح والفوائد.

أما بالنسبة لآليات الانضباط الخارجية نجد :

1. ***السوق المالي*** : احتمال يلجأ المساهم إلى بيع أسهمه تعبيرا عن عدم رضاه لما يدرك أن المسير لا يخدم مصلحته من جهة فان سوق المال وتهديدات OPA (achat، offres publiqes d) التي تمثل العرض العام للشراء يضغطان على المسيرين مما يجعلهم يسيروا المؤسسة بما يتلاءم مع الحاجات المنتظرة للمساهمين.
2. ***سوق عمل المسيرين*** : يقيم أداء المسيرين في سوق العمل، يتم البحث عن الأداء الأفضل بالأجر الأحسن من جهة يراقب مجلس الإدارة عمل المسيرين، فيكن لهم الخيار إما تركه في عمله أو البحث عن آخر في سوق المسيرين، هذا يدفع المسير لاحتلال مكانة في سوق العمل، ويحفزه على بناء سمعة حسنة من خلال العمل بما يتناسب ومصالح المساهمين.
3. ***المنافسة في سوق السلع والخدمات*** : المؤسسة ذات التسيير الغير الجيد تضعف منافستها، وفي إطار المنافسة الشديدة في سوق السلع والخدمات لم يبق لها خيار إلا إصلاح منافستها من أجل البقاء، فضغط المنافسة على المسيرين هو عامل يدفعهم للتسيير بالطريقة المناسبة.

من جهة بالنسبة لبض الباحثين أمثال (Jensen, stulz) يعتبرون أن الديون تلعب دور في انضباط المسيرين، لأن المؤسسة التي لها ديون هي مجبرة على تسديدها للمقرض (في هذه الحالة لا يمكن التمويل من خلال الأموال الخاصة)[51].

المطلب الرابع : النظريات المكملة لنظرية الوكالة

أولا : نظرية حقوق الملكية

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي[52].

---

[51] بلبركاني أم خليفة' مرجع سابق' ص 4'5.

[52] بلبركاني أم خليفة' مرجع سابق' ص 2.

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchainet et Demetz سنة 1973 وكانت نقطة انطلاق 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 والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها[53].

هدف نظرية حقوق الملكية فهم عمل مختلف المؤسسات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية.

إن مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل pejovich وفقا لما يلي :

حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء، حق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين : تفرد المالك باستعمال الأصل، والقابلية للانتقال ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته. القابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري، في حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فان كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة.

كل الأنظمة الاقتصادية الوضعية تتضمن في الواقع عوامل تقيد حقوق الملكية سواء كان ذلك في شكل إجراءات قانونية أو تكاليف الصفقات.

نظرية حقوق الملكية تتولى بالدراسة إذن التقليل من انعكاسات حقوق الملكية على تخصيص الموارد، الأمر الذي يقود الباحثين إلى مقارنة فعالية الأشكال التنظيمية التالية : منشأة الأعمال، التعاونيات، المنشأة العمومية، منشآت التسيير الذاتي[54].

تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات :

- يعظم الأعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذين يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.
- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للعون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف فراغ أثناء ساعات العمل.
- رغبات الشخص المبنية من خلال سلوكه على السوق.
- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة[55].

---

[53] غضبان حسام الدين، "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية***"، رسالة دكتوراه في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 15.

[54] أ.د.عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 20-25.

المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفء للإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم وتسيير أعضاء فريقه وهذا من خلال تبادل حقوق معينة.

تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي :

- الاستعمال : وهو الحق في استخدام الملكية
- حق الاستفادة من دخل الأصل.
- حق التنازل للغير.

الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق بحيث :

1. ***في المؤسسة الرأسمالية*** : حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات.
2. ***في المؤسسة الإدارية*** : أين هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.
3. ***في المؤسسة العمومية*** : يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.
4. ***في المؤسسة التعاونية :*** حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات.

---

[55] Yves. Simon, Henri Teznas du Montcel, « ***Théorie de la firme et réforme de l'entreprise*** **»,** Revue Economique, vol 28, n° 3 , 1997, p 321.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (1 – 3) : توزع أنماط الملكية على المؤسسات

صاحب الملكية / نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر : غضبان حسام الدين، "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"***، رسالة دكتوراه في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013–2014، ص 16.

من خلال الجدول نلاحظ تعدد أنواع الملكية حسب هذه النظرية، فنميز الملكية العامة التي تعود ملكيتها للدولة، الملكية الخاصة (الأفراد)، الملكية الجماعية (المشتركة) التي تكون في شركات المساهمة، والملكية الفردية التي تكون في المؤسسات التابعة للسلطات المحلية.[56]

ثانيا : نظرية تكلفة الصفقات

فاز الاقتصادي الأمريكي Oliver Williamson بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة الاقتصادية الأمريكية Elinor Ostrom عن مجمل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في حل المشاكل والخلافات والحد منها.[57]

النظرية الحديثة لتاريخ المنشأة حسب Coase سنة 1973، هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تحقيقها من خلال خلق المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات. وبالتركيز على Coase، فان تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية Coase على أن علاقات العمل هي ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.

---

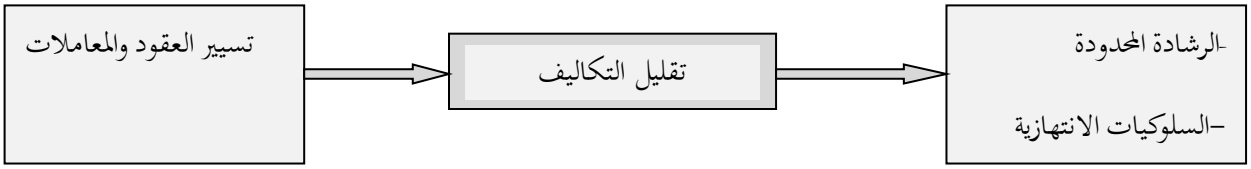
[56] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 15-16.

[57] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 01.

تعتبر نظرية Coase من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع فأي شيء يمنع ويعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وقد شكلت أعمال Williamson في سنة 1985 فهما جيدا لهذه التكاليف[58]

نوضح العلاقات القائمة في تسيير المعاملات في نظرية تكاليف الصفقات في الشكل التالي :

الشكل (1-10) تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات

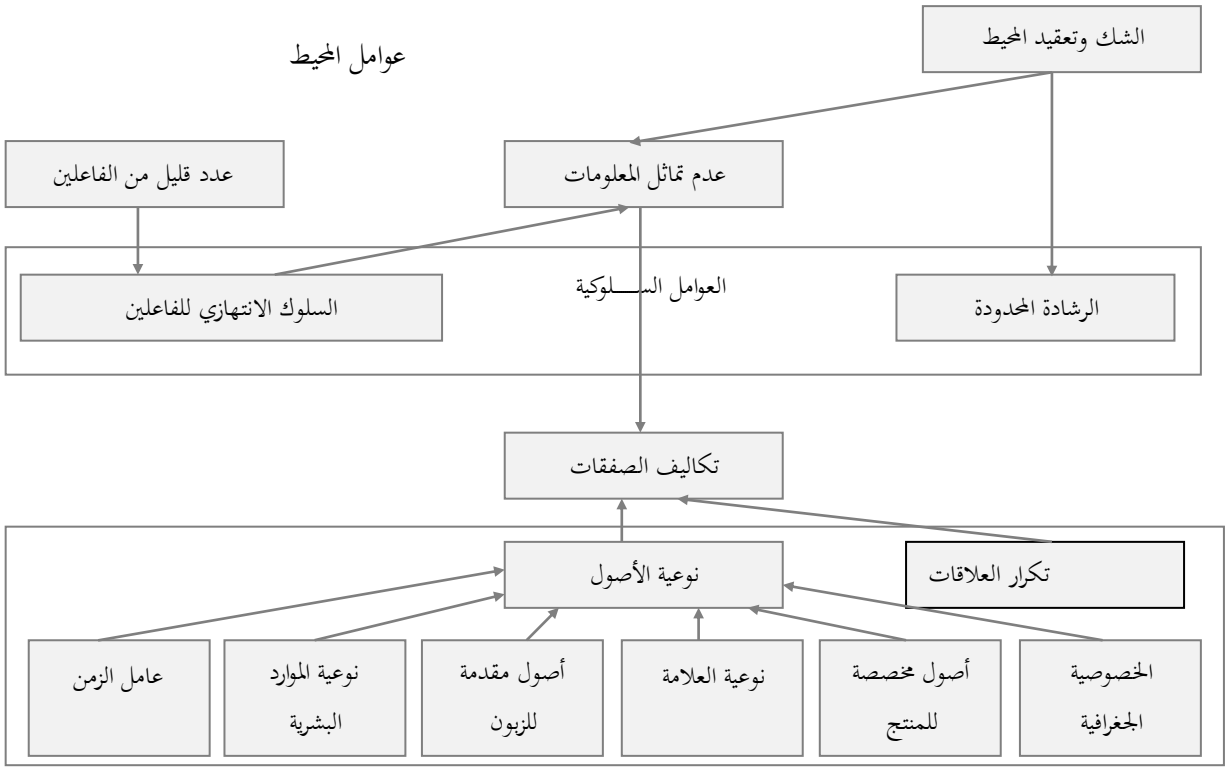


المصدر : مناد علي، "***دور حوكمة المؤسسات في الأداء المؤسسي***"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 68.

[58] نبيل قبلي' مرجع سابق' ص 15.

كما يمكن جمع العوامل التي تساهم في تكوين الصفقات في الشكل الموالي، الذي يبرز هذه العوامل في ثلاث مستويات مترابطة مع بعضها، كما يلي :

الشكل (1-11) العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات



المصدر : مناد علي، مرجع سابق، ص 69.

وهناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات هي :

1. ***انضغاط المعلومات*** : أدخل هذا المصطلح من طرف Williamson بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها.
2. ***الانتهازية :*** في علم اقتصاد تكاليف الصفقات عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة الملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) والى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).
3. ***تكاليف التحفيز*** : والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.[59]

[59] نبيل قبلي' مرجع سابق' ص 16-17.

كما تحلل نظرية تكاليف الصفقات من وجهة كل من (Barthelemy 2004 , Quellin,2002) كما يلي :

الجدول (1– 4): هيكلة تكاليف الصفقة في نظرية TCT	
الأصناف	**المبدأ والتعريف**
Cout Exante	**تكاليف الميكانيزمات المحددة للصفقة** -تكلفة البحث عن الممول أو المورد والمفاوضات معه. -تكلفة تحرير العقد. -تكلفة التحديد، التفتيش وتوثيق الضمانات.
Cout Exposte	**تكاليف ميكانيزمات قيادة الصفقة** -تكلفة التوافق الردئ للعقد. -تكلفة إعادة التفاوض على العقد. -تكلفة متابعة ومراقبة العقد.
Repture du Contrat	**تكلفة بطلان العقد** لتخلف أحد أركانه الموضوعية العامة أو الخاصة

المصدر : زرقي عمار، "***التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي، مدخل لتحسين الإنتاجية***"، رسالة ماجستير في.....، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 150.

يمكن التعبير عن تكاليف الصفقة بالعلاقة التالية :

تكاليف الصفقة = تكاليف التحرير والمفاوضات والضمان + تكاليف التدخلات بعد إمضاء العقد[60]

أي : Les couts Exposte + Les couts Exante

ويحلل Oliver Williamson نظرية تكاليف الصفقة إلى ثلاث مراحل : في الأول يحلل سمات الصفقات فهي مختلفة جدا من صناعة إلى لأخرى، ثم يحدد وسائل دعم الصفقة المتمثلة في هياكل الحوكمة وأخيرا يقترح نموذج للخيار المسبق بين الهياكل وهذا هو السبب في أنه يعتبر خبير في الحوكمة لأنه يسمح بالاختيار بين هذه الهياكل للحفاظ على تكاليف الصفقة.

[60] زرقي عمار' مرجع سابق' ص 151.

سمات نظرية تكاليف الصفقة : حسب Williamson فان تحديد فرضيات وسمات نظرية تكاليف الصفقة تمثل المرحلة الأولى في التحليل وتتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر : خصوصية الأصول – عدم التأكد – درجة تكرار الصفقة، وهي تعتبر عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة.

1. ***خصوصية الأصول*** : يقال عن أصل أنه ذا خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية، أي لا يمكن أن يعاد استخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة، مثل كابلات الألياف الزجاجية المدفونة أو دراسة لتركيب نظام المعلومات الداخلي لمؤسسة معينة، أو وحدة امدادية متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الإنتاج...

ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية لما يمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل أرفف المتاجر الكبرى وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الأثاث والمركبات والأغذية المعلبة...

2. ***عدم التأكد*** : ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين :
   - حالة عدم التأكد الداخلي : والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا.
   - حالة عدم التأكد الخارجي : تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي وحالة عدم التأكد التنافسي.
3. ***درجة التكرار (تعدد الصفقة)*** : تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجري بين عونين اقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها Williamson الصفقة الأكثر أهمية عند قرار اختيارها هياكل الحوكمة.[61]

[61] د.الياس بن ساسي' أ.مريم فيها خير' "***قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون***" 2009' ص 1' 2.

هياكل الحوكمة : (محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة) :

أ. ***طبيعة الصفقات*** : بناءا على الفرضيات السلوكية وخصوصية الأصول وضح Williamson كيف يمكننا اختيار طبيعة الصفقات في الجدول الآتي :

الجدول (1 – 5) سمات عملية الصفقة :

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة الصفقة
الانتهازية	الرشادة المحدودة		
+	0	+	تخطيط
0	+	+	وعد
+	+	0	منافسة
+	+	+	حوكمة

المصدر : د.الياس بن ساسي، ا.مريم فيها خير، ***"قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة ويليامسون"***، ص 3.

- في الحالة الأولى وعندما تكون الأصول متخصصة والأعوان الاقتصاديون يتميزون بالرشادة المحدودة مع وجود انتهازية الشركاء، تعتمد الصفقة هنا على التخطيط.
- أما في الحالة الثانية وعند غياب الانتهازية مع كون الأعوان الاقتصاديين ذوي رشادة محدودة والأصول متخصصة، تعتمد الصفقة على الوعد، أما عند توفر فرضية الرشادة المحدودة للأعوان الاقتصاديين مع وجود الانتهازية في ظل عدم خصوصية الأصول، فتعتمد هنا الصفقة على المنافسة، وحيث تتوفر جميع العناصر السابقة (الانتهازية، الرشادة المحدودة، خصوصية الأصول) فالخيار الأنسب هو الحوكمة.[62]

ب. ***هياكل الحوكمة*** : وتعتبر المرحلة الثانية من التحليل فبناءا على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار الصفقة حدد Williamson أربع هياكل للحوكمة موضحة في الجدول التالي :

[62] د.الياس بن ساسي' أ.مريم فيها خير' مرجع سابق' ص 3.

الجدول (1- 6) مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية :

		درجة خصوصية الأصل		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	كامل الخصوصية
درجة التكرار	ضعيفة	هيكلة (حوكمة) السوق عقد كلاسيكي	هيكلة (حوكمة) ثلاثية عقد نيوكلاسيكي	
	قوية		هيكلة (حوكمة) ثنائية	هيكلة(حوكمة)موحدة

المصدر : د.الياس بن ساسي، أ.مريم فيها خير، مرجع سابق ص 5.

1. ***هيكلة السوق*** : عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة (لا يهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بهيكلة السوق.
2. ***هيكلة ثنائية أو ثلاثية*** :

- ***هيكلة ثنائية:*** عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية.
- ***هيكلة ثلاثية*** : عندما تكون الأصول نوعية أو متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ إلى العقد النيوكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بالهيكلة الثلاثية.

3. ***هيكلة موحدة*** : عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية أي نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة والتنسيق بين الوحدات)[63].

ثالثا : نظرية التجدر

المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار، له ميزة التحكم في المعلومات ويقدر على إحداث عدم التماثل في المعلومات، يمكن أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين، ويقوي مكانته الداخلية هذا يجعله متجذر في المؤسسة ولا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة.

جاء بنظرية التجدر كل من الأمريكيان Shleifer et Vishny يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة، مفهوم التجدر يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية :

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.
- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بإستراتيجية الوقاية أو الدفاع.[64]

[63] د.الياس بن ساسي' أ.مريم فيها خير' "مرجع سابق' ص 4' 5.

تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الإستراتيجية الإجمالية للتجدر التي تمكن من خلق وضعية مسيطرة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة[65].

يعتبر كل من Vishny, Shleifer , Morck أن المسير الذي يرغب في التجدر يمكن أن يوجه استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون الاستثمارات :

- ***الاستثمارات بالتنوع*** : يمكن للمسير القيام بالاستثمارات ذات المردودية من أجل نمو تجدره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة ويجعلها تملك ميزة تنافسية هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.
- ***استثمار النمو*** : من أجل تجدر المسير لا بد عليه من الحصول على دعم من إطارات المؤسسة أو تابعيه، إستراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية يؤثر هذا النوع من الاستثمارات في تنمية تعقد الهيكل الداخلي الذي يخفض احتمال استبدال المسير بآخر منافس، لأن هذا الأخير يحتاج إلى الوقت من أجل فهم منطق المجموعة.
- ***شراء المردودية*** : يسعى المسير إلى زيادة قيمته عند المساهمين، وتحسين صمعته في سوق العمل، من خلال تقديمه لحسابات ربحية، يمكن دفع أكثر من المستحق لبعض النشاطات، يؤثر هذا على المساهمين لعدم معرفتهم بالثمن العادي والحقيقي للنشاط.

كما يرى كل من Shleifer et Vishny أن المسير يهتم بالعقد غير الكتاب أثناء دخول المفاوضات مع طرف آخر، فالجوانب غير الرسمية لهذه العقود تقوي تجدر المسير، وتكون أكثر صعوبة للاكتشاف من قبل المساهمين أو أعضاء المجلس الإداري.

يضيف كل من Stéglmitz et Edlmin في هذا السياق، المسير يوجه استثمارات المؤسسة في نشاطات خاصة بمقدرته ومهاراته وكفاءاته، حيث يربح معرفة أساسية وخاصة تعطيه ميزة تنافسية مقارنة بالمسيرين المنافسين. كما يسعى لرفع عدم اليقين في استراتيجياته واستثماراته ويبقى مسيطر عليها، وبالتالي لا يعطي صورة واضحة للمسيرين المنافسين، هذا من أجل تفادي أخذهم لمكانه.

لكن يبقى السؤال : **هل تجدر المسيرين يحقق الأداء؟**

منظرين هذه النظرية يعتبرون أن التجدر له أثر سلبي على المساهمين يمكن أن يسبب تكاليف عالية عليهم ويمكن أن يكون ذات ميزة ايجابية يربح المؤسسة شبكة العلاقات الضرورية مع محيطها.

---

[64] بلبركاني أم خليفة' مرجع سابق ص 7.

[65] Alain Finet, ***« gouvernance d'entreprise, enjeux, managériaux, comptables et financiers »***, 1ére édition de Boeck université, février, 2005, p 24.

يرى Castanias et halfat أن التجدر يتهم أكثر بثبات المسيرين وإعطائهم ضمان للحفاظ على مكانتهم التي تربحهم جزء من القيمة التي شاركو في إيجادها. المسيرون لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم واستبدالهم بمسيرين منافسين فمثلا المسير الذي لا يستطيع التجدر في المؤسسة ويمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برنامج للبحث والتطوير التي تحمل نتائج على المدى الطويل.

كما يضيف Helfat et Larcker أن المسير الذي ليس له إمكانية في التجدر يؤدي إلى خطر تخفيضه لاستثماره في الجانب الرأسمالي البشري الخاص بالمؤسسة وهذا غير ملائم لصالح المساهمين[66].

وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجدر المديرين وهي :

1. ***التجدر والفعالية*** : تصنف إستراتيجية تجدر المديرين وفق هذا المعيار إلى تجدر مقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين، وتجدر مطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي يخص المديرين.
2. ***التجدر التنظيمي والسوقي*** : يوجد صيغتين من هذا المعيار :

-التجدر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

-التجدر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

3. ***إستراتيجية التلاعب والتحييد*** : إستراتيجية التلاعب والتي يعدها المديرون بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة. ولمعالجة إستراتيجية التجدر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة[67].

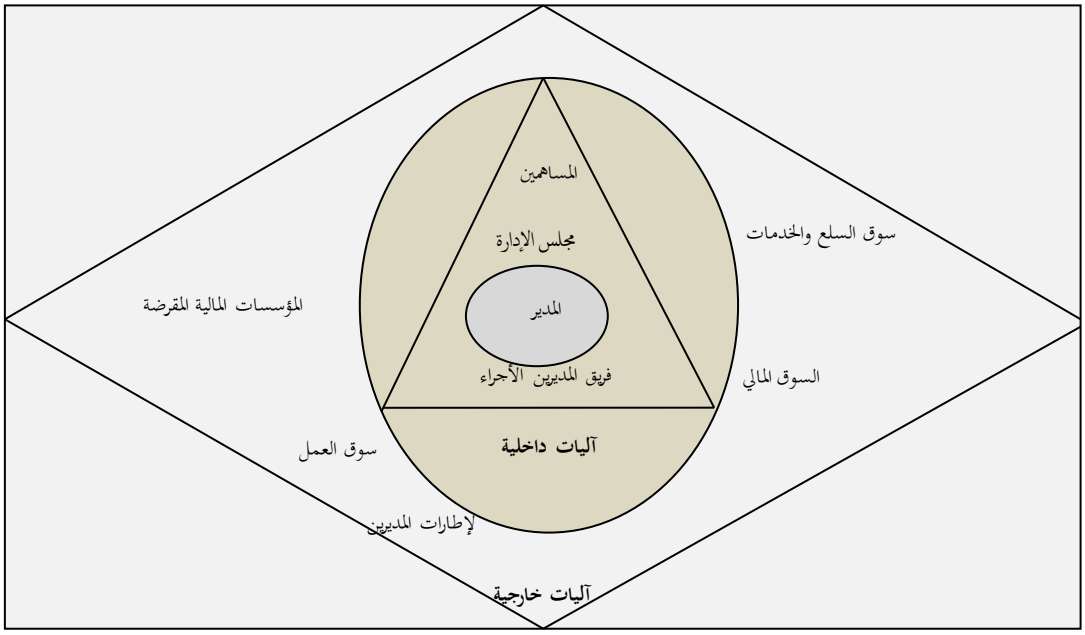
---

[66] بلبركاني أم خليفة' مرجع سابق' ص 7.

[67] نبيل قبلي' مرجع سابق' ص 17-18.

يتم تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة الممثلة في الشكل التالي :

الشكل (1- 12) : آليات الرقابة الداخلية والخارجية



المصدر : نبيل قبلي،مرجع سابق، ص 18.

رابعا : نظرية أصحاب المصلحة

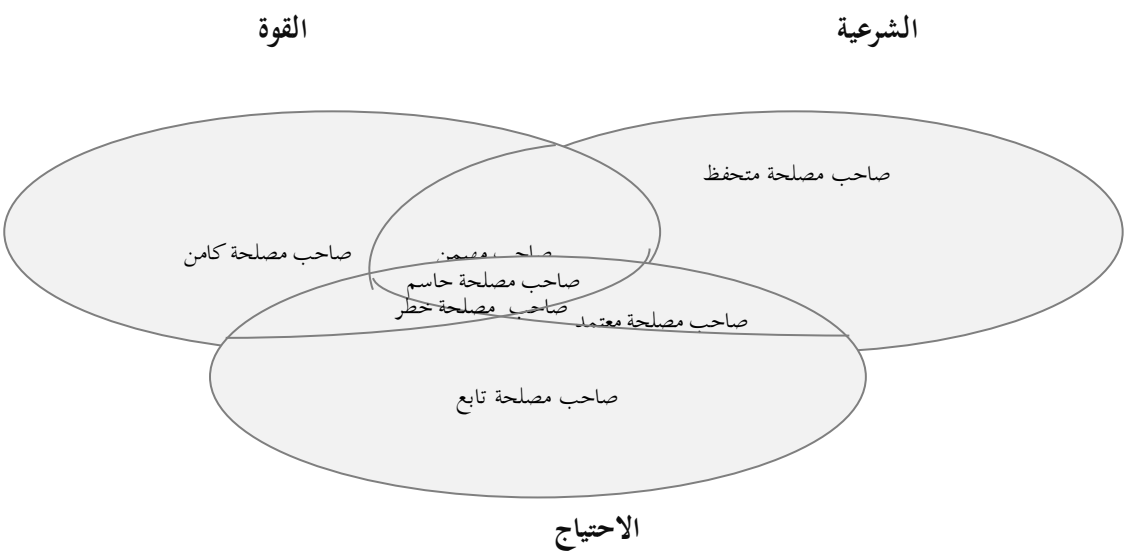
إن نظرية أصحاب المصلحة في الأصل هي نظرية إدارية (Freeman,1984)، ولقد تم توضيحها وفق طرق عديدة، حيث تمثل أصحاب المصالح في كل طريقة من هذه الطرق مكونا أوسع نطاقا لمسؤولية المؤسسات تجاه أصحاب المصالح، إذ يدور الجدل في نظرية أصحاب المصالح حول ما إذا كانت مسؤولية المؤسسات تتركز في المقام الأول (أو فقط)على تسليم الأرباح للمساهمين/الملاك أو أن مسؤوليتها تمتد إلى تأمين مصالح أصحاب المصالح غير المرتبطين معها بشكل مباشر، ولقد ظهر مصطلح أصحاب المصالح للمرة الأولى في مذكرة داخلية في معهد ستانفورد Stanford Research Institute في عام 1963، كمفهوم يستخدم للتمييز بين حملة الأسهم وأي مجموعة أخرى أو أفراد مرتبطين أيضا ببقاء المؤسسة[68].

---

[68] د.ماهر الأمين' "***تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية***" ' مقال بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية' سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية' المجلد 36' العدد 2' 2014' ص 11.

يرجع التأثير في المؤسسة من قبل الأطراف ذات المصلحة ناتج عن شدة احتياجات هؤلاء والمعبر بالشكل التالي :

الشكل (1- 13) نموذج Michell al 1997 حول تصنيف أصحاب المصالح :



المصدر : السعيد قاسمي، "***التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية***"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص77.

أهم ما يلاحظ على الشكل السابق أن الطرف ذو المصلحة يمكن أن يكون له أكثر من خاصية من الخواص الثلاثة الآتية :

- تكون له شرعية العلاقة وقانونيتها مع المؤسسة فالمورد تربطه اتفاقية تموين والمساهم له اتفاق حول ما يحصل عليه من عائد، والعامل يبرم مع المؤسسة عقد عمل، والبنك والمؤسسات المالية يتعهدون بالتمويل أو توظيف الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة مما يجعل شرعية وقانونية العلاقة قائما.
- كما تكون له علاقة التأثير والتأثر فقد تؤثر جمعيات حماية البيئة على المؤسسة وسعيا منها لتحقيق التنمية المستدامة عن طريق سن قوانين حول تصريف النفايات فتسعى المؤسسة إلى تسخير أغلفة مالية جديدة قد تؤثر على الجانب المالي لها وذلك من أجل تسيير أمثل للنفايات، كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر في هذه الجمعية عن طريق رفع الدعم والرعاية عليها.[69]

إن الشكل حدد الأشكال التي يمكن أن يأخذها الطرف ذو المصلحة حسب العلاقة التي تربطه بالمؤسسة بطريقة تجعل الوفاء بادعائه أكثر سهولة، فالأطراف ذات المصلحة ينظرون من زاوية مصالحهم الذاتية وقد يتحولون من صنف إلى آخر كأن يتحولون من طرف تابع إلى طرف مهيمن مما يترتب على ذلك صعوبة الوفاء بمطالبهم.

[69] الطاهر محمد أحمد محمد حماد، "***الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف***"، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 7.

فنظرية أصحاب المصالح تركز على المجموعات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة ولها تأثير على أداء المؤسسة وعملية تحقيقها لأهدافها بإيجاد قرارات المؤسسة، وتضم هذه المجموعة المستثمرين والعملاء والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع كله.

ويعرف فريمان نظرية أصحاب المصالح "بأنها العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وكيفية التلائم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها"، ونظرية أصحاب المصالح تركز على أهمية التحول من الاهتمام فقط بالمساهمين إلى الاهتمام بأصحاب المصالح الأخرى لدى المؤسسة، وبين عملية اتخاذ القرار في أن تكون بصورة أخلاقية، وتعترف نظرية أصحاب المصالح بكل مجموعة من المجموعات في المؤسسة التي تؤدي دورا أساسيا في خلق القيمة الاقتصادية. وتشير هذه النظرية إلى عدم التركيز فقط على جانب المساهمين وهناك مجموعة أخرى داخل المؤسسة تؤثر على أنشطتها هي مجموعة أصحاب المصالح مع الموظفين، والمجتمع المحلي ويجب على إدارة المؤسسة —حين اتخاذ القرارات– مراعاة حقوق هذه المجموعة ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية[70].

إن حاجات أصحاب مصالح المؤسسة المتباينة سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك أن دفع أجور أكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم، لذا فان مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات. إن بداية نشأة هذه النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرا على المالكين من حملة الأسهم، وأن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين والذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى أحداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية[71].

من الواضح أن هناك جانبين لنظرية أصحاب المصالح– جانب أخلاقي (أو معياري) وآخر إداري (أو ايجابي) حيث يمكن أن تندرج معظم التفسيرات النظرية في أحد هذين الفرعين، يشدد الجانب الإداري على الحاجة إلى إدارة مجموعات أصحاب المصالح النافذة، بينما يركز الجانب الأخلاقي على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصالح لأن لجميع أصحاب المصالح الحق في أن يعاملوا معاملة أخلاقية، بغض النظر عن قوة كل مجموعة منهم، وأنه " الشيء الصحيح الذي يتوجب القيام به"، يشدد كلا الفرعين لنظرية أصحاب المصالح على الحاجة إلى تقرير المعلومات. ويقول بعض الباحثين في المحاسبة البيئية أن إعداد التقارير إلى أصحاب المصالح هو نتيجة للاعتماد الذي تتصوره المنظمة على أصحاب المصالح. ويعني ذلك أن فشلا في التقرير قد يؤثر في النجاح أو الاستمرار المالي (الجانب الإداري)، أو يعتبر إعداد التقرير مجرد الشيء الصحيح الواجب عمله (الجانب الأخلاقي)، لذلك يمكن استخدام الإفصاح عن المعلومات للحصول أو الحفاظ على دعم مجموعات أصحاب المصالح الخاصة على سبيل المثال، إذا كانت مجموعة أصحاب المصالح ولاسيما النافذة تهتم بالآثار البيئية الناجمة عن المنظمة. ومن ثم قد ترى تلك المنظمة

---

70 الطاهر محمد أحمد محمد حماد، مرجع سابق، ص 7.

71 أ.د.سعد العنزي، "***محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال***" مقال بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 11.

الحاجة إلى الإفصاح عن معلومات حول الجهود أو المبادرات التي اتخذت، أو هي على وشك تنفيذها بغية التخفيف من حدة بعض هواجس أصحاب المصالح النافذين[72].

ووفقا لهذه النظرية أصبحت مصالح أصحاب المصالح من أهم نقاط الاهتمام في مجال الأعمال والمؤسسات، حيث أن هذه النظرة الاجتماعية للمؤسسة أصبحت تختلف كثيرا عن النظرة الميكانيكية للمؤسسة باعتبارها مجرد أداة لإنتاج الأرباح، والنظرة الاقتصادية للمؤسسة باعتبارها مؤسسة قانونية تشكل سلسلة مترابطة من العقود.

إلا أن أحد الأسباب وراء تفضيل حملة الأسهم على باقي أصحاب المصالح هو أنهم هم الذين يحصلون على التدفق النقدي الحر المتبقي، والمتمثل في الفوائد والأرباح المتبقية بعد دفع مستحقات أصحاب المصالح الآخرين، الأمر الذي يعني أن حملة الأسهم لديهم مصلحة راسخة في ضمان استخدام الموارد إلى أقصى حد ممكن، والذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

من الممكن أن يتحيز حملة الأسهم وأصحاب المصالح لنظم مختلفة لحوكمة المؤسسات وكذلك لآليات مختلفة للمراقبة، ويمكن أن نرى الاختلافات في نظم حوكمة المؤسسات وآليات المراقبة، على سبيل المثال : نجد النموذج المسمى بالأنجلوأمريكي والذي يؤكد منفعة حملة الأسهم وأن يتشكل مجلس الإدارة بالكامل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين المنتخبين من حملة الأسهم، في مقابل النموذج الألماني الذي بمقتضاه تحتفظ مجموعات معينة من أصحاب المصالح، مثل الموظفين، بحقها القانوني في التمثيل في مجلس الإدارة الرقابي جنبا إلى جنب مع المديرين.

لذلك تضع نظرية أصحاب المصالح في الاعتبار قطاعا عريضا من العناصر بخلاف حملة الأسهم، ففي حين أن الاهتمام والتركيز على حملة الأسهم يؤدي إلى جعل تعظيم منفعة حملة الأسهم هو الهدف الأساسي والأهم، مع ذلك نجد أن هناك العديد من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تعظيم منفعة حملة الأسهم بينما هي في الوقت نفسه تحاول أن تضع في اعتبارها مصالح القطاع العريض من أصحاب المصالح، ذلك أن المؤسسة لا تسعى في التعامل مع العملاء مثلا إلى الحصول على أعلى الائتمان ولكن يمكن أن تستفيد من العملاء باعتبارهم مصدرا للأفكار لتطوير منتجاتها الجديدة، وكذلك بالنسبة للموردين حيث لا ينبغي اختيارهم وفقا لأقل الأثمان، هذه النظرية تعطي لأصحاب المصالح شرعية، حيث يمكنهم التأثير على اتجاه المؤسسة وكيفية إدارتها، حيث تجيز هذه النظرية للإدارة أن تنفق الوقت والمال والموارد عليهم، وذلك باعتبار أن أصحاب المصالح هؤلاء أصبحوا هدفا من أهداف المؤسسة وليس كما ما كانوا من قبل مجرد وسيلة لتحقيق أهداف حملة الأسهم[73].

---

[72] د.ماهر الأمين، مرجع سابق، ص 12.

[73] د.محمد عيد بلبع، "***حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية***"، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص 33.

المبحث الثالث : مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته، فبقاء المؤسسات واستمراره في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

المطلب الأول : أداء المؤسسة وأنواعه

نظرا لما للأداء من أهمية في المؤسسة فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة.

أولا : مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[74]

1. ***تعريف Françoise Girand*** : عرف الأداء بأنه يمثل الثنائية (تكلفة، قيمة) فهو يرى أن مفهوم الأداء توسع وذلك بالنظر إلى تعدد وتنوع مجالاته، فهو يشمل في آن واحد تدنية التكاليف وإنتاج القيمة، فحسب رأيه فان المؤسسة التي تحقق المردودية والمتمتعة بأداء عالي هي تلك المؤسسة التي تستطيع أن تنجز وتحقق مختلف أنشطتها وأعمالها بكفاءة وفعالية عالية، أي أنها تتحكم في تكاليفها من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بإنتاج القيمة (تحقق أهدافها). إن المؤسسة القادرة على تلبية احتياجات عملائها وإرضائهم (تقديم الخدمة أو السلعة المطلوبة وذات النوعية الجيدة، تقديم الطلبية في التاريخ المحدد، القيام بأداء الخدمات المطلوبة في الآجال المحددة...) بدون أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي تتكبدها فحتما هذا سيعود عليها بالخطر خاصة في المدى البعيد، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنتاج القيمة لكن بالأخذ بعين الاعتبار تدنية التكاليف في كل الأعمال اليومية التي تقوم بها، [75]

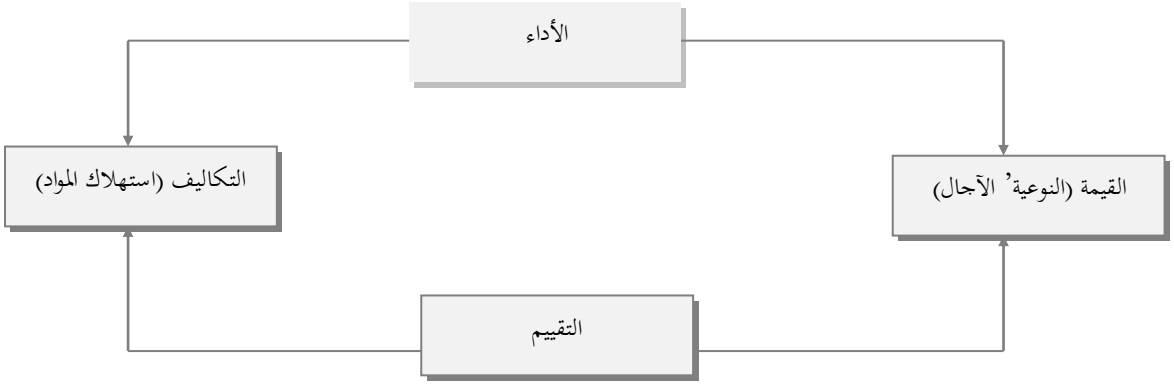
---

[74] أ.د.الشيخ الداوي، *"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"*، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010، ص1.

[75] Françoise Girard et les autres, « ***contrôle de gestion et pilotage de la performance*** », gualino éditeur, paris, 2ém édition, 2004, p68-69.

والشكل التالي يوضح مفهوم أداء المؤسسة في شكل الثنائية (قيمة، تكلفة) :

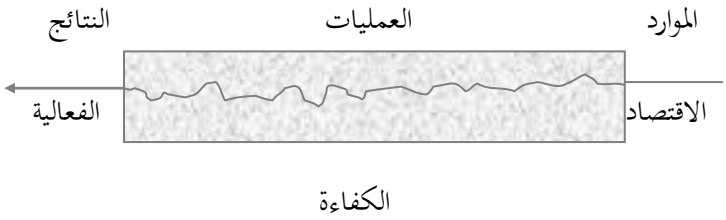
الشكل (1– 14) مفهوم الأداء في شكل الثنائية (قيمة، تكلفة) :



Françoise Girard et les autres, ***« contrôle de gestion et pilotage de la performance*** », gualino éditeur, paris, 2ém édition, 2004, p68.

2. ***تعريف Bouquin*** : من وجهة نظر **Bouquin** فقد عرف الأداء من خلال إشكالية عامة كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل (1–15) إشكالية الأداء حسب Bouquin :



المصدر : بودودة مريم، "***استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل***"، رسالة ماجستير في ادارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2013–2014، ص4.

يتبين من خلال هذا الشكل أن :

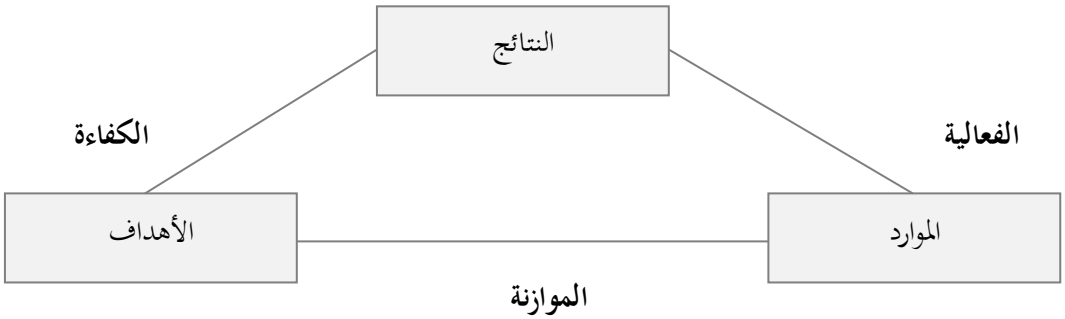
- الاقتصاد يتمثل في توفير (تدبير) الموارد بأقل تكلفة.
- أما الكفاءة فتتمثل في تعظيم الكميات المتحصل عليها من المنتجات أو الخدمات انطلاقا من كمية معينة من الموارد.
- في حين تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يربط بين مفهومين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.[76]

[76] بودودة مريم' "***استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل***" رسالة ماجستير في إدارة المالية' جامعة قسنطينة 2' 2013–2014' ص4.

3. ***تعريف Aunie Bartoli***: حسب A.Bartoli فان الأداء يتمثل في الموازنة بين ما بحوزة المؤسسة من الموارد والأهداف المسطرة المراد بلوغها، من هذا التعريف نستنتج أن الأداء يربط بين المفهومين السابقين (الكفاءة والفعالية)، بالإضافة إلى المفهوم الثالث وهو الموازنة ويمكن تلخيص هذه العناصر الثلاثة في الشكل الموالي :

الشكل (1- 16) مثلث الأداء :

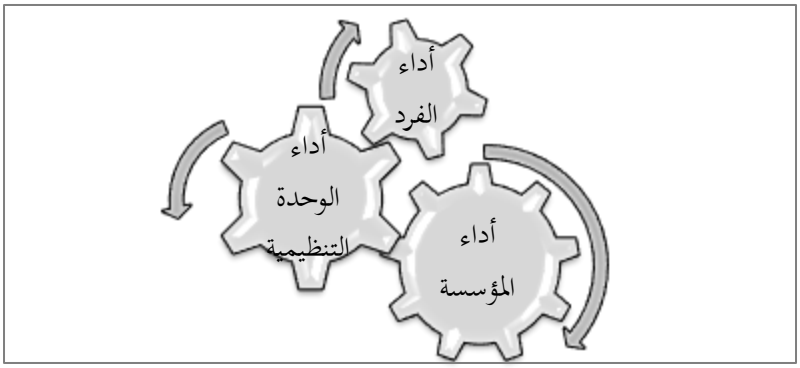


المصدر : بودودة مريم، مرجع سابق، ص 5.

الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل المستويات التالية :

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.[77]

الشكل (1- 17) مستويات مؤشرات الأداء :



المصدر : أ.د.فاطمة بنت محمد العبودي، د.هيفاء بنت سليمان القطني، "***مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية***"، كتيب رقم 4، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، 1434 - 1435، ص15.

[77] أ.د.فاطمة بنت محمد العبودي، د.هيفاء بنت سليمان القطني، مرجع سابق، ص 15.

ثانيا : أنواع الأداء

يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة،[78] إن تصنيف الأداء لغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع. ورغم هذه الصعوبة إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المعايير المناسبة وطبيعة الأداء :

1. **حسب مصدر الأداء** : تتكون المؤسسة من عدة مكونات : بشرية، مالية، مادية وتنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، ففي ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :

- ***الأداء الظاهري*** : يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة الأداء، ومن بين الفرص نذكر : انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براعات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة، ظهور قوانين حكومية مغرية...، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (الأداء الداخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها وإنشائها، لهذا يطلق عليه أداء ظاهري أو غير حقيقي، ورغم ذلك فان مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما مقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.
- ***الأداء الذاتي*** : يمثل الأداء الذاتي لأداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها أعضاء الإدارة والمسئولين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة الأداءات التالية :

أ. ***الأداء البشري*** : يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين ومنفذين) وهم من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها حيث لا يمكننا أن نتصور أداء بدون أفراد.

ب. ***الأداء التقني*** : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

ت. ***الأداء المالي*** : يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتطبيقها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازن المالي من الأداء المالي.

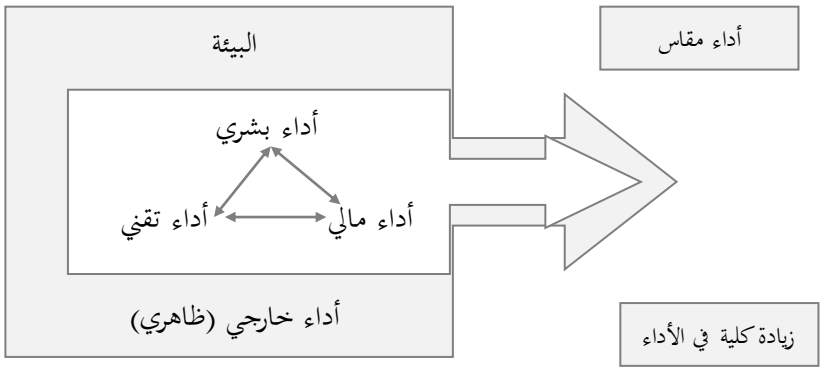
ث. ***الأداء التجاري*** : يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

---

[78] عادل عشي، *"الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم"*، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص16.

ج. ***الأداء التمويني*** : يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني[79]، والشكل التالي يوضح أنواع الأداء حسب المصدر :

الشكل (1- 18) أنواع الأداء حسب المصدر :



المصدر : *بوقابة زينب، "* ***التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية*** *"*، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص85.

2. ***حسب الشمولية :*** في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :

- ***الأداء الكلي:*** وهو يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، والنمو...
- ***الأداء الجزئي :*** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

أما حسب معيار الطبيعة فانه يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي، سياسي وتقني... وفي الإشارة إلى هذا التطبيق يقول أحد الباحثين : لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، ونجد أن الأداء الاقتصادي يتلازم مع الأداء الاجتماعي، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكنها تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا[80].

---

[79] *بوقابة زينب، "* ***التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية*** *"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص83-84-85.*

[80] عبد المليك مزهودة، "***الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم***"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، نوفمبر 2001، ص85.

المطلب الثاني : مقاربات تقييم الأداء

أولا : مفهوم تقييم الأداء :

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة : **على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟** فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها وفي هذا الشأن هناك من يرى " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.

وعلى الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة، فمنهم من يرى " تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبريرها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك.

ومن حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب عديدة كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، حيث يرى G.P.Angelier أن "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية" بل أن بعض الباحثين يرى أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة.

والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الاكتفاء به نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه كإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية. ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي، ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياساتها وقراراتها.

وبعد هذا الأسلوب ظهر استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الانجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا. ومع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى غير انجازاتها، كمراقبة اتجاه عوامل

المحيط، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية...إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو محيطها وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم (M Porter) التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يكن بالطابع التعويضي بقدر ما تميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له. [81]

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين، حيث يعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة، لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

يعرف على أنه : "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية، من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة انجاز الهدف) وكفاءتها(الاستخدام العقلاني للموارد).

مما سبق نجد أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولكن نرى أن تقييم الأداء المؤسسي هو نظرة متعمقة لنتائج فعلية لما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الايجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لا بد وأن يكون لها خطة عمل لهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا .

ثانيا : خطوات تقييم الأداء تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات التالية :

1. ***تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية :*** وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن تعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء،

[81] عبد المالك مزهودة' مرجع سابق' ص 11' 12.

لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولا سيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

2. ***وضع الخطة الإستراتيجية*** : بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لا بد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.
3. ***تحديد معايير الأداء*** : تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة.

وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية :

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون بمقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاد الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

4. ***تفسير الانحرافات*** : بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.[82]
5. ***تحديد مراكز المسؤولية*** : أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناءا على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

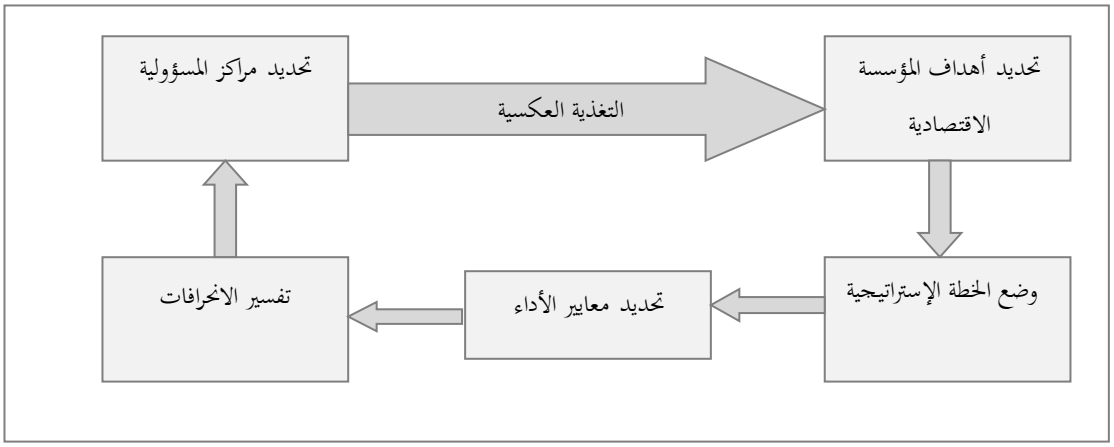
---

[82] عريوة محاد' "***دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية***" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة' جامعة فرحات عباس' سطيف' 2010-2011' ص9-10.

إتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي تعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة.[83]

ويمكن تلخيص عملية تقييم الأداء في الشكل التالي :

الشكل (1 – 19) خطوات تقييم الأداء :



المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لدى كل شركة نظرا لما تقدمه من معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة، تنبع أهمية عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم الأداء من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين كما تنبع الأهمية كذلك في متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة. كما يمكن تحديد أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية :

- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن الأداء المالي للمنظمة، وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.
- يساعد لا سيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في قرارات التمويل والاستثمار وما يصاحبها من مخاطر، فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمنظمة باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة في قيمة المنظمة الحالية والمحافظة على السيولة للحماية من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

---

[83] عربوة محاد' مرجع سابق' ص 10.

- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناءا إلى أسس علمية وموضوعية.
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.
- يساعد الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة.
- يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يحسن مستوى الأداء فيه.[84]

[84] نبيل قبلي' مرجع سابق' ص71.

فيما يلي سوف نجمع كل خصائص ومميزات عملية تقييم الأداء في الشكل التالي :

الشكل (1- 20) عملية تقييم الأداء في المؤسسة :

المصدر : مناد علي، "***دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي***"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2014، ص 188.

المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم هي ما يعرف بمؤشرات تقييم الأداء والمؤشر هو عبارة عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم النشاط الكلي للمنظمة وأنشطتها الداخلية، بحيث يكون لكل مؤشر (مقياس) معدل خاص به حتى يكون ذا مدلول وليس رقما مبهما، كما يتضمن مدى يتراوح فيه الأداء الفعلي بحيث يكون أي انحراف عن هذا المدى غير مرغوب فيه إذا كان في غير صالح المنظمة، ومن أهم المؤشرات والمقاييس التي يرتكز عليها تقييم الأداء ما يلي :

1. ***مقاييس الكفاءة*** : ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لانجاز الأداء المطلوب كما يجب.
2. ***مقاييس الفاعلية*** : ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.
3. ***مقاييس المسؤولية الاجتماعية*** : وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.
4. ***المؤشرات المالية*** : وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة مثل : العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. ومن أهم ما تميز به هذه المؤشرات هو : سهولة احتسابها، وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية بأنها تاريخية بطبيعتها، فهي تركز على التقدير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة، كما أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحاول المنظمات أن تبدع فيها فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلبا على دلالتها.[85]

أولا : مؤشرات قياس الأداء المالية : تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة.[86]

1. ***مؤشرات التوازن المالي :*** تستعمل هذه التقنية ثلاثة عناصر أساسية هي :

- ***رأس المال العامل : (FR) le fond de roulement :*** إن مفهوم رأس المال العامل مبني على فكرة أن الأصول الثابتة (الاستخدامات الثابتة) لا تتحول إلى سيولة إلا في المدى الطويل (أي أنها بطيئة التحول إلى السيولة وهذا ما يسمى بالتمويل المالي الذاتي في المدى الطويل)، والتي يتم تحويلها عن طريق الأموال الدائمة، والعكس بالنسبة للأصول المتداولة والتي تتحول إلى سيولة بشكل سريع ويمكن تمويلها بديون الاستغلال قصيرة الأجل. ويمكن تعريف رأس المال العامل كذلك بأنه : " ذلك الفائض في الأموال الدائمة (والموجهة غالبا لتمويل احتياجات المؤسسة في المدى الطويل) الموجه لتغطية الاستخدامات قصيرة الأجل".

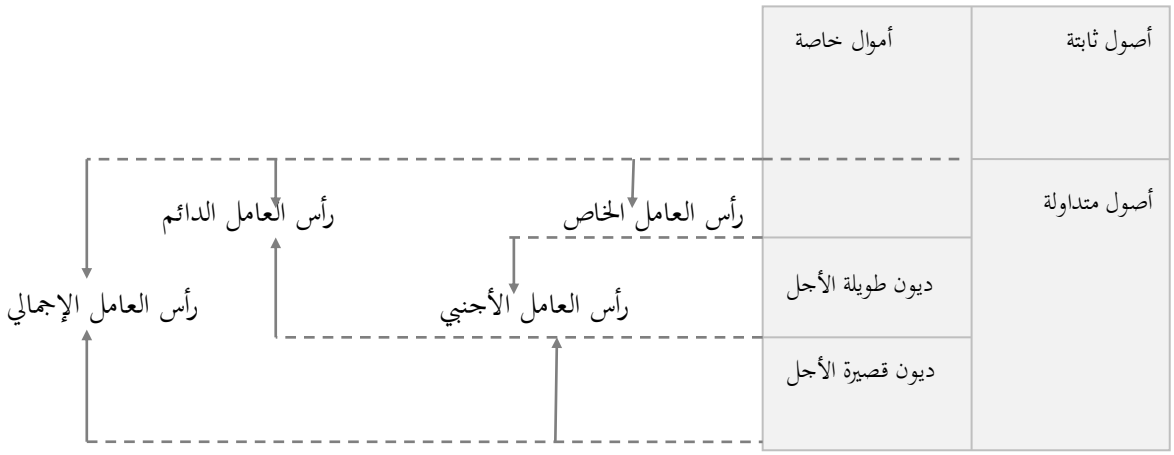
---

[85] مريم شكري محمود نديم، ***"تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"***، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص34-35.

[86] ريغة أحمد الصغير، ***"تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"***، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 38.

وبالتالي فرأس المال العامل يمثل "هامش الأمان" الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقيق رأس المال العامل الموجب يؤكد امتلاك المؤسسة لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازن هيكلها المالي، من خلال ما سبق يمكن تمثيل مختلف أنواع رأس المال العامل في الشكل البياني التالي :

الشكل (1- 21) أنواع رأس المال العامل :



المصدر : ناصر دادي عدون، "***تقنيات مراقبة التسيير***"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص 48.

يمكن حساب رأس المال العامل بمقارنة عناصر الأصول مع عناصر الخصوم بطريقتين وهي كالآتي :

- ***من أسفل الميزانية :*** يتم مقارنة الأصول المتداولة مع الخصوم الأقل من سنة (ديون قصيرة الأجل)

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

- ***من أعلى الميزانية :*** يتم مقارنة الأصول الثابتة مع رأس المال الدائم.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

حسب طبيعة الديون القصيرة الأجل فهي تستحق التسديد في مدة قصيرة وأحيانا تكون هذه المدة أقصر من تاريخ تحصيل عناصر الأصول المقابلة، أي الأقل من سنة أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل تحصيلها لحقوقها من طرف الغير، وهو ما يضعها أمام حالة جد صعبة اتجاه دائنيها، لذا من الأفضل أن يكون رأس المال العامل موجب أي يجب على المؤسسة أن تتوفر على هامش الأمان وذلك لمقابلة الصعوبات المفاجئة التي تتعرض لها،[87]

[87] بوقابة زينب' مرجع سابق' ص 96-97.

والشكل التالي يوضح كيفية تحديد رأس المال العامل :

الشكل (1- 22) تحديد رأس المال العامل :

الأصول الثابتة (AI)	الأموال الدائمة(CP)
رأس المال العامل (FR)	رأس المال العامل (FR)
الأصول المتداولة (AC)	الديون قصيرة الأجل (DCT)

المصدر : أ.حزي عبد الناصر، "***مالية المؤسسة***"، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 14.

- ***احتياجات رأس المال العامل:*** هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة الى أخرى تماشيا مع تغير نشاط المؤسسة.[88]

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق)- (ديون قصيرة الأجل- تسبيقات بنكية)

- ***الخزينة :*** لقد عرف مجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين (O.E.C.C.A) بفرنسا الخزينة على أنها : " الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الاستحقاقية المالية أي كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر ايجابي في الخزينة، وأي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها، حسب التعريف فان الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة أما الديون ذات الاستحقاقية الحالية فتتمثل في السلفات المصرفية، إذن فالخزينة تحسب بالعلاقة التالية :

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

فالخزينة هي مجموعة الأموال السائلة التي تكون تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي وسيولتها ويمكن أن تأخذ ثلاث حالات :

- ***خزينة سالبة :*** وهذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة ويفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض والذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل وذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة وفي بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس.

---

[88] الطاهر لطرش، ***"تقنيات البنوك"***، ديوان المطبوعات الجامعية"، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص148.

- ***خزينة موجبة :*** تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.
- ***خزينة معدومة :*** وتعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين، وهذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل وفي نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستتجمد إن وجدت.[89]

2. ***النسب المالية :*** لأن غاية المستثمرين بالدرجة الأولى تحسين الأداء الاقتصادي والعمل على زيادة ثروتهم فقد كانت طريقة قياس أداء المؤسسات من خلال النسب المالية من أمثل الطرق لأنها تمثل تفسير فعلي لنتيجة عمل المؤسسة الاقتصادية وتعطي تصورا واضحا للأداء من خلال طرق قابلة للمقارنة كالنسب المالية، إذ أن النسب المالية تعد من أكثر أنواع التحليل انتشارا في عمليات التحليل وتقييم الأداء، ويتم قياس الأداء من خلال مجموعتين من النسب المالية :

أ. ***نسب الربحية :*** وهي النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم الإدارة بهذه النسب لكي تحكم على مدى نجاح المؤسسة في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية ومن هذه النسب :

- ***العائد على الأصول (ROA) :*** ويقيس العلاقة بين الربح وحجم الأصول، ويستخدم لقياس قدرة الإدارة على تحقيق عائد على كل من الأموال المتاحة للمؤسسة من المصادر المختلفة وتم استخدام العائد على الأصول.

العائد على الأصول = صافي الربح بعد الضريبة/ إجمالي الأصول

- ***العائد على حقوق المساهمين (ROE) :*** ويقيس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة من قبل مالكي المؤسسة، وتعطي هذه النسبة مؤشر على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المساهمين، ومدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المشروع.[90]

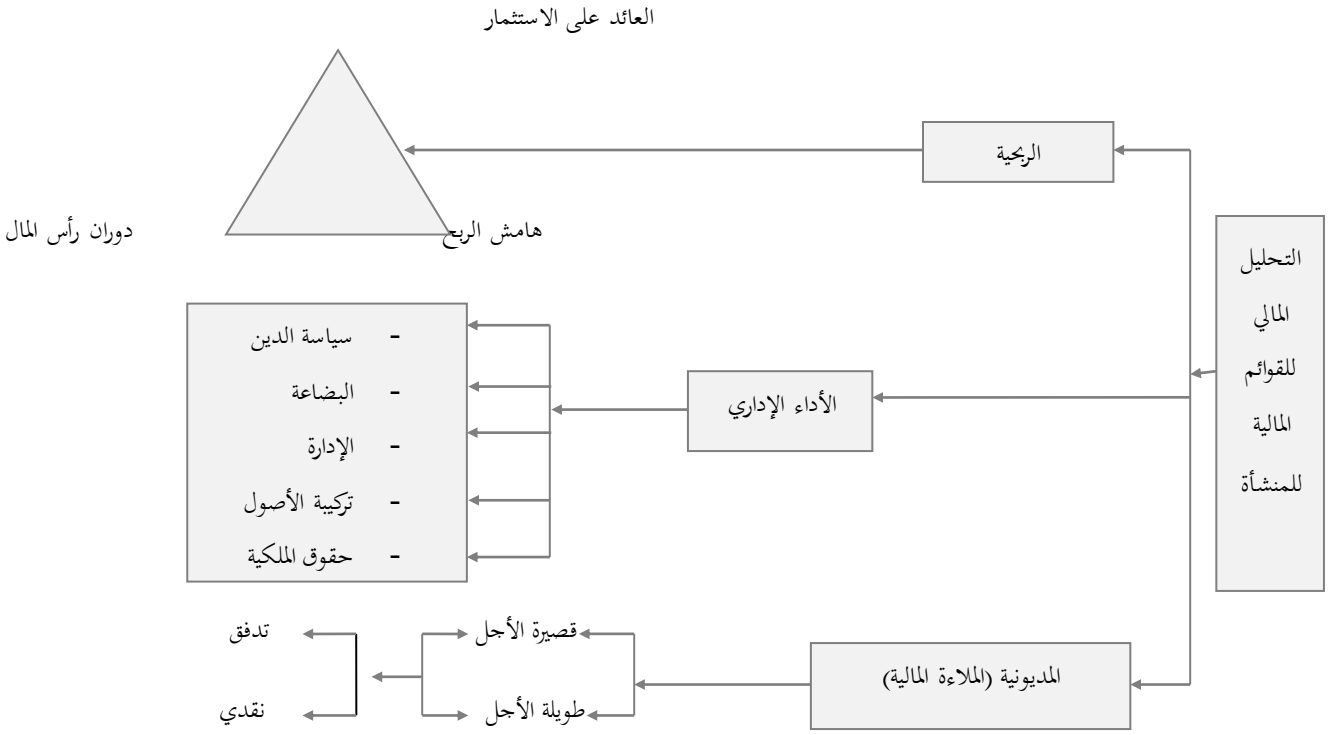
العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضريبة/حقوق المساهمين

[89] عادل عشي' مرجع سابق' ص55' 56.

[90] عمر عيسى فلاح المناصير' مرجع سابق' ص 39-40.

والشكل التالي يوضح الإطار العام للنسب المالية التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء المالي :

الشكل (1 – 23) الإطار العام للنسب المالية مطور من قبل Courtis 1978



المصدر : د.طلال الكسار، "***دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات***"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 08، 2012، ص 10.

ب. ***نسب السيولة :*** تستخدم كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون قصيرة الأجل، حيث يمثل تحليل السيولة مثالا مهما لتقييم أدائها المالي وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس مال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية،[91]

[91] د. حياة نجار' ***محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية***' جامعة محمد الصديق بن يحي' 2015-2016' ص 23.

تتمثل أساسا في النسب التالية :

الجدول (1-7) نسب السيولة :

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
نسبة السيولة العامة (التداول)	الأصول الجارية/الخصوم الجارية	أكبر من الواحد	توضح درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، وتعكس مستوى رأس المال العامل، ارتفاعها مؤشر لسيولة معتبرة بالمؤسسة
نسبة السيولة المختصرة	الأصول الجارية-المخزون/الخصوم الجارية	تتراوح بين 30%و 50%	تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية دون اعتبار للمخزون
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة/الخصوم الجارية	تترsاوح بين 25%و 35%	تقيس مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في وقت معين لتغطية الخصوم الجارية بمعنى أنها تقيس السيولة دون اعتبار لباقي عناصر الأصول الجارية

المصدر : د. حياة نجار، ***"التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية"***، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2015-2016، ص 23.

ح. ***نسب السوق :*** تعتبر نسبة القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف وخصوصا حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين في الأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء المؤسسة على العوائد المتوقعة عن استثماراتهم في أسهم المؤسسة، وتقيس نسب السوق مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة وغالبا ما تكون ضمن الاستثمارات المالية للأسهم، وتستخدم هذه النسب لتقييم أداء المؤسسات، كما يخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للسهم ومن هذه النسب :

- ***العائد على السهم الواحد (EPS) :*** يمثل العائد على السهم الواحد نصيب السهم من الأرباح المحققة خلال الفترة المالية وهو مقياس عام للكفاءة ويعتبر أحد العوامل التي تهم المقرضين وخاصة في الأجل الطويل لأن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يشكل مصدر الأمان الرئيسي للمقرضين، وذلك لضمان تسديد الديون في الأجل الطويل وتسديد فوائدها.

ربحية السهم الواحد= صافي الربح بعد الضريبة/عدد الأسهم المكتتب بها

- ***نسبة سعر السهم إلى ربحيته (P/E) :*** وتمثل هذه النسبة العلاقة بين سعر السهم وربحية السهم، وتبين لنا مدى ارتفاع سعر السهم، أي مقارنة سعر السهم العادي من أسهم مؤسسة ما بالأرباح

أو المكاسب التي يحققها هذا السهم، وتعكس هذه النسبة أيضا السعر الذي يدفعه المستثمر لكل دينار من أرباح الفترة الحالية، وتعكس هذه النسبة كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل والمخاطر الملازمة لهذه الأرباح

- **نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية (M/B)** تستخدم هذه النسبة لمعرفة قيمة المؤسسة من خلال مقارنة القيمة الدفترية للمؤسسة مع القيمة السوقية، وهي نسبة أساسية للمستثمرين والمحللين لأنها توفر طريقة بسيطة للحكم على قيمة المؤسسة وتم استخدام نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية.[92]

القيمة السوقية إلى الدفترية = القيمة السوقية للسهم/ القيمة الدفترية للسهم

3. **مؤشرات المردودية :** تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي، فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي :

النتائج المحققة / الوسائل المستعملة

النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسطية للتسيير، فتبعا للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي فاختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة، وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة وذات معنى، وتعتبر المردودية معيارا أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققته، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي. وإذا أردنا دراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي :

- ***مردودية النشاط :*** يطلق عليها في بعض الأحيان اسم مؤسسة تجارية لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة.
- ***المردودية الاقتصادية :*** هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة. إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضاف إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية، قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.
- ***المردودية المالية :*** وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.[93]

---

[92] عمر عيسى فلاح المناصير' مرجع سابق' ص 40-41-42.

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء الغير المالية : جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم مصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها [94].

1. ***منهج ستة سيجما*** : يعتبر منهج ستة سيجما من البرامج الإدارية المتقدمة القائمة على بعد استراتيجي متطور يساهم في بناء النجاح الدائم ودعمه من خلال الجمع بين الإدارة والإحصاء بشكل مترابط، والمرونة والدقة في تنظيم العمليات وتحسينها باستمرار، ومواجهة الاحتياجات المتغيرة للعملاء، الأسواق، والتكنولوجيا، بما يحقق الفائدة المرجوة للزبائن والموظفين والمساهمين.[95]

تعود الجذور التاريخية لمنهج ستة سيجما إلى هندسة الأنظمة في وزارة الدفاع المدني الأمريكية ومنظمة ناسا للفضاء، حيث تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتقدمة في هذا المجال بين المدخلات والانتقال إلى العمليات من بناء واختبار إلى الاحتمالية من خلال استخدام طرق التحليل والمؤشرات وتصميم التجارب والمحاكاة والتطبيق العملي لهذه الطريقة، بدأ من تحليل آراء الزبائن ومتطلباتهم ويتم تحليل ذلك وفق خطة مبرمجة لتحديد أهداف المؤسسة في عملية تقديم المنتج أو الخدمة بعد إجراء عمليات التحليل وتشخيص الأخطاء والهفوات التي تحدث في كل عمليات الإنتاج من خلال تتبع متسلسل للمراحل، فمثلا عندما يقول مستخدمي الحواسب الشخصية أن السرعة مهمة، فكيف يتم تحويل هذه الفكرة البسطة إلى خطوات حقيقية للأداء.

هل السرعة هي دورات الجهاز في الدقيقة، أم هل هي سرعة قبول وتخزين المعلومات؟ أم سرعة إيجاد المعلومات؟

لهذا يعد منهج ستة سيجما منهج لحل المشكلات قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ البدء بالعملية التصميمية للإنتاج، لذلك فان الجذور التاريخية لمنهج ستة سيجما تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة وتشكيلة واسعة من الأدوات في عدة تخصصات.[96]

فعبارة ستة سيجما هي رمز إحصائي (6&) يعني أن المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج ستة انحراف معياري هي بالذات المواصفات المحددة تماما من طرف المستفيد، أي العميل وبدقة في إتقان هذه المواصفات لا تتعدى 3.4 خطأ في المليون لكل وحدة

---

[93] عادل عشي، مرجع سابق، ص 81-82-83-84.

[94] أ.د.السعيد بريش، د.نعيمة يحياوي، "***أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها***"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2011-2012، ص 33.

[95] راغب الغضين، محمد مناف علايا، "***دور منهجية ستة سيجما بتطبيق نموذج Dmaic وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي***"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 2، 2016، ص 7.

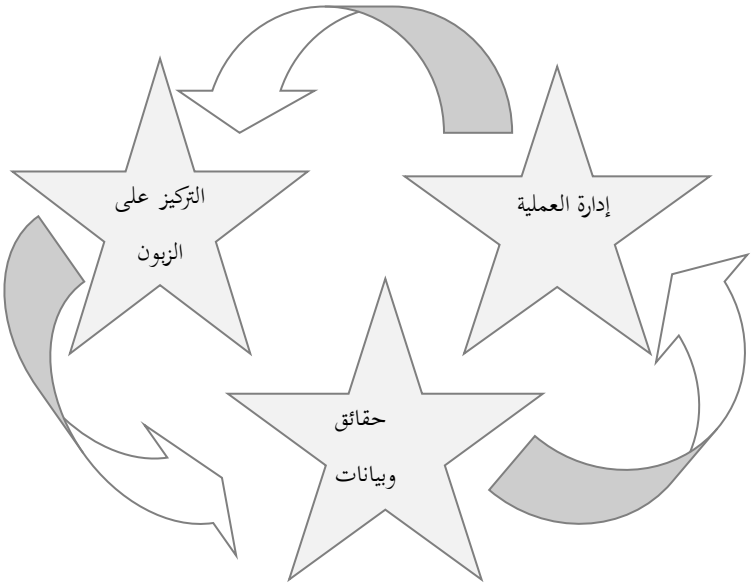
[96] هبة محمود حسين عبد الله، "***مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي***"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 14-15.

إنتاجية، حيث تعددت التعاريف التي حولت إعطاء مفهوما لتوضيح معالم هذا النموذج الإحصائي المتميز[97]، ومن خلال هذا الجانب سوف نحاول استعراض بعض من هذه التعاريف :

- تعرف بأنها : منهجية لتحسين العمليات في منظمات الأعمال وزيادة قدرتها من خلال استخدام الوسائل الإحصائية لتحديد وتخفيض وإزالة الاختلافات في العمليات.
- وتعرف أيضا بأنها : عبارة عن مفهوم إحصائي يقيس معدلات الأخطاء في عمليات المؤسسة.

وبناءا عليه فستة سيجما لا تخرج عن كونها مفهوما إحصائيا يقيس معدل الخطأ في كل مليون فرصة في العملية، ويستخدم هذا المفهوم بهدف تحسين أداء العمليات في المؤسسة،[98]والشكل التالي يمثل نظام ستة سيجما :

الشكل (1-24) نظام ستة سيجما :



المصدر: إيثار الهادي الفيحان، صلاح عبد حمزة، سعد فارس عباس، "***تحسين العملية باستخدام طريقة ستة سيجما***"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 37، 2005، ص 8.*

وعلى هذا الأساس فان ستة سيجما منهج انتهجته المؤسسات فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها، حيث يقوم هذا المنهج على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية بهدف الوصول لدرجة متقدمة من درجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب بهدف تلبية حاجات العملاء وتجاوز توقعاتهم،

---

[97] أحمد بن عيشاوي، "***طريقة ستة سيجما كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة***"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، 2014، ص5-6.

[98] د.محفوظ أحمد جودة، "***تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية***"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، العدد 12، ديسمبر 2013، ص12.

ويوضح الجدول مستويات السيجما والعيوب لكل مليون فرصة :

الجدول (1-) مستويات السيجما والعيوب لكل مليون فرصة :

مستوى السيجما	العيوب لكل مليون فرصة
1	691500
2	308500
3	66800
4	6200
5	230
6	3.4

المصدر : د.باسم زاهر، "***تقييم واقع توافر متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية"***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2 ، 2014، ص 13.

إن استخدام منهجية ستة سيجما يساهم في تحقيق أهداف أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية المتضمنة تحقيق رضا الزبائن بالحصول على المنتج بأحسن جودة ودقة متناهية بنفس الكلفة مع تحقيق ربحية أعلى للمؤسسة، ولذلك تعد منهجية ستة سيجما بمثابة العمل الدؤوب والمثابر للمحافظة على النوعية والجودة العالية والاستمرار بالتحسين المستمر، ولذلك فان جمع البيانات لا يعني قدرات إحصائية سحرية بل هي القدرة على فصل البيانات وفقا للأحداث الواقعية مع التفسير بشكل علمي دقيق وتمكين فريق عمل ستة سيجما على القدرة برؤية شمولية طويلة المدى والقدرة على اتخاذ القرارات.[99]

2. ***منهج المقارنة المرجعية (Benchmarking) :*** ظهر مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmarking) بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المؤسسات إلى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.[100]

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عند دراسة الصناعي الانجليزي Lowell Francis لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعيHenry Ford 1913 الذي قام بتطوير خطط التجميع كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضا بسلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية في أثناء زياراتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه بخصوصيتهم اليابانية والاستناد

---

[99] وفاء سامي أبو زيد' "***أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان***"' رسالة ماجستير في إدارة الأعمال' جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا' 2011' ص 38.

[100] مبارك مطلق المطيري' "***مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية***"' رسالة ماجستير في إدارة الأعمال' جامعة الشرق الأوسط' 2010-2011' ص 13.

عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر مؤسسة (Herox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في العام 1979.[101]

تبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح، فيسميه البعض أداة (Outil) ويدعوه آخرون عملية (Process)، وفريق ثالث يعتبره طريقة(Manière) وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها تقنية (Technique) ، وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق، أما مصطلح المقارنة المرجعية فهو ترجمة للمصطلح الانجليزي« Benchmarking » ونجد له عدة مرادفات كالقياس المقارن، القياس النمطي، القياس النموذجي[102].

تعددت التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثون للمقاييس المرجعية ويمكن تناول بعض هذه التعاريف :

طبقا لما جاء في دراسة Menachof And Otto فقد عرف Paryor المقاييس المرجعية بأنها« قياس أداء المؤسسة مقارنة بأداء أفضل المؤسسات، وتحديد كيفية تحقيق المؤسسات الأفضل لهذا المستوى من الأداء ثم استخدام المعلومات كأساس لتحسين أهداف واستراتيجيات وتطبيقات المؤسسة، وعرف مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي The American Productivity And Quality(APQC) المقاييس المرجعية بأنها« عملية قياس مستمرة ومنتظمة ومقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، والحصول على المعلومات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحسين أدائها[103] .

وتعرف أيضا على أنها« مسار متواصل ونظامي للتقييم بهدف تحسين المنتوجات والخدمات والمناهج للمؤسسات، بالنسبة للمنافسين وبالنسبة للمؤسسات التي تعتبر أفضل منها،[104]

---

[101] صالح بلاسكة' نور الدين مزياني' "***مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات***" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية' العدد 4' ديسمبر 2013' ص 2' 3.

[102] بودودة مريم' "***استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة***"' رسالة ماجستير' جامعة قسنطينة2' 2013-2014' ص 73-74.

[103] عماد سعيد زكي الزمر' "***تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم استراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال***"' رسالة دكتوراه في المحاسبة' جامعة القاهرة' 2005' ص 7.

[104] LVC.Boyer, Didier Bungand, ***« le marketing avancé***», édition d'organisation, paris, 2000, p77

والشكل التالي يوضح عملية المقارنة المرجعية :

الجدول (1 – 9) عملية المقارنة المرجعية :

المرحلة	المسئولون عن الخطوة	الخطوات
الإعداد	الإدارة	1.الحصول على التزام الإدارة.
	مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة	2.تقويم المعالجات 3.تحديد وتوثيق كل المعالجات القوية والضعيفة
	الإدارة	4.اختيار المعالجات التي سوف تقارن 5.تشكيل فرق المقارنة المرجعية
	الفرق	6.البحث عن المرتبة الأفضل 7.اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية
التنفيذ	الفرق مع الشركاء	8.عقد اتفاقيات مع الشركاء 9.جمع بيانات المقارنة المرجعية
	زيادة الفرق عند الحاجة	10.تحليل البيانات. – تحديد الفجوة 11.وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق. 12.تنفيذ التغيير
ما بعد التنفيذ	الإدارة	13.رقابة الأداء. 14.تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

الزمن ←

المصدر : مبارك مطلق المطيري، "***مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية***"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010–2011، ص 19.

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك، وعليه فان استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ونذكر منها :

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقول Malhoter بأن : هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقادمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة.

- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية ويجعلها أكثر تنافسية.
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ ومنه الرفع من الأرباح.
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة.
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها[105].

المبحث الرابع : مدخل إلى الأسواق المالية

لقد ظهرت الأسواق المالية كثمرة لفكرة آدم سميث المتجلية في النظرية التي تقوم على مبدأ تخصص وتقسيم العمل بما يكفل زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمل' وبالشكل الذي يساعد على زيادة سعة السوق وكبر حجمها' فقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالأسواق المالية بغض النظر عن درجة تقدمها وتطورها والتي أصبحت تعكس الوجه الحقيقي لأي اقتصاد' وتعتبر أحد المصادر المهمة لتوفير الاستثمار للقطاعات التي لديها سيولة غير مستغلة بالإضافة إلى الدور الحيوي والمهم الذي تؤديه القطاعات التي تعاني عجزا في السيولة النقدية.

المطلب الأول : ماهية الأسواق المالية :

يستمد السوق المالي مفهومه من مفهوم السوق بشكل عام' والسوق يمثل الوسيلة التي يلتقي من خلالها البائع والمشتري بغض النظر عن المكان المادي للسوق وهذا يعني أن السوق لا تنحصر في مكان جغرافي محدد بل يكفي نشاطه تواجد وسائل فعالة للاتصال بالبائع والمشتري.[106]

إن الأسواق المالية تمثل وسيلة من الوسائل التي يتم من خلالها تمويل الاحتياجات المالية' حيث تمثل أداة مهمة في الاقتصاد بين المشترين والبائعين وذلك لتبادل الأصول المالية المختلفة حيث يتم الجمع بين طالبي وعارضي رؤوس الأموال يوجد داخلها هيئات ووسطاء يعملون على تنظيم وسير العمليات حيث تحكمها قوانين وتعليمات.[107]

---

[105] صالح بلاسكة' نور الدين مزياني' مرجع سابق' ص 60-61.

[106] عمرو محي الدين' "المال والصناعة"' مجلة دورية' العدد الثمن عشر' بنك الكويت الصناعي' 2000' ص 12.

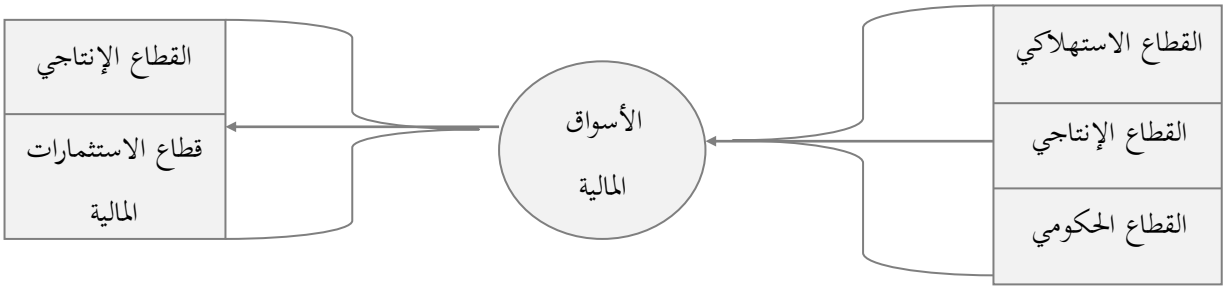
[107] الداوي خيرة' ***"تقييم كفاءة وأداء الأسواق المالية"*** رسالة ماجستير في المالية والأسواق' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 2011-2012' ص.

يعرف السوق المالي على أنه : "الوسيلة التي يتلقى من خلالها المشترون والبائعون والوسطاء والمتعاملون من ذوي الاهتمامات (المالية والنقدية) ذلك بغرض تداول الأصول المختلفة (المالية' الحقيقية' النقدية) لفترات معينة (طويلة وقصيرة) وذلك اعتمادا على قوانين وأنظمة وتعليمات وكذلك عادات وتقاليد وأعراف معتمدة محليا أو دوليا.[108]

والسوق المالي بالرغم من أنه حديث العهد بالمقارنة بالسوق المادية إلا أن مفهومه لا يختلف عن مفهوم الأسواق الأخرى سواء من حيث تنظيمها' وأن الأسواق المالية هي الوسيلة الوحيدة لضمان الاستخدام الأفضل لموارد المجتمع' فهي تساعد على تحويل جانب من مدخلات المجتمع إلى استثمارات فعالة وهي بذلك تساهم في خلق رأس المال والذي يعتبر أهم عامل.[109]

تعبر الأسواق المالية عن الحيز المكاني أو الافتراضي الذي تلتقي فيه قوى عرض أدوات الاستثمار والطلب عليها' فهي آلية تتيح مبادلة الثروة النقدية مع الأشكال الأخرى المختلفة كالأوراق المالية والسلع الأساسية كالذهب والمعادن الثمينة' ومن مفهوم السوق المالي نجد أن هناك آلية تعمل بها هذه السوق والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (25-1) آلية عمل الأسواق المالية والوحدات المتعاملة :



المصدر : مونية سلطان' "***كفاءة الأسواق المالية الناشئة ودورها في الاقتصاد الوطني***"' أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية' جامعة محمّد خيضر' بسكرة' 2014' 2015' ص 6.

من خلال استعراض التعاريف السابقة للأسواق المالية نجد معظمها تتفق في بعض الخصائص التي تميزها عن باقي الأسواق الأخرى نذكر منها :

- سوق الأوراق المالية تتسم بكونها أكثر تنظيم من باقي الأسواق المالية الأخرى' نظرا لكون المتعاملين فيه من الوكلاء المختصين' وهناك شروط وقيود قانونية لتداول الأوراق المالية في هذه السوق' لذلك في معظم البلدان هناك إدارات مستقلة ذات صلاحيات تدير العمليات في أسواق الأوراق المالية' وتوفر للمتعاملين المعلومات الضرورية.

---

[108] هوشيار معروف' ***"الاستثمارات والأسواق المالية"***' دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع' عمان' الأردن' 2003' ص58.

[109] عمر محي الدين' مرجع سابق' ص 12.

- يتطلب سوق الأوراق المالية وجود سوق ثانوية يتم فيها تداول الأدوات التي يتم إصدارها من قبل بما يكفل توفير السيولة.
- التداول في هذه السوق يتم بتوفير المناخ الملائم، وكذا المنافسة التامة حيث يتم تحديد الأسعار العادلة على أساس العرض والطلب.
- التداول في سوق الأوراق المالية الثانوية الخاصة يتم من خلال الوسطاء ذوي خبرة في الشؤون المالية.
- سوق الأوراق المالية تتميز بالمرونة وبإمكانية استفادتها من تكنولوجيا الاتصالات، فان ذلك يعطي خاصية للأسواق المالية بكونها تتميز عن غيرها من أسواق السلع بأنها واسعة تتم فيها صفقات كبيرة وممتدة قد يتسع نطاقها ليشمل أجزاء عدة من العالم في نفس الوقت.
- الاستثمار في سوق الأوراق المالية يتطلب توفير المعلومات السوقية واتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة.[110]
- سوق الأوراق المالية يرتبط بالأوراق المالية طويلة الأجل، وتكتسب أهمية خاصة في تمويل المشروعات الإنتاجية التي تحتاج إلى أموال تسدد على أمد طويل.
- الاستثمار في سوق الأوراق المالية يعتبر ذا عائد مرتفع نسبيا، وبالتالي فان اهتمام المستثمرين في سوق الأوراق المالية يكون نحو الدخل أكثر منه نحو السيولة والمخاطرة.[111]
- ويجدر بالذكر أن الاستثمار في السوق النقدي، ونظرا لكون أدوات الاستثمار فيه مثل السندات طويلة الأجل يتحمل مخاطرة سعرية، سوقية، وتنظيمية مختلفة، وكذلك الأسهم على الرغم من أنها ذات عائد أكبر نسبيا إلا أن مخاطرتها كبيرة أيضا.[112]

المطلب الثاني : أهمية الأسواق المالية ووظائفها

أولا : أهمية الأسواق المالية

تحظى الأسواق المالية بأهمية بالغة سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد أو على مستوى الأفراد والمؤسسات المالية وهذا كالآتي :

1. ***أهمية الأسواق المالية على مستوى الاقتصاد :*** تتمثل فيما يلي :

- تمويل خطط التنمية الاقتصادية : إن عملية التنمية تحتاج إلى رؤوس أموال كثيرة وهذا قد لا يتوفر لدى الدولة، وبدلا من اللجوء إلى الاقتراض الأجنبي الذي يترتب عنه أعباء ثقيلة بالديون فإنها تقوم بطرح مشاريعها التنموية وتساهم هذه الأسواق في التنمية الاقتصادية من خلال الادخار والاستثمار وذلك بتعبئة المدخرات وتوجيهها إلى الاستثمار ومن ثم تنشيط الاقتصاد.
- يعتبر السوق المالي معيارا للوضع الاقتصادي إذ أن حجم العمليات ومستوى الأسعار يعد مؤشر لقوة الاقتصاد وضعفه أو لقطاع من قطاعاته.

---

110 جمال جويدان الجمل، ***"الأسواق المالية والنقدية"***، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 56.

111 طاهر حيدر حردان، ***"مبادئ الاستثمار"***، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 32.

112 J.Pilverdier, Tereyt, « Le Marché Boursier », economica, 1998, p 10.

- تساعد الأسواق المالية على تحديد الاتجاهات العامة في عملية التنبؤ التي تساعد المستثمرين على الاستثمار بالأوراق المالية.
- إن التعامل في الأوراق المالية المتداولة في الأسواق المالية يساعد حامليها من تحويل الأوراق إلى أموال نقدية وبدون خسارة.
- وضع التشريعات والتعليمات اللازمة لحماية أسعار الأسهم الجديدة والمتداولة من التأثيرات الخارجية ومن ثم إعداد آلية تلقائية لإصدار الأسهم والسندات.
- تعتبر الأسعار المرآة العاكسة للحالة الاقتصادية المستقبلية' إن معرفة التغيرات الحاصلة في أسعار الأوراق المالية يسمح بمعرفة كيفية سير العمل في المشاريع الاقتصادية وبالتالي الاستثمار.
- إن وجود سوق مالي من شأنه أن يمهد إلى المزج بين السياسة المالية والسياسة النقدية.
- تسهل الأسواق المالية عملية سير رؤوس الأموال بصفة سريعة ومستمرة من قبل المستثمرين سواء كانوا المعترضين أو المساهمين.
- إن الأسواق المالية كثيرا ما تتعامل بالأوراق المالية القابلة للتداول بالعملات القابلة للتحويل مما يساعد ذلك على تحويل هذه السوق من محلية إلى دولية حيث يمكن لتلك الأسواق من طرح الأسهم والسندات بالمؤسسات من جنسيات مختلفة وبالتالي تعتبر هذه السوق أداة تجذب رؤوس الأموال الأجنبية.
- يقوم السوق المالي على تنظيم ومراقبة إصدار الأوراق المالية مما يضمن سلامة التعامل وسهولته وهذا بدوره يضمن حماية البلاد وصغار المدخرين وبالتالي يحقق التكافؤ والتوازن للسوق من خلال انتقال أدوات الملكية من مستثمر لآخر.

2. ***أهمية الأسواق المالية بالنسبة للأفراد والمؤسسات :*** تكمن فيما يلي :

- تقوم الأسواق المالية بتحديد الأسعار وذلك وفق الطلب والعرض.
- تعد مكان مناسب للبيع والشراء.
- تداول الأوراق المالية لمن يرغب في الاستثمار' كما توفر للمدخر مكانا لاستثمار مدخراته.
- تساهم في سرعة تداول الأوراق المالية ومعرفة أسعارها وذلك بالاطلاع على تسعيرة السوق.
- توسيع عملية الاختيار بالنسبة للمستثمر مما يمكنه من تنويع استثماراته وهذا يؤدي إلى تقليل المخاطر.
- تساعد على إمكانية تحويل الأوراق المالية إلى سيولة' مما يمكن البنوك والمؤسسات من أن تحوز على كميات كبيرة من الأوراق كاحتياط.
- تمكن أصحاب المشاريع من الحصول على رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء مشاريع جديدة وتوسيع الطاقة الإنتاجية.
- إن الأسواق المالية تتيح الحرية لإجراء كافة المعاملات والإجراءات.

تستمد الأسواق المالية أهميتها من وجودها ودورها المتعدد الجوانب حيث تؤثر في كل جوانب الاقتصاد وتتأثر بهذا كله.[113]

[113] الداوي خيرة' مرجع سابق' ص 5' 6.

ثانيا : وظائف السوق المالي

إن للأسواق المالية عدة وظائف سواء تعلق ذلك بالمؤسسات أو المستثمرين أو بالاقتصاد وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي :

1. ***تعبئة المدخرات*** : يقوم السوق المالي بهذه الوظيفة وذلك من خلال الأدوات المالية التي يوفرها للمدخرين مثل (الأسهم والسندات) بالإضافة إلى إتاحة فرص الربح (المدخر والمستثمر)' الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المدخرات بالإضافة إلى انخفاض المخاطر مما يجعل المدخرات تنتقل إلى مجالات الاستثمار المختلفة' وبالتالي زيادة نمو الاستثمارات' مما يؤدي إلى ارتفاع نمو الاقتصاد الوطني.
2. ***الاحتفاظ بالثروة*** : يعمل السوق المالي من خلال الأدوات التي يوفرها على القيام بدور مخزن القيمة أو مخزن الثروة' حيث تتسم هذه الأدوات بأنها لا تتعرض للإهلاك' كما أنها تولد دخلا خلال فترة الاحتفاظ بها' وتعني الثروة مجموع قيم كل الأصول الموجودة بالمجتمع' حيث يشير مفهوم الثروة إلى أنها تتكون من إجمالي المدخرات بالمجتمع بالإضافة إلى العائد أو الدخل المحقق' ومن ثم زيادة قدرة سوق رأس المال على تعبئة المدخرات وزيادة العائد على الأصول المالية فانه يؤدي إلى زيادة الثروة في الاقتصاد وبالتالي زيادة الاستثمار.
3. ***توفير السيولة :*** من أهم الوظائف التي يوفرها السوق المالي هي توفير السيولة' بمعنى إمكانية تحويل الأدوات المالية بسهولة وسرعة إلى نقدية سائلة مع انخفاض المخاطر' إن توفير الأدوات المالية للسوق المالي السيولة والعائد المرتفع في آن واحد يؤدي إلى استفادة كل من المستثمر والمدخر من السيولة مما يعكس سهولة زيادة الاستثمار ونموه في المجتمع.
4. ***توفير التمويل للاستثمار*** : يقوم السوق المالي بتوفير التمويل اللازم للاستثمار وذلك من خلال إمكانية طرح المؤسسات للأوراق المالية والحصول على التمويل اللازم للاستثمار أو التوسع' حيث يتميز هذا التمويل بأنه طويل الأجل إذ أن المؤسسات غير ملتزمة باسترجاع الأدوات المالية التي تصدرها من أصحابها ولكن يقوم السوق المالي بإتاحة فرصة لزيادة التمويل عند حاجة المؤسسة وذلك من خلال إصدار أوراق مالية جديدة' كم يوفر السوق المالي للمؤسسات فرصة الاقتراض بصورة غير مباشرة وذلك عندما ترتفع القيمة السوقية للأوراق المالية المصدرة منها' مما يجعل هناك ثقة كبيرة في نشاط المؤسسات ويتيح لها فرصا للاقتراض من أي مصدر آخر بخلاف سوق رأس المال.
5. ***تخفيض المخاطر وإرشاد المستثمر*** : يعمل السوق المالي على تخفيض المخاطر من خلال فرص التنويع التي يوفرها' حيث يمكن السوق المالي من بناء محفظة تضم أوراق مالية لقطاعات مختلفة ومؤسسات متنوعة مما يعمل على تخفيض المخاطر' كما يكون التنويع على المستوى الدولي مما يتيح فرص أكبر لتخفيض المخاطر' حيث نجد كل مؤسسة تعمل على تحسين وضعها والاستفادة من ارتفاع أسعار الأوراق المالية الذي يعني انخفاض تكلفة التمويل من جهة' ويضع الثقة في تعاملاتها من جهة أخرى' وبهذا فان حركة الأسعار في السوق تعمل بمثابة رقابة ومرشد للمديرين لتحسين أوضاع نشاطها وتحسين مركزهم المالي ومن ثم ينعكس ذلك على تحسين نمو الاستثمارات.
6. ***تحقيق الاستقرار الاقتصادي :*** يعود السوق المالي أداة مهمة من أدوات السياسة الاقتصادية لتنفذ الحكومات مهامها في الوصول إلى الاستقرار الاقتصادي' وتجنب التضخم والكساد وذلك من خلال التأثير في معدلات الفائدة' وبالتالي تغير مستويات الاقتراض والاستثمار في الاقتصاد' حيث تقوم الحكومة بالتأثير من خلال أدوات غير مباشرة في الدخل

لتحريك سعر الفائدة مما ينعكس على حركة الأسعار في السوق المالي وذلك لأن هناك علاقة عكسية بين سعر الفائدة والأسعار في السوق المالي ومن ثم التأثير في زيادة نمو الاستثمارات.[114]

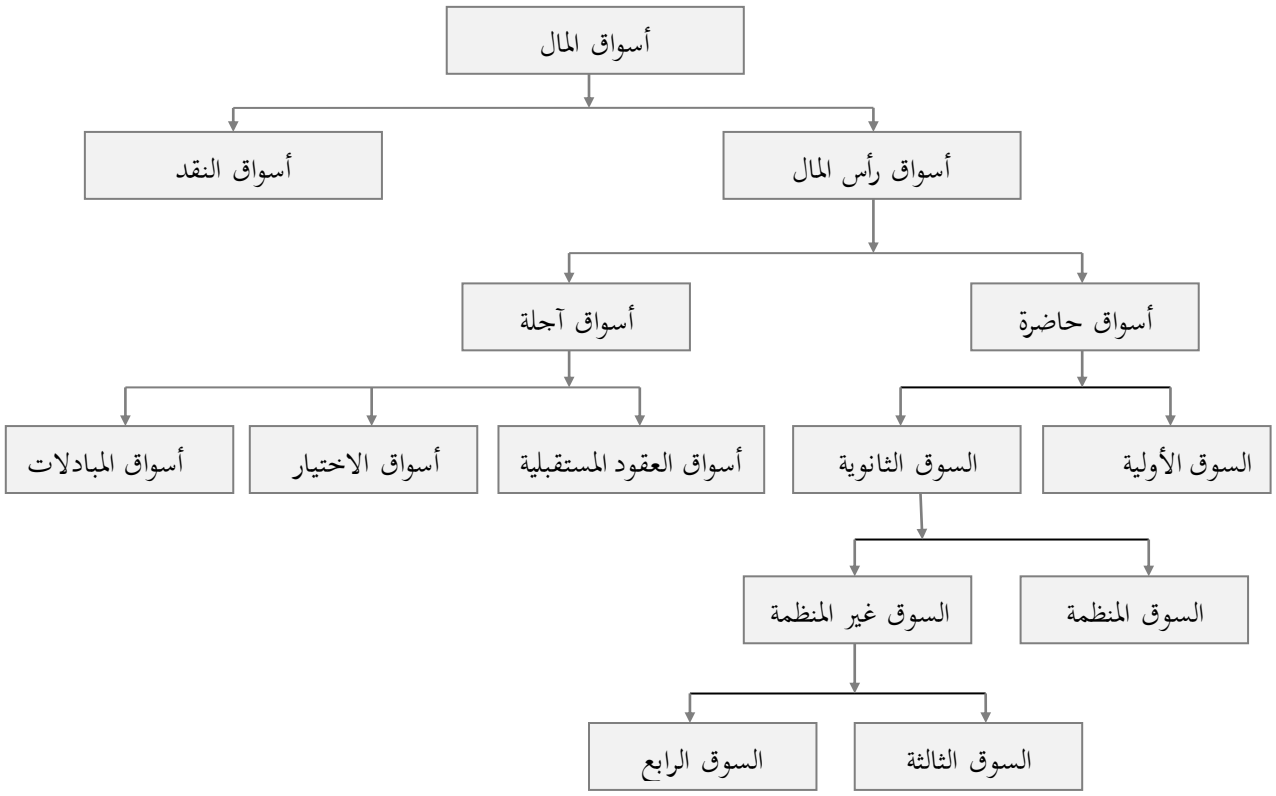
المطلب الثالث : تقسيمات الأسواق المالية

تضم الأسواق المالية العديد من الأسواق التي يتم التمييز فيما بينها وفق العديد من المعايير كما يلي :

- معيار طبيعة الأوراق المالية المتداولة فيها (أسواق أولية' أسواق ثانوية).
- معيار غرض التمويل (أسواق نقد' أسواق رأس المال).
- معيار أسلوب التمويل (أسواق قروض' أسواق أوراق مالية).
- معيار الحقوق والالتزامات المترتبة (أسواق الدين' أسواق الملكية).

حيث أن هذه المعايير متداخلة فيما بينها وسيتم التركيز على معيار غرض التمويل (سوق النقد' سوق رأس المال).[115]

الشكل (1-26) أنواع الأسواق المالية



المصدر : محّمد صالح الحناوي' جلال إبراهيم العيد' "***بورصة الأوراق المالية بين النظرية والتطبيق***"' الدار الجامعية' الإسكندرية' 2002' ص 24-25.

---

[114] إيهاب الدسوقي' "***اقتصاديات كفاءة البورصة***"' الطبعة الأولى' الدار الجامعية للنشر والتوزيع' 2000' ص 87-89.

[115]

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم السوق المالي إلى سوقين أساسيين هما : أسواق النقد وأسواق رأس المال وهما يعتبران مكونات السوق المالية :

1. ***الأسواق النقدية :*** هي أسواق مفتوحة تنافسية يتم فيها تداول الأوراق المالية قصيرة الأجل التي لا تتجاوز السنة وتتم بسرعة تحولها إلى سيولة، كما تتميز عن غيرها من الأسواق بأنها أسواق جملة فهي تتم بأحجام كبيرة وقد تبلغ قيمتها مليون وأكثر مع وجود عدد كبير من المتعاملين لهذا يطلق عليها اسم الأسواق العميقة وهذا ما يقلل أو يخفف بشكل كبير المخاطر المتعلقة بتدهور الأسعار وتخفيض تكاليف انجاز المعاملات أي عمليات البيع والشراء، يتكون هذا السوق من البنوك التجارية والمركزية التي تتعامل في الأوراق المالية قصيرة الأجل وهي تعتبر جزء مهم من السوق التمويلية، حيث يمكن تعريف السوق النقدي كما يلي :

- تحدد سوق النقد الأبعد وجودا وتطورا من سوق رأس المال فهو سوق الأموال القصيرة الأجل التي لا يتعدى استحقاقها من حيث مصادرها واستخدامها للسنة المالية الواحدة، كما أنها تمثل الميدان الاقتصادي الذي تباع وتشترى به الأوراق المالية قصيرة الأجل.
- سوق مفتوحة تنافسية تتعامل بالأدوات المالية قصيرة الأجل والتي لا تتجاوز فترات استثمارها غالبا سنة واحدة، وبالتالي فان السوق المعنية بهذه الأدوات جاءت بسرعة وسهولة تحويلها إلى سيولة.

ومن التعريفين السابقين يمكن استنتاج أن السوق النقدية هي تلك السوق التي يتم فيها تداول الأصول المالية قصيرة الأجل وليس لها مكان محدد بذاته بل يتم التعامل من خلال السماسرة والبنوك التجارية ولا تتعدى السنة.[116]

للسوق النقدية عدة أنواع هي :

أ. ***السوق المفتوحة :*** ويقصد بها التعامل بإنشاء القروض والعملات الأجنبية والقبولات البنكية وغالبا ما يلجأ البنك المركزي لسياسة السوق المفتوحة لشراء وبيع الأوراق الحكومية أو لشراء أو بيع الصرف الأجنبي، فإذا ما رغب البنك المركزي من خلال السياسة النقدية إلى تقليص حجم الائتمان فانه يلجأ لبيع الأوراق المالية التي يحوزها ليخفض من كمية النقد المتاحة في السوق على العكس من ذلك إذا رغب في زيادة توسع البنوك في الائتمان فانه يقوم بشراء الأوراق المالية بدفع قيمتها نقدا ليزيد من كمية النقود المتداولة في السوق.

ب. ***أسواق الخصم :*** وتعتمد أساسا الأوراق القابلة للخصم كالأوراق التجارية ممثلة بالكمبيالات والكفالات وشهادات الإيداع حيث يتقاضى البنك المركزي سعرا من البنوك التجارية نظرا لإعادة خصمه للكمبيالات والأوراق المالية التجارية.

ت. ***سوق النقد تحت الطلب :*** وهي تشمل الودائع المصرفية والحسابات الجارية المدينة والدائنة على حد سواء وحقيقة هذا السوق أنه يجمع البنوك التجارية والمتخصصة مما يتيح لمن لديه أرصدة فائضة فرصة إقراضها لمن يحتاجها بشكل عاجل على شكل قروض قصيرة الأجل كما نضيف هنا أسواق العملات الأجنبية وتحديدا اليورو والدولار، فهذا السوق يكون أرصدة كبيرة من العملات : الدولار واليورو وتستخدم في تمويل التجارة الدولية.[117]

---

[116] بن عمر بن حاسين، "***فعالية الأسواق المالية في الدول النامية***"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 12-13.

[117] مونية سلطان، مرجع سابق، ص 21.

2. أسواق رأس المال :

يعرف سوق رأس المال على أنه : "ذلك السوق الذي يتم فيه بيع وشراء الأوراق المالية متوسطة وطويلة الأجل التي يكون أجل استحقاقها أكثر من سنة والمتمثلة في (السندات' السندات الحكومية' الأسهم العادية والأسهم الممتازة)' حيث يتميز بأكثر خطورة عكس السوق النقدي' ويكون سوق رأس المال في شكل سوق أولية وسوق ثانوية".[118]

يمكن تقسيم سوق رأس المال إلى ما يلي :

أ. ***أسواق حاضرة :*** وهي تتعامل في أوراق مالية طويلة الأجل' وأحيانا يطلق عليها أسواق الأوراق المالية وهنا تنتقل ملكية الورقة للمشتري فورا عند إتمام الصفقة وذلك بعد أن يدفع قيمة الورقة أو جزءا منها' وتنقسم السوق الحاضرة إلى قسمين :

- ***السوق الأولية (سوق الإصدار)*** : يمكن تعريف السوق الأولية بأنها السوق التي تنشأ فيها علاقة مباشرة بين مصدر الورقة المالية وبين المكتتب الأول فيها وبهذا فهي سوق تتجمع فيها المدخرات الخاصة لتحويلها إلى استثمارات لم تكن موجودة من قبل.

وتعرف أيضا السوق الأولية بسوق الإصدار أي تلك السوق التي يتم التعامل فيها بالأوراق المالية عند إصدارها لأول مرة' فهي أداة يمكن من خلالها لكل مستثمر سواء كان يريد أن يصبح مساهما أو مقرضا –تحويل السيولة ذات الدرجة الأولى إلى نوع جديد من السيولة وهي السيولة ذات الدرجة الثانية أو المجمدة –أسهم وسندات– يمكن من خلالها تحقيق عائد في غالب الأحيان هذه السوق تتكون من مؤسسات متخصصة بعملية عرض الإصدارات الأولية للأوراق المالية' ويطلق عليها اسم بنكير أو بنك الاستثمار مثل "« Merril Lynch » وإخوان سالومون ومؤسسة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية' حيث تهتم بمهمة تصنيف أنسب للأوراق المزعم إصدارها' وكذا أنسب التوقيت للإصدار والسعر والكمية

- ***السوق الثانوية :*** وتدعى كذلك سوق التداول' فالسوق الثانوية هي التي تمكن المستثمرين من المتاجرة فيما بينهم في الأوراق المالية التي يتم إصدارها من قبل السوق الأولية ويجب الملاحظة بأن عائد بيع الأوراق المالية يذهب مباشرة لحملة الأوراق المالية وليس المؤسسات كما حدث في السوق الأولية' ويمكن تقسيم هذه السوق إلى :

- ***السوق المنظمة :*** وهي سوق تتميز بمحدودية المكان الذي يلتقي فيه المتعاملين لبيع وشراء الأوراق المالية المسجلة دوريا والمنتظمة' وفقا لقوانين وقواعد تضعها الجهات الرقابية' تعرف أيضا هذه السوق بالبورصة وتأخذ شكلين : السوق المنظمة المركزية فهي تلك السوق التي يتعامل فيها بالأوراق المالية المسجلة لدى لجنة الأوراق المالية' بصرف النظر عن الموقع الجغرافي للجهة المصدرة لتلك الأوراق' بينما السوق المنظمة المحلية هي تلك السوق التي يتعامل فيها بالأوراق المالية للمنشآت الصغيرة' التي تهم المستثمرين في النطاق الجغرافي للسوق أو المناطق القريبة منه.
- ***السوق الغير المنظمة :*** هي سوق تتم فيها المعاملات خارج البورصات أو الأسواق المنظمة ويطلق عليها اسم السوق الموازية أو سوق المعاملات على المنضدة المخصصة في السابق لهذا النوع من العمليات على مستوى البنوك التي كانت تتولى الدور الأساسي في عمليات التداول فهذه السوق في أغلب الأحيان لا تتوفر على مكان محدد لإجراء عمليات

---

[118] Narjess Boubekri, Yaser Gadhoum, Imed Chkir, Maher Kooli, ***« Les Principes de la finance d'entreprise »***, éditeur, Gaetan, Morin, Canada, 2005, p 10.

التداول إذ تتم من خلال شبكات اتصالات قوية وسريعة، ويتعامل في هذه السوق أساسا بالأوراق المالية الغير المقيدة في الأسواق المنظمة، بما يوصي أن التاجر أو المتعامل هو صانع سوق الورقة التي يرغب في التعامل فيها.

- ***السوق الثالث*** : هو جزء من السوق غير المنظمة حيث يتكون من السماسرة غير الأعضاء في السوق المنظمة، والذين يقدمون خدمات التعامل في الأوراق المالية للمؤسسات الاستثمارية الكبيرة، وتتميز معاملات هذا السوق بصغر تكلفتها وكذا سرعة تنفيذها، كما نجد أن لهؤلاء السماسرة حق التعامل في الأوراق المالية المسجلة في السوق المنظمة.
- ***السوق الرابع :*** هو سوق التعامل المباشر بين المؤسسات الكبيرة المصدرة للأوراق المالية وبين أغنياء المستثمرين دون الحاجة إلى سماسرة أو تجار الأوراق المالية، يتم التعامل بسرعة وبتكلفة بسيطة من خلال شبكة اتصالات الكترونية وهاتفية حديثة وهو ما يشبه السوق الثالث لأن الصفقات تتم خارج البورصة أي خارج السوق المنظمة وهذا بالتعامل بكل الأوراق المالية المتداولة داخل وخارج السوق المنظم.[119]

المطلب الرابع : الأدوات المالية المتداولة في الأسواق المالية

الأسواق المالية تنقسم من أجل استحقاق الورقة المالية إلى أسواق النقد وأسواق رأس المال حيث تعمل الأسواق المالية التي يتم فيها تداول أدوات الاستثمار المالي على توجيه الادخارات نحو استغلال الفرص الاستثمارية، وباعتبار الأوراق المالية السلعة الوحيدة التي تتداول في تلك الأسواق بحيث تمثل الورقة المالية صك يعطي لحامله الحق في الحصول على جزء عائد أو الحق في جزء من أصول مؤسسة ما أو الحقين معا.

1/. أدوات السوق النقدية : يعتبر السوق النقدي جزء من الأسواق المالية مثلها مثل السوق المالي والمشتقات وعليه فان السوق النقدي له أدوات تتداول فيه :

أولا : آذنات الخزينة

وتمتاز بسعر فائدة مميز وسهولة وتنوع في تواريخ الاستحقاق زيادة عن ضمانها من الدول، حيث تقوم الخزينة المركزية بإصدار آذنات قابلة للتداول في الأسواق المالية ولفترات قصيرة تتراوح ما بين 3 أشهر و100 يوم على أساس الخصم مقابل عدم دفع الفوائد على هذه الآذنات فيكون العائد التعويضي عن فوائد عبارة عن الفرق بين سعر الشراء والسعر الاسمي للآذنات، ومنه فان الفائدة مدفوعة، هذه الأدوات هي معدل الخصم على سعر البيع.

ثانيا : الأوراق التجارية

وهي عبارة عن أوراق تصدرها عادة المؤسسات ذات السمعة التجارية الحسنة ومؤسسات التأمين وبعض المؤسسات غير المصرفية، ويعتبر أجل استحقاق هذه الإصدارات يكون قصيرا ففي العادة يفضل حائزوها من المستثمرين أن يحتفظوا بها حتى أجل

---

[119] أحلام عكنوش، "***سوق الأوراق المالية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية***"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 5 و 6.

السداد فضلا أن يقوموا ببيعها' ولذلك يكون سوق تداول هذه الأوراق ضعيف نسبيا الأمر الذي ينعكس على تعرض أسعارها لتقلبات كبيرة.

ثالثا : اتفاقيات إعادة الشراء

وهو عبارة عن قروض قصيرة الأجل يقل أجلها عن أسبوعين تستعملها المصارف لضمان آذنات خزانة تمتلكها' بحيث إذا لم يتمكن المصرف المقترض من السداد في التاريخ المتفق عليه مسبقا يصبح المقرض مالكا لأذونات الخزانة الضامنة للقرض.

رابعا : القبولات المصرفية

وتعتبر من أهم أدوات الدين قصيرة الأجل التي تستخدم في تمويل التجارة الخارجية والداخلية' والقبول المصرفي هو حوالة مصرفية أي وعدا بالدفع مماثل للشيك تصدره مؤسسة معينة تطلب فيها من البنك أن يدفع لأمره أو لأمر شخص ثالث مبلغا محددا من المال في المستقبل يحدد بتاريخ معين ويقوم البنك بختم الحوالة بعبارة "قبول".

خامسا : شهادات الإيداع القابلة للتداول

وهي شهادات شخصية يصدرها البنك ولا يعطي لحامله الحق في استرداد قيمتها من البنك المصدر إلا في تاريخ الاستحقاق أما قبل هذا التاريخ فليس لحامل هذه الشهادة سوى عرضها للبيع في السوق الثانوية والذي يتضمن البنوك التجارية وبنوك السماسرة والتجارة التي تتعامل في مثل تلك الشهادات' مع العلم أن تاريخ الاستحقاق ومعدل الفائدة يتحددان بواسطة البنك دون تدخل العملاء وأهم ما يميز هذا النوع من الشهادات التي يمكن تداولها أن سعر الفائدة عليها يتم تحديده دون تدخل البنك المركزي ومنه فانه لا تخضع في ظل بعض التشريعات للحد الأقصى للفوائد' وهذا يعني تمكن رفع سعر الفائدة عليها كوسيلة لزيادة الطلب.

سادسا : القروض المصرفية قصيرة الأجل

وهي القروض التي تمنحها المصارف والمؤسسات المالية المشابهة وتكون مدتها أقل من سنة' وتكاليف هذه القروض هي بمقدار الفائدة المدفوعة' وتستخدم لأغراض تمويل رأس المال التشغيلي للمشاريع وهي أداة دين قصيرة الأجل تتراوح مدتها من 3 إلى 12 شهر.

سابعا : الودائع المصرفية بعملات أجنبية

يتم التداول بهذه الودائع في بادئ الأمر باسم اليورو دولار ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى الدولارات الأمريكية التي تحتفظ بها البنوك في خارج الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتكون هذا السوق من عدد من البنوك الكبيرة في لندن وبعض البلدان الأوربية الأخرى التي تعتمد في تعاملاتها على الدولار الأمريكي وتتكون الدولارات الأمريكية لدى تلك البنوك نتيجة قيام بعض البنوك والمؤسسات التي لها ودائع في بنوك أمريكية بسحب جزء من الودائع بغرض إعادة إيداعها في صورة ودائع لأجل لدى البنوك الأوربية التي تتعامل بالدولار' وقد يكون سبب ارتفاع معدلات الفوائد التي يمنحها.[120]

---

[120] مونية سلطان' "***كفاءة الأسواق المالية الناشئة ودورها في الاقتصاد الوطني***"' أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2014-2015' ص 34' 35' 36.

2/. أدوات سوق رأس المال :

أولا : أدوات الملكية (الأسهم)

إن الأسهم تشكل رأسمال المكتتب (المضاف) من قبل المستثمرين' والذي يضم مساهماتهم المالية ويحدد ملكيتهم للمؤسسة' وبالتالي فان رأسمال الفعلي والرأسمال المساهم فيه هي عبارة عن مصطلحات تعبر عن القيمة الكلية للسهم التي اقتناها المستثمرين.

يعرف السهم على أنه "جزء من رأس مال المؤسسة (المساهمة)' وهو يمثل حق المساهم مقدرا بالنقود لتحديد مسؤوليته ونصيبه في الربح' وعادة يكون رأس مال المؤسسة المساهمة مقسم إلى أجزاء متساوية يسمى كل منها سهما ويكتتب فيه (أي يشترى من قبل الناس) دون توفر الثقة الشخصية بينهم.

كما يعرف أيضا على أنه" صك قابل للتداول يصدر عن مؤسسة مساهمة ويعطي للمساهم ليمثل حصته في رأس مال المؤسسة حيث تعتبر الأسهم أداة التمويل الأساسية لتكوين رأس المال في المؤسسات المساهمة' إذ تطرح للاكتتاب العام ضمن مهلة محددة يعلن عنها مع الإصدار.[121]

للأسهم عدة أنواع يمكن التمييز بينها من خلال تقسيمات مختلفة نعرضها كما يلي :

أ. ***تقسيم الأسهم على أساس الشكل الذي تظهر به*** : تقسم الأسهم حسب شكل إصدارها أو حسب الشكل الذي تظهر به إلى ثلاثة أنواع كالآتي :

- ***الأسهم الاسمية :*** أين يقيد اسم المساهم في سجلات خاصة تحتفظ بها المؤسسة التي أصدرت تلك الأسهم' على أن يتم نقل الملكية باسم المساهم الجديد في سجلات المساهمين للمؤسسة المصدرة عند تداول هذه الأسهم في البورصة.
- ***الأسهم لحاملها :*** وهي أسهم تنتقل ملكيتها بمجرد المناولة من يد إلى يد وبذلك هي تشبه والى حد كبير النقود فالشخص الذي يحوزها هو مالكها' هذا النوع من الأسهم تمنح مزايا عديدة للمستثمرين كعدم الإعلان عن اسم المستثمر' سهولة التداول' إضافة إلى أنها تستخدم كوسيلة لإخفاء الثروة والتهرب الضريبي' كما أنها لها بعض العيوب كعرضتها للسرقة أو الضياع' وحملتها لا يحق لهم التصويت في الجمعية العمومية لذا تحرم معظم قوانين المؤسسات هذا النوع من الأسهم.
- ***الأسهم الأذنية*** : ويذكر اسم صاحبه في الشهادة مقترنا بشرط الأمر أو الإذن' وعليه يتم انتقال الملكية عن طريق التظهير وبدون حاجة للرجوع إلى المؤسسة.

ب. ***تقسيم الأسهم على أساس طبيعة الحصة التي يدفعها المساهم :*** تنقسم الأسهم من حيث طبيعة الحصة التي يدفعها المساهم إلى أنواع عدة نذكر منها :

- ***الأسهم النقدية*** : هي الأسهم التي تستوفي مؤسسة المساهمة قيمتها الاسمية نقدا' ويمكن دفع جزء من القيمة الاسمية عند الاكتتاب على أساس دفع باقي القيمة على أقساط في المواعيد التي تحددها المؤسسة.
- ***الأسهم العينية*** : هي الأسهم التي تستوفي مؤسسة المساهمة قيمتها بحصص عينية كالعقار أو صافي موجودات مصنع أو متجر أو مخزن.

---

121 الداوي خيرة' مرجع سابق' ص29.

- ***الأسهم المجانية*** : تقوم المؤسسة بإصدار هذا النوع من الأسهم عند زيادة رأس المال من خلال ترحيل جزء من الأرباح المحتجزة أو الاحتياطي إلى رأسمالها الأصلي، وبالتالي فان الأسهم تساوي في مجموعها الزيادة المقررة في رأس المال، ويتم توزيعها مجانا على المساهمين، حيث أن قيمتها قد تم تسديدها من الأرباح المحتجزة أو الاحتياطي، ويكون التوزيع على المساهمين بنسبة ما يملكه كل مساهم من الأسهم الأصلية.[122]

ت. ***تقسيم الأسهم على أساس الحقوق التي يتمتع بها صاحبها*** : وتنقسم إلى نوعين كما يلي :

- ***الأسهم العادية :*** تعتبر الأسهم العادية نوع من أنواع الأسهم التي تصدرها مؤسسات المساهمة ويعتبر حملة الأسهم العادية أصحاب رأس المال وملاك المؤسسة بصفة أساسية، وعند تصفية المؤسسة فانه يحق لحملة الأسهم العادية المطالبة بحقهم في أصول المؤسسة، وذلك بعد أن يتم الوفاء بكافة حقوق والتزامات الغير قبل المؤسسة، كما أن الأسهم العادية ليس لها فترة استحقاق وتستمر مع حاملها لفترة حياة المؤسسة المساهمة كما يحق لحملة الأسهم الحصول على توزيعات نقدية وذلك في صورة كوبونات أرباح من المؤسسة، كما يحق لهم أيضا تداول السهم (البيع والشراء) وذلك من خلال بورصة الأوراق المالية وفي هذه الحالة فان حامل السهم قد يحصل على عائد استثماري أو أرباح رأسمالية في حالة زيادة القيمة السوقية عن القيمة الدفترية أو قيمة الإصدار الأولي عن سعر الشراء إذا تم الشراء مباشرة من سوق الأوراق المالية، كما تقوم بعض المؤسسات بتوزيع جزء من الأرباح في صورة أسهم مجانية.
- ***الأسهم الممتازة :*** هي شكل من أشكال الملكية من ناحية قانونية وضريبية ولكنها تختلف عن الأسهم العادية، فهي تمثل هجينا من الأسهم العادية والسندات ويمكن إدراجها ضمن أوراق الملكية، إذ تعرف الأسهم الممتازة على أنها" تلك الأسهم التي لها الأولوية في الحصول على الأرباح وفي الحصول على نصيبهم من ممتلكات المؤسسة عند التصفية قبل الأسهم العادية"، حيث نجد أن هذه الأسهم تحقق مجموعة من المزايا في أولها عدم إلزام المؤسسة قانونيا بإجراء توزيعات وذلك في كل سنة تحقق فيها المؤسسة أرباحا، كما أنه لا يحق لحملة هذه الأسهم التصويت علاوة على محدودية التوزيعات بمقدار محدد إلى جانب هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الأسهم ارتفاع تكلفتها وذلك مقارنة بتكلفة التمويل بالافتراض حيث أن توزيعات هذه الأسهم تكون على عكس الفوائد لا تخصم قبل فرض الضريبة، أي عدم استفادة المؤسسة من الوفرة الضريبية، كذلك مطالبة حملة الأسهم بعائد مرتفع وذلك تعويضا على المخاطر المالية التي يمكن أن يتعرض لها المساهمين مقارنة بحملة السندات.[123]

ثانيا : أدوات المديونية (السندات)

تعتبر السندات أداة تمويل تصدرها المؤسسات أو الحكومة لجمع الأموال لتمويل مشاريعها، ويعرف السند على أنه" عقد يحمل معنى الوفاء مكتوب من قبل المقترض "المصدر" بدفع مبلغ معين من المال "القيمة الاسمية" إلى حاملة بتاريخ معين، مع دفع الفائدة المستحقة على القيمة الاسمية بتاريخ معين.

---

[122] بن عزوز عبد الرحمن، "***دور الوساطة المالية في تنشيط سوق الأوراق المالية مع الإشارة لحالة تونس***"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 30، 31.

[123] الداوي خيرة، مرجع سابق، ص 29، 30، 31.

يحمل السند معنى قرضا طويل الأجل أو متوسط الأجل ولحامله الحق في الحصول على فائدة سنوية طوال مدة القرض، وعادة ما تكون نسبة الفائدة ثابتة.

وعندما يتم إصدار السند فان أهم المعلومات التي تصاحب هذا الإصدار هي :

- ***القيمة الاسمية :*** وهي القيمة التي يتم بها إصدار السند لأول مرة.
- ***معدل الكوبون :*** حيث يتحصل المستثمر على كوبونات على أساسها يتم تحصيل الفوائد الدورية على السند.
- ***أجل الاستحقاق*** : وهو تاريخ استحقاق السند، أو التاريخ المتفق عليه لرد قيمة القرض للمستثمرين وعادة يكون لمدة طويلة نسبيا.
- الحقوق المترتبة على الجهة المصدرة.
- السند يعتبر صك مديونية وليس صك ملكية.

تتنوع السندات باختلاف وجهة نظر مستخدميها لذا يمكن أن نميز بين السندات وفقا للمعايير التالية :

أ. ***سندات حسب الجهة المصدرة :*** حسب هذا المعيار يمكن أن نصنف السندات إلى نوعين رئيسيين وهما :

- ***سندات عامة :*** هي سندات صادرة عن الخزينة العامة على أنها قروض تمثل الدولة فيها الطرف المدين، أما دائنو ها فهم البنوك، مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص والخواص وهذا بهدف تحقيق ما يلي :
  - تغطية العجز في الميزانية العامة.
  - الإشراف على نشاط البنوك من خلال التأثير على حجم سيولتها.
  - تنمية الوعي الادخاري لدى الأفراد لضمان عملية الحصول على الموارد المالية اللازمة للتنمية الاقتصادية.
  - التحكم في الأزمات الاقتصادية، وخاصة في فترة التضخم، حيث تلجأ الدولة إلى إصدار سندات حكومية للتقليل من حجم السيولة المتداولة، وفي حالة الكساد تقوم بشراء السندات والزيادة في السيولة العامة، وذلك بهدف تحقيق التوازن الكلي.
- ***سندات خاصة :*** هي السندات التي تصدرها مؤسسات المساهمة بغرض الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها، بدلا من اللجوء إلى إصدار أسهم جديدة والتي من شأنها أن تؤدي إلى انضمام مساهمين جدد، وبالتالي ينخفض مقدار الربح المنتظر توزيعه ومن أهم مميزاتها أنها تصدر بمعدل فائدة أكبر من السندات الحكومية، وبالمقابل فان حاملها أكثر تعرضا من حامل السندات الحكومية لما يعرف بالمخاطرة على عجز الجهة المصدرة عن الوفاء بخدمة الدين.[124]

ب. ***أنواع السندات حسب طريقة السداد :*** يمكن أن نميز نوعان من السندات :

- ***سندات تسدد عند تاريخ استحقاقها :*** حيث تقوم الجهة المصدرة بتسديد حقوق حامليها عندما يصل تاريخ الاستحقاق.
- ***سندات تسدد قبل تاريخ استحقاقها :*** وذلك بهدف التقليل من ديون المؤسسات وإعادة الحقوق لأصحابها.

---

[124] سميحة بن محياوي، "***دور الأسواق المالية العربية في تمويل التجارة الخارجية***"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص40، 41، 42.

ث. ***أنواع السندات حسب الحقوق والامتيازات المقدمة لمالكيها :***

- ***سندات قابلة للتحويل إلى أسهم وتتميز بميزة إضافية عن غيرها :*** وهي إمكانية تحويلها إلى أسهم عادية إذا رغب المستثمر في ذلك، وهذه السندات يفضلها المستثمرون كثيرا، خاصة إذا كانت المؤسسة حققت معدلات نمو عالية.
- ***سندات ذات علاوة لمالكها الحق في التعويض بمبلغ يفوق سعر إصدارها :*** والمقصود بالعلاوة مبلغ من المال يدفع من طرف المصدر لحامل السند عند ميعاد الاستحقاق، إضافة إلى مبلغ إصدار السند.

ج. ***أنواع السندات حسب معدل العائد :*** وتنقسم السندات حسب معدل العائد إلى ما يلي :

- ***سندات ذات المعدل الثابت :*** هذا النوع من السندات يقدم عائدا مماثلا لكل السنوات إلى غاية نهاية مدة القرض، وهذا النوع من السندات يزداد الطلب عليه في حالة انخفاض معدلات الفائدة في البنوك وذلك لكون يمكن المستثمر من الحصول على عائد أكثر مما هو عليه في السوق.
- ***سندات ذات المعدل المتغير :*** في هذا النوع من السندات يتغير معدل فائدته حسب معدل الفائدة السائدة في السوق، أو حسب معدل التضخم وفي غالب الأحيان يكون بمعدلات فائدة تصاعدية.[125]

[125] سمير عبد الحميد رضوان، ***"أسواق الأوراق المالية ودورها في تمويل التنمية الاقتصادية"***، دار النشر، المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996، ص 293.

خلاصة الفصل :

تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم ركائز الاقتصاد الحديث فهي تمثل قواعد التسيير الجيدة' فقد أصبح موضوع الحوكمة من أكثر اهتمامات المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن والاقتصاديات ككل' كونها تعمل على إضفاء المصداقية على المعلومات المالية التي تخدم أغراض المستثمرين والمساهمين' فالحوكمة لا تخدم المؤسسة الاقتصادية فحسب وإنما المجتمع المالي ككل' وذلك من خلال تحقيق الشفافية والإفصاح في المعلومات للمؤسسات الاقتصادية المدرجة في الأسواق المالية' كما أصبح وجود أطر وهياكل تطبيق آليات الحوكمة مطلبا أساسيا لتعزيز قدرة أي مؤسسة على المنافسة وجذب الاستثمارات ولعل أبرز الحاجات التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات هي الحاجة الماسة إلى استعادة ثقة المتعاملين في الأسواق المالية لا سيما عقب الانهيارات والأزمات المالية.

كما أن تقييم الأداء يسمح بإعطاء صورة حقيقة للمؤسسة ويعتبر أداة من أدوات الرقابة التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة تحليل مركزها المالي وربحية أموالها وكذا الكشف عن موطن الضعف والقوة وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لدعمها ومحاولة معالجة نقاط ضعفها باتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثاني

آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات

تمهيد الفصل :

يلعب تقييم الأداء دورا هاما وفعالا وعنصرا مكملا للحوكمة في التسيير الكفء للمؤسسات' والذي يتصف بالشمولية والاستمرار' ومن ثم فهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق' كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها' وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه' كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية فقد تطورت فكرة تقييم الأداء مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي' لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير' ويعد حجر الزاوية في تطبيق آليات الحوكمة من حقيقة مفادها لا يمكن تحقيق أي أداء جيد على مستوى المؤسسة دون وجود توافق بين الأطراف العاملة داخل المؤسسة وخارجها بتوفير الآليات السليمة لحوكمة المؤسسات.

لقد أرست الحوكمة مجموعة من الآليات لتقييم أداء المؤسسات وزيادة مقومات النجاح لتحقيق القدرة على النمو والتوسع والاستمرار' فصارت تشير إلى مجموعة من الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة' وتعنى بوضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم' وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

المبحث الأول : دور مجلس الإدارة في تقييم أداء المؤسسة

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي المؤسسة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، فقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين :

الأولى تعدد مالكي المؤسسة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم، وتلك هي حالة المؤسسات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة، ينتج ذلك عادة من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة، أو انشغالهم بأعمال أخرى.

المطلب الأول : مقاربة مجلس الإدارة في ظل الحوكمة

يمثل مجلس الإدارة الهيئة التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين كما يعتبر المجلس مسؤولا مسؤولية جنائية على أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة، يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام) كما يتولى مهام إدارة المؤسسة للمدة التي ينص عليها نظامها الأساسي، يعد مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي.

أولا : مفهوم مجلس الإدارة ومهامه

1/- مفهوم مجلس الإدارة :

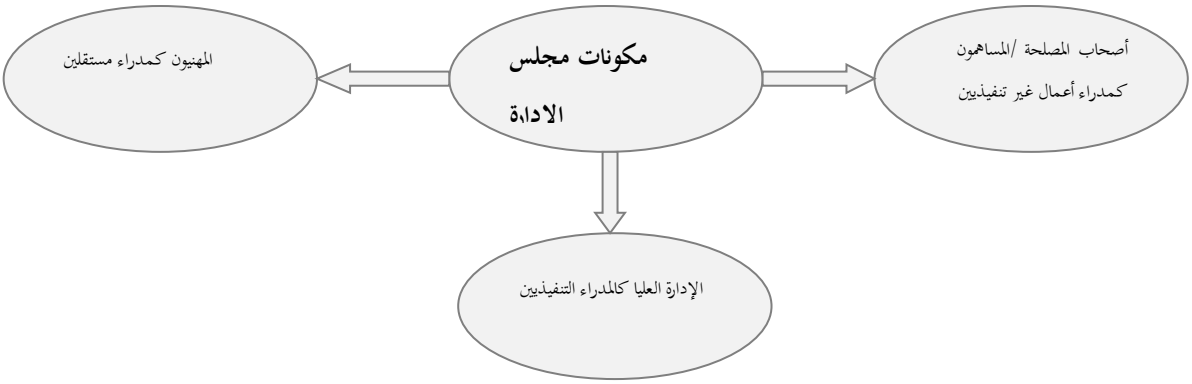
يعد مجلس الإدارة قانونيا الكيان الوحيد للمؤسسة الذي يمثل حملة الأسهم (الملاك)، ويتمتع المجلس بكل السلطة وحده في المؤسسة ويتكون من مجموعة اللجان التي تساعده في تحقيق أهداف المؤسسة ويضم في عضويته مجموعة من الأعضاء التنفيذيين والمستقلين، يتم التنسيق بينهم بواسطة سكرتير مجلس الإدارة ويجب اختيار أعضاء مجلس الإدارة بعناية فائقة حتى تحقق المؤسسة أهدافها، وكل المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة تحتاج إلى أعضاء في مجلس إدارتها، يتمتعون بالخبرة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في إدارة ومراقبة أداء المؤسسة، وحتى تحصل المؤسسة على أعضاء مجلس إدارة أكفاء يجب أن يكون العرض المادي

مغريا، ولكي يكون مجلس الإدارة كيانا فاعلا وحيويا ومؤثرا وبناءا كما ينبغي، يجب أن تتكون من أعضاء ممتازين وذوي إمكانيات خاصة ومهارات متميزة حتى يكون مجلسا قويا وفعالا يساعد في ارتقاء المؤسسة إلى مركز الريادة في مجالها[126].

[126] بيتر دراكر، "*ممارسة الإدارة*"، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2000، ص 287، 288.

والخطوة الأولى نحو إنشاء آلية قوية لإدارة المؤسسات هي إنشاء مجلس له التوازن المناسب بين المهارات والخبرات والاستقلالية والمعرفة بالمؤسسة لتمكينه من أداء واجباتها ومسؤولياتها بفعالية، ويلخص الشكل الموالي المكونات الثلاث الرئيسية لمجلس الإدارة :

الشكل (2-1) المكونات الثلاث الرئيسية لمجلس الإدارة :



المصدر : نبيل قبلي، "**دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، 2017، ص 43.

- **مفهوم مجلس الإدارة من منظور نظرية الوكالة :**

تتنازع المركز القانوني لمجلس الإدارة نظريتا العقد والمنظمة، فيترتب على الأخذ بالنظرية التعاقدية اعتبار أعضاء مجلس الإدارة مرتبطين بالمؤسسة بعقد الوكالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان الانتقال من المقاربة المساهماتية (المبنية على نظرية الوكالة) إلى المقاربة التشاركية يجعل التخفيض من حدة الصراعات بين الأطراف المختلفة التحدي الأساسي لمجلس الإدارة. فهذا الأخير يمثل ميكانيزما انضباطيا في معادلة المصالح يعمل على تحقيق التوازن بين الفرد ألا وهو المساهم وبين أصحاب المصالح (مجتمع مدني، عمال، زبائن، موردين...)، إن أهمية مجلس الإدارة في التقليل من مشاكل الوكالة تكمن في كونه عضوا مع المساهم لا طرفا معه، وهو وكيل مع مجموع المساهمين وليس المساهم الفرد[127].

في نظرية الوكالة (Fama, 1980)، (Jensen, Fama, 1983) تكلف مجلس الإدارة مهمة مراقبة كبار المسيرين، لما لهم من وضع خاص بالنسبة للمؤسسة المانجريالية (Managériale) أين نجد التفريق واضح المعالم بين الملكية ومهمة التسيير في مثل هذا النوع من المؤسسة تعتمد فعالية المراقبة من طرف مجلس الإدارة من جهة على الرصد المتبادل بين القادة المسيرين أعضاء مجلس الإدارة، ومن جهة أخرى من طرف الأعضاء الإداريين الخارجيين، هذا الشكل إجباري في المؤسسات الأمريكية المكتتبة في البورصة بالنسبة للأعضاء الخارجيين يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة (حيث يتعلق الأمر بمسيري المؤسسات الأخرى وقدامى المسيرين) أين استقلاليتهم تعتبر شرط أساسي لإمكانية القيام بمهام المراقبة والتحكيم. إن توفر سوق تنافسي للإداريين الخارجيين يضمن حسب (Fama, 1980) غياب التواطؤ بين هؤلاء والمسيرين التنفيذيين، حيث يربط (Charreaux, 1991) التناسب بين الأداء الجيد وعدد الأعضاء المسيرين الخارجيين.

- **مفهوم مجلس الإدارة من منظور نظرية تكاليف الصفقات :** تقترح تحليلا لمجلس الإدارة مكملا لذلك الذي قامت به نظرية الوكالة، بالنسبة (Williamson, 1985) مجلس الإدارة هو ميكانيزم تنظيمي يسمح بضمان سلامة وأمان

127 غضبان حسام الدين' "*محاضرات في نظرية الحوكمة*"' دار الحامد للنشر والتوزيع' عمان' الطبعة الأولى' 2015' ص 141.

الصفقات، على الصعيد الأولي بين المؤسسة والمساهمين من منظور حاملي رؤوس الأموال، ثانيا، بين المؤسسة والمسيرين الذين يقدمون (يخصصون) قدراتهم الإدارية (التسييرية) كذلك يمكن لمجلس الإدارة أن يؤمن نفس الدور لتسيير العلاقة مع شركاء آخرين مثل العمال (الأجراء الدائنين)[128].

الشكل التالي يوضح نموذجا للمستويات المختلفة لمشاركة مجلس الإدارة على سبيل المثال لا الحصر :

الشكل (2-2) مستويات مشاركة مجلس الإدارة

المصدر : السعيد قاسمي، ***"التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 92، 93.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه كلما كبر حجم المؤسسة كلما ازدادت مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، يؤدي مجلس الإدارة دورا بارزا أحيانا من حيث مساعدة القيادات العليا في المؤسسة على وضع السياسات والاستراتيجيات وكما يسهر على تطبيقها، لكنه يبقى دوره في بعض الأحيان رمزيا ويتحدد هذا وذاك من خلال درجة المشاركة في العمليات الإدارية، وتعتبر مشاركة مجلس الإدارة في التسيير مرتفعة إذا اتخذ المبادرة في قيادة عملية تسيير المؤسسات والتزم بذلك، وساهم في كل من اتخاذ القرارات الإدارية، عمليتي المراجعة والتقييم، أما إذا كانت مشاركته محدودة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، ويقتصر تقييمه على القضايا التي تجلب الاهتمام، ولا يقوم بالتوقيع والاعتماد فيمكن القول بأن درجة مشاركته في التسيير منخفضة[129].

---

[128] مناد علي، ***"دور حوكمة المؤسسات في الأداء المؤسسي"***، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 128، 128.

[129] السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 93.

2/- مهام مجلس الإدارة والعوامل المؤثرة على أدائه :

أ. مهام مجلس الإدارة :

تلعب مجالس الإدارة دورا حيويا في الإدارة الجيدة للمؤسسة عن طريق الإشراف على إدارة المؤسسة بالنيابة عن حملة الأسهم، ويكون أعضاء مجلس الإدارة بدورهم مسؤولين أمام المساهمين في الجمعية العامة للمؤسسة، كما يلعب مجلس الإدارة دورا حيويا في تحقيق التوازن بين ملاك المؤسسة ومديريها[130]، فمجلس الإدارة مسؤول عن أربع وظائف واسعة هي :

- تعيين وتقييم وفصل الموظفين ولا سيما المدير التنفيذي للمؤسسة.
- التصويت على مقترحات التشغيل المهمة مثل النفقات الرأسمالية الكبيرة والاستحواذ.
- التصويت على القرارات المالية المهمة، مثل إصدار الأسهم والسندات ذات القيم العالية، وتوزيع الأرباح، وإعادة شراء الأسهم.
- تقديم الخبرة الاستشارية للإدارة، على أن يضع أعضاء مجلس الإدارة نصب أعينهم عند تنفيذ تلك المهام أنهم ممثلون لحملة الأسهم.

ويحدد تقرير كادبوري 1992 دور مجلس الإدارة في عدة نقاط هي :

- وضع الإرشادات الإستراتيجية التي تضمن نمو المؤسسة وازدهارها.
- ضمان مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصالح ولا سيما المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمشرعين والمجتمع كله.
- ضمان تمتع الفريق التنفيذي بالمؤسسة بالمتطلبات اللازمة لإدارة المؤسسة بصورة جيدة.

أما القانون الانجليزي الموحد للمؤسسات Combined Code 2006 فانه يتضمن العديد من المهام التي يتولاها مجلس الإدارة والتي من أهمها : إدارة عملية تنظيم مشروعات المؤسسة في إطار من الحكمة والفاعلية في القيادة التي تمكنه من تقييم وإدارة المخاطر بصورة جيدة، كما ينص القانون على ضرورة تنفيذ مجلس الإدارة لمهامه بصورة موضوعية واضعا مصلحة المؤسسة في المقام الأول[131].

---

[130] أشرف جمال الدين، "***ممارسات مجالس الإدارة في الشركات الأكثر تداولا***"، مركز المديرين المصري، 2007، ص 4.

[131] د.محمد عيد بلبع، "***حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية***"، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص 306، 307.

ب. العوامل المؤثرة على أداء مجلس الإدارة :

يشكل موضوع العوامل المؤثرة على أداء وفعالية مجلس الإدارة محور اهتمام الباحثين الأكاديميين والخبراء المهنيين بهذا المجال، فيصنفها Sherwin إلى صنفين : الأول "عوامل Mechanical" وهي تتعلق بهيكل مجلس الإدارة وتركيبته، كما أنه من السهل ملاحظتها من الخارج (خارج المجلس)، وعوامل عضوية Organic " وهي تتعلق بصفة عامة بالمعاملات التي تتم بين أعضاء المجلس، كالاتصال، الثقة... من أهم العوامل التي تؤثر على مجلس الإدارة أثناء تأدية مهامه نذكر :

- **تركيبة المجلس** : نظريا مجلس الإدارة يتم انتخابه أو اختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم، وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة نجد منها مشاكل يسببها حق التصويت، ومشاكل أخرى مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة والسيطرة
- على عملية اختيار أو انتخاب أعضائه، حيث يتكون المجلس من مجموعتين : داخليين (من داخل المؤسسة) وخارجيين (من خارج المؤسسة)، وكل منهم يحتل أو لا يحتل مركزا إداريا في المؤسسة، فالداخلون يحتلون مراكز إدارية، أما الخارجيون فينظر لهم على أنهم مستقلون، ولكن هذا خطأ فالخارجيون قد تربطهم أية علاقات من أي نوع مع المؤسسة. فمثلا إذا أخذنا بالنظرية الاقتصادية الجامدة نجدها تفترض بأن استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة.
- **حركية المجلس** : يحث هذا العامل على التخلي تماما عن الفكرة السائدة بأن مجلس الإدارة مجموعة صغيرة، في اتجاه التأكيد على أن "مجلس الإدارة لا يعمل في عزلة".
- **دور مدير مجلس الإدارة وسلوك الأعضاء** : في هذه الحالة لا بد من تمتع المدير بصفات المسير والقائد معا بغرض تحقيق تماسك المجلس، وإرساء مختلف القيم الأخلاقية والاجتماعية ودمجها في إستراتيجية المجلس وخططه. لتجنب التعارض في المصالح داخله، وفي ما يتعلق بتخصيص رأس المال وحروب التنافس والتسابق على المراكز الوظيفية. وهنا تكون المهمة الأساسية هي محاولة تركيز اهتمام الأعضاء نحو التسابق باتجاه تحقيق المصالح.

في المقابل لا بد من تحمل أعضاء المجلس لمسؤوليتهم كاملة من خلال المشاركة بنشاط في اجتماعاتهم، والقيام بواجباتهم على شكل أمثل...، كما\ يؤكد على ذلك كل من Forbes et Milliken الذين تبنيا مصطلح "مجلس الثقافة"، الذي يتطلب أن تتوفر بعض السلوكات الأخلاقية في أعضاء مجلس الإدارة أهمها الصدق، الاحترام، رفع التحدي، وقضاء الوقت المناسب في القضايا المهمة.

- ***المحيط الخارجي*** : والذي يلعب دورا جوهريا في تحديد فعالية المجلس في عملية خلق القيمة لمختلف الأطراف، التي لها علاقة بالمؤسسة بصفة مباشرة وغير مباشرة.[132]

ثانيا : الدور الرقابي لمجلس الإدارة

إن دور مجلس الإدارة هو حوكمة المؤسسة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات وتوفير القياديين لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ومراقبة إدارة المؤسسة وإعداد التقارير للمساهمين حول إدارتهم للمؤسسة وبيان مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية،

[132] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 143' 144' 145.

ومركز المؤسسة بشكل واضح للمساهمين، بينما يقتصر دور المساهمين على تعيين المدراء ومراقب الحسابات وضمان وضع هيكل نظام محكم يحقق متطلبات الحوكمة[133].

يذكر كل من Singh و Harianto أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك المسيرين، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، ومشاركته الفعالة في وضع إستراتيجية المؤسسة، وتقديم الحوافز المناسبة، مراقبة سلوك وأداء الإدارة وتقييمها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ولكي تكون

[133] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، ***"الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)"***، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 48.

هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة،[134] إن إحدى الوظائف المهمة لمجلس الإدارة هي الإشراف على نظم الرقابة الداخلية التي تشمل عملية إعداد التقارير المالية واستخدام أصول المؤسسة، وأن يحتاط ضد عمليات التداول التي تشترك فيها أطراف ذات صلة قرابة، وهذه الوظائف أحيانا يعهد بها إلى المراجع الداخلي الذي ينبغي أن يحافظ على اتصاله بمجلس الإدارة[135].

حسب Ouichi عام 1979 و Eisenhadt عام 1985 فان نوع الرقابة تتغير حسب متغيرين أساسيين :

أولا : حسب الخصائص المعلوماتية الواجب توفرها للقيام بالعمل أو الوظيفة، أي أساس برنامج العمل بحيث أن هذه البرمجة الجيدة للعمل تسمح بمراقبة جيدة للسلوكات.

ثانيا : إمكانية قياس النتائج، فهذين البعدين يشكلان الأنواع المختلفة للرقابة، كما يظهر ذلك في الشكل التالي :

الشكل (2-3) الأنواع المختلفة للرقابة :

إمكانية قياس النتائج	برمجة آلية العمل	
	غير تامة	تامة
مرتفعة	مراقبة النتائج Contrôle des résultats	مراقبة السلوكات أو النتائج Contrôle du comportement ou des résultats
منخفضة	Socialisation « contrôle clanique »	مراقبة السلوكات Contrôle du comportement

المصدر : عبدي نعيمة، "***دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات"*** ، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص 107.

[134] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 141.

[135] د.محمد عيد بلبع' مرجع سابق' ص 312' 313.

بناءا على الشكل السابق، إذا كانت إجراءات العمل غير تامة مع وجود إمكانية عالية لقياس جودة المخرجات أو النتائج – أيا كان نوعها – فان الرقابة المستعملة في هذه الحالة تكون بناءا على النتائج المحققة والتي من خلالها نستطيع اكتشاف الأخطاء المرتكبة، في حين أنه إذا كانت هذه الإجراءات تامة مع إمكانية ضعيفة لقياس النتائج، في هذه الحالة سيتم التركيز على مراقبة السلوكات لأن انضباط هذه السلوكات سيؤدي بالنتيجة إلى نتائج جيدة حتى ولو لم تكن هناك وسائل جيدة لقياسها، فمع الأخذ بعين الاعتبار تعقد الأعمال التسييرية والتي تؤدي غالبا إلى برمجة أو وضع إجراءات غير تامة للعمل – ليست دقيقة بشكل تام – يظهر أن الرقابة المنفذة على المسيرين هي إما رقابة بناء على السلوكات وإما رقابة بناء على السلوكات أو النتائج معا.

فبالرغم من أن المسيرين يستطيعون التخلص من جميع البرامج والإجراءات الرقابية، فان مجلس الإدارة يستطيع أن يتدخل بشكل أساسي وذلك عن طريق تحديد الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، الشروط أو القيود التي يجب أن تلتزم بها الإدارة عند القيام بالاستثمار أو التمويل، بل أبعد من ذلك فان بعض المجالس توجب وبشكل ملزم استشارتها في الأمور التي تحددها، وهذا ما هو ملاحظ في المؤسسات الأمريكية.

أما بالنسبة لرقابة النتائج والتي تكشف عن تناقضات توحي بصعوبة قياس أداء المسيرين، حيث أن ما هو مستخدم هو استعمال مقاييس الأداء المبنية على تغيرات البورصة وذلك بهدف جعل مصالح المسيرين والمساهمين على خط واحد، لكن هناك جزء أساسي وجوهري في هذا التقييم حذف من رقابة المسيرين ألا وهو التعريف بالمعايير الموضوعية للأداء المبنية على قيم السوق.

إلا أن هناك بعض الكتاب جمع بين مراقبة السلوكات ومراقبة النتائج، عن طريق التمييز بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية، حيث تتميز الأولى بأنها قبلية لمراحل اتخاذ القرار المبنية على معايير موضوعية ذاتية، ليستكمل هذا التقييم بالمعايير المالية للأداء. فحسب Baysinger و Hoskisson عام 1999، فان المدراء الداخليين ونتيجة معرفتهم الجيدة لمراحل اتخاذ القرار فهم يتكفلون بالرقابة الإستراتيجية، في حين أن المدراء الخارجيين يتكفلون بالرقابة المالية حيث أن نوعية الرقابة تؤثر على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف مجلس الإدارة حيث أن المجلس الذي يسيطر عليه من قبل مدراء داخليين يسمح بسلوكات تعطي سلطات تقديرية كبيرة للمسيرين تقود إلى تبني استراتيجيات أكثر جرأة، مثل إستراتيجية البحث والتطوير.[136]

ثالثا : لجان مجلس الإدارة

حتى تتمكن مجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها الإشرافية والرقابية بشكل فعال، يجب أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة وهذا يتطلب أن تكون هناك هياكل يرتكز عليها مجلس الإدارة، يقصد بهيكلة مجلس الإدارة نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، حيث اهتمت مبادئ حوكمة المؤسسات بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى جملة أعضاء مجلس الإدارة، وقد أوصى تقري Cadbury بأهمية قيام مؤسسات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من

136 عبدي نعيمة، "*دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات*"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص 107.

المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والمراجعة، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس بالإضافة إلى أنهم يمدون المؤسسة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة.

لقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان الاستقلالية في عمل المجلس ومن أهم هذه الإرشادات نجد :

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل.
- إنشاء اللجان التالية :

1. لجنة المراجعة لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية.
2. لجنة الأجور والمكافآت لمساعدة المجلس في تحديد مستويات المكافآت للمدراء التنفيذيين.
3. لجنة التعيينات والحوكمة للموافقة على المرشحين للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.[137]

وتقع مسؤولية تكوينها –أي اللجان– على عاتق مجلس الإدارة من أجل إحكام الرقابة بشكل عام على أداء المؤسسة وإدارتها، ولهذه اللجان دور فاعل في الإسهام في إدارة المؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم الأمر الذي يساعد مجلس الإدارة على كسب الوقت في انجاز المهام. وللجنة صلاحيات ومسؤوليات واضحة تعمل من خلالها ويحددها مجلس الإدارة ومن أعمالها تقديم توصياتها وتقريرها إلى مجلس الإدارة بصورة دورية ومن أهم الوسائل التي تساعد اللجنة في تأدية عملها بصورة جيدة في عملية الرقابة، تفويضها بكامل السلطات والصلاحيات[138]، يبين الشكل التالي الدور الذي من الممكن أن تقوم به هذه اللجان المتخصصة كآليات للرقابة تساهم في حوكمة جيدة للمؤسسات :

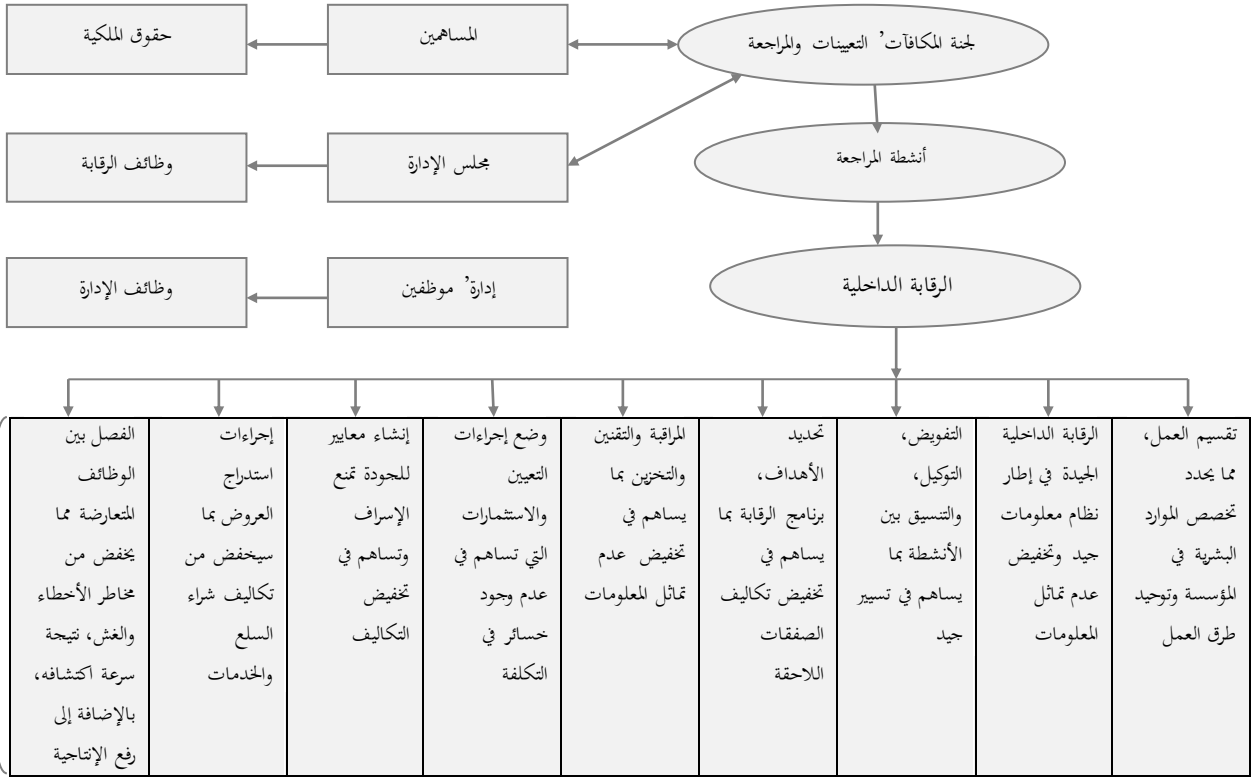
---

137 محمد مصطفى سليمان، "***حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري***"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 65.

138 كينث.أ.كيم وآخرون، "***حوكمة الشركة***"، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، دار المريخ، الرياض، 2007، ص.

الشكل (2-4) هياكل حوكمة المؤسسات وآليات الرقابة :

هياكل الحوكمة



Eustache, Ebondo, Wa.Mandzila, ***« la gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne »***, Paris : Harmattan, 2005, p 176.

1. **لجنة التعيينات :** تقوم هذه للجنة بوضع السياسات الخاصة بالتعيينات في المؤسسة ووضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، كما تعمل على مراقبة وتقييم مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، والتي من بينها مبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تعمل مثلا على توفير قنوات لنشر المعلومات وإمكانية الحصول عليها من طرف مستخدميها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
2. ***لجنة الأجور والمكافآت :*** حيث تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالمكافآت في المؤسسة وتقييم أداء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك الإدارة العليا، وتعمل أيضا على إعداد الخطط والبرامج لتطوير مديري المستقبل، ويجب أن تتوافر في أعضاء هذه اللجنة الاستقلالية الكاملة.[139]
3. ***لجنة التدقيق:*** يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية وسلطاته في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية، ومن أهم هذه اللجان لجنة المراجعة والتي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين ذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة والتمويل، وتتوافر لديها الإرادة والسلطة والموارد لتوفير إشراف جيد على عملية التقارير المالية وتتكفل اللجنة باختيار المراجع الخارجي وتتولى تقييم أداء المراجع الداخلي والموافقة على أتعاب المراجعين حيث تعتبر صيغتي الاستقلالية وعمق النظر أهم صفاتها، كما تلعب دور رئيسي في

[139] محمد مصطفى سليمان' مرجع سابق' ص 65.

الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير وتعمل على زيادة الثقة العامة بالمؤسسة، وهي من اللجان الهامة في حماية أصول المؤسسة بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين والمنظمين، من أهم وظائفها هي :

- العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- تقييم وتحسين وتقويم بيئة الرقابة واستعراض نظام تحليل المخاطر بالمؤسسة.
- تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين.
- الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات.

وتقوم لجنة المراجعة بأنشطة مختلفة تساعد على جودة التقارير المالية للمؤسسات تترجم في إعداد تقارير سنوية تقدم إلى مجلس الإدارة من هذه الأنشطة :

- تدعيم استقلال المراجعين الخارجيين.
- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين.
- فحص التقارير المالية.

ولضمان فعالية اللجنة بالمؤسسة ينبغي توافر العناصر الآتية :

- استقلالية أعضائها.
- الدراية المالية والخبرة خاصة مع تعقد الأدوات المالية الحالية.
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة.[140]

[140] بادن عبد القادر، "***دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر***"، رسالة ماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008، ص 185، 186، 187.

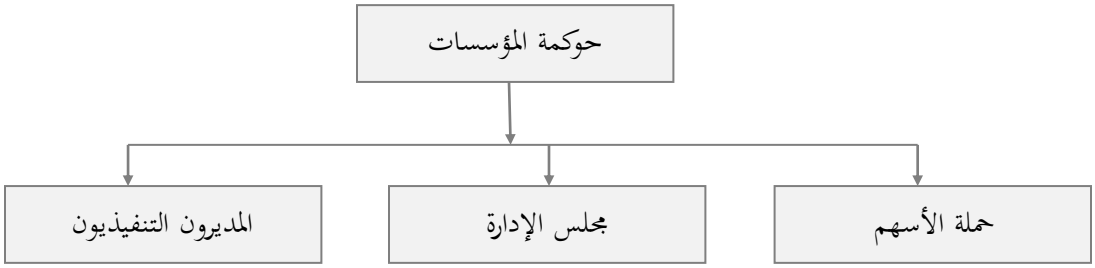
رابعا: دور مجلس الادارة في تفعيل الحوكمة

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الفاعلين في حوكمة المؤسسات، بحيث نجد أن بناء مجلس إدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، فالحوكمة الجيدة تمثل أساس نجاح المؤسسة في البقاء للأجل الطويل وهي تعتمد إلى حد كبير على المهارات والخبرات ومدى المعرفة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة.

1/- كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات

تعتبر المؤسسة وسيلة صممت للسماح للعديد من الأطراف باستثمار أموالها وخبراتها من أجل تحقيق منافع مشتركة، ولتحقيق هذه المصالح لا بد من تبني ممارسات حوكمة المؤسسات، التي توضح من خلالها العلاقة المنسجمة بين ثلاث أطراف (المساهمين، مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين) تقوم عليهم المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة في الأجل الطويل، ويمكن تمثيل العلاقة كما هو موضح في المخطط التالي :

الشكل (2-5) القوى التنظيمية الحاكمة :



المصدر : مناد علي، "**دور حوكمة المؤسسات في الأداء المؤسسي**"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 129.

فالمستثمرون يساهمون برأس المال دون أن يتولوا الإدارة الفعلية للمؤسسة، المديرون التنفيذيون يتولون تسيير المؤسسة دون تحمل عبء توفير رأس المال بصفة شخصية أمام مجلس الإدارة فله صلاحية إقرار كل القرارات التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، يعني هذا أن المؤسسة محكومة بمجلس إدارتها التي يشرف على أداء مهام المديرين التنفيذيين وذلك بما يحقق مصالح حملة الأسهم.[141]

يتشكل نظام حوكمة المؤسسات من مجموعة من الآليات والقواعد والعقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين الأطراف الداخلية في المؤسسة فيما بينها أو بين الأطراف الخارجية، فهي بذلك تعمل على منع حدوث أي تعارض في المصالح بين الطرفين. لذلك يقوم مجلس الإدارة بدور جوهري في العمل على تعظيم ثروة المساهمين من جهة وخلق قيمة مستدامة للأطراف الآخذة، من

[141] مناد علي' مرجع سابق' ص 130.

خلال تكييف الطبيعة التعاقدية للمسيرين نحو حماية رأس المال المستثمر. ولن يتم هذا الأمر إلا من خلال تسيير فعال لعلاقة الوكالة بين الطرفين،[142] إذ يتضمن الإشراف على الحوكمة من جانب مجلس الإدارة قيامه أيضا بالمتابعة المستمرة لهيكل المؤسسة

[142] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 140' 141.

بحيث يتأكد أن هناك خطوطا واضحة لمساءلة الإدارة في جميع أنحاء التنظيم، وبالإضافة إلى اشتراط القيام بالإشراف والإفصاح عن حوكمة المؤسسة وممارساتها على أساس منتظم [143].

إن المقاربة المعرفية لحوكمة المؤسسات تعطي أهمية للتنمية الداخلية للمعارف، ومع التطور الذي عرفته هذه المقاربات أدى إلى اعتبار مجلس الإدارة "مجلسا للتعلم" ومساهما في الموارد المعرفية التي تتحصل عليها المؤسسة في سبيل البحث والتطوير. إن الدور المعرفي لمجلس الإدارة يفرض عليه المساهمة في تعريف وتطوير مهارات الطاقم المسير للمؤسسة من أجل تحفيز القيام بالعمليات الإبداعية، وتحقيق التنسيق بين موارد المؤسسة بشكل يسمح باستخدام عقلاني وعلمي لهذه الموارد، كما يجب أن يتمتع مجلس الإدارة بالقدرة على حساب القيمة المضافة لمساهمة الأطراف الخارجية في جذب الموارد المعرفية، لذلك لا بد من تشكل مجلس الإدارة من أعضاء يعززون فكرة "التعلم التنظيمي" وتطويرها ضمن إستراتيجية المؤسسة.

وعليه يمكن إيجاز الدور المعرفي لمجلس الإدارة في النقاط الثلاثة التالية :

- المساهمة في عملية الإبداع.
- خلق المهارات الديناميكية.
- مساعدة المسيرين على تصور رؤية واسعة لتسهيل التعلم التنظيمي.

إن تكامل دوري مجلس الإدارة بالإضافة إلى تعبئة الجهود نحو تهيئة الظروف المناسبة لهذا التكامل، يسمح بتحقيق قيمة مرضية لجميع أصحاب المصالح وبتوزيع عادل كذلك. كما يجب أن تكون الاختلافات الفكرية بين أعضاء المجلس دافعا نحو الإبداع والتعلم لا هادما لهما.

إن تبني قضايا المسؤولية الاجتماعية يشكل فرصة أو تهديدا على مرد وديتها، وذلك تبعا لطرق معالجة القضايا الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الأخلاقية...وغيرها من قبل الهيئات المسيرة وعلى رأسها مجلس الإدارة. فهذا الأخير يعمل على رسم وتنفيذ الخطط المناسبة لتمكين المؤسسة من القيام بواجباتها تجاه المجتمع. وفيما يلي بعض المجالات التي ينبغي على مجلس الإدارة أن يعمل عليها في ظل نظام الحوكمة :

- احترام البيئة : مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.
- الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الجودة في خصائص المنتجات.
- إثراء المناخ والحوار الاجتماعي : تكافؤ الفرص في التوظيف، التحسين الدائم لظروف العمل، تحديد دقيق لأنظمة الأجور والتحفيز، تبني آلية المواطنة...
- احترام حقوق الإنسان : في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال...
- الالتزام بأخلاقيات الإدارة : مكافحة الرشوة، تبييض الأموال، إرساء مبادئ الثقة والإفصاح.
- الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح بغرض تحقيق شراكة مستدامة.[144]

---

[143] مركز المشروعات الدولية الخاصة' ***التعليق على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات*** غرفة التجارة الأمريكية' واشنطن' 2004' ص 52.

[144] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 142' 143.

2/- مكونات مجلس الإدارة في ظل الحوكمة :

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة الجيدة في المؤسسات بحيث يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة المؤسسات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين المؤسسات وتبعا للظروف في كل دولة، وينبغي أن تتمتع الحوكمة بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والمؤسسات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة المؤسسات لديها القدرة على ممارسة مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية عالية.

وبصفة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة :

أ. ***الإشراف المستقل:*** إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة المؤسسات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة المؤسسة ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها الحوكمة لضمان استقلالية المجلس وهي :

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل.
- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة المؤسسة على انفراد لبحث أداء الإدارة.
- قياس المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

وقد نالت العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين بل نادت أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل : لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ومن ناحية أخرى فان وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة المؤسسة.

ب. قدرة مجلس الإدارة على التنافس :

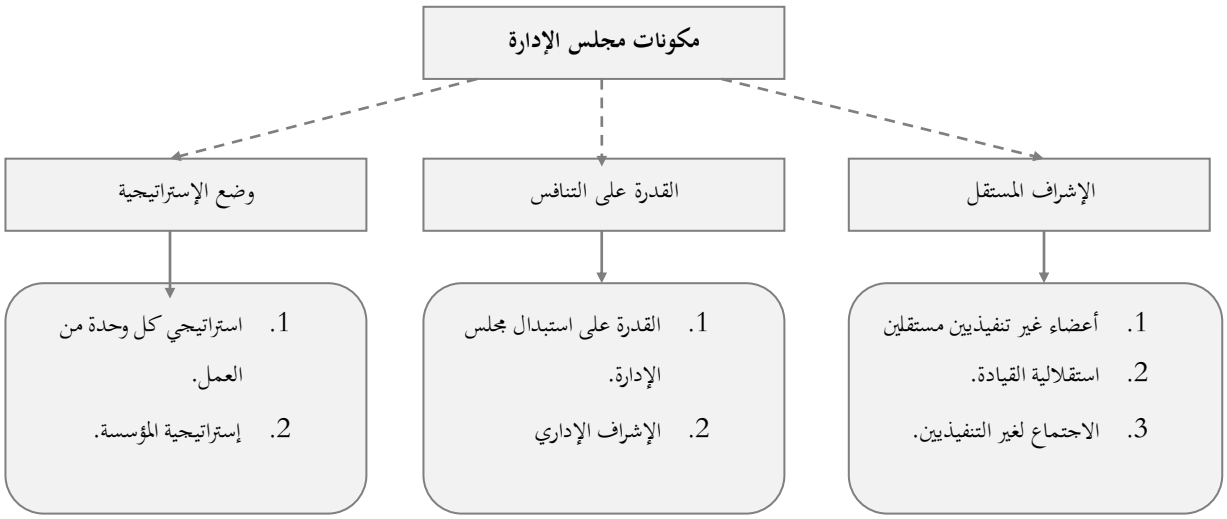
هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها وهو القدرة على التنافس، وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما وأن يحل الأفراد ذوي القدرة الأفضل محا أولئك ذوي القدرة الأقل، وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء الجيد، بحيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، وعندما توفر نظم حوكمة المؤسسات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المؤسسة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

ج. قدرة مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية المؤسسة :

ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

وبخصوص هذا الموضوع، إن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين إستراتيجية يعتبر أمرا حاسما ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية المؤسسة ككل، ولكي يؤكد مجلس الإدارة المشاركة في الإستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فانه يجب أن يضع جدول أعمال خاص يمكن مجلس الإدارة من أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، ومما سبق يتضح لنا الإشراف النشيط والاستقلالية والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء المؤسسة وهي تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قيمة الأسهم[145]، والشكل التالي يبين وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية :

الشكل (2- 6) وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية :



المصدر : محمّد مصطفى سليمان، "***حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين***" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 98.

وبالتالي فالحوكمة تمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة، وهي تشير وتعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات أساسية في المؤسسة يمثلها رأس المال والخبرة والعمل لتحديد توجه وأداء المؤسسة[146].

---

[145] محمّد مصطفى سليمان، "***دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري***" –دراسة مقارنة–"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 114، 115، 116، 117.

[146] قصاص فتيحة، "***حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر***"، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 62.

تعمل ضوابط حوكمة المؤسسات على إيجاد نظام رقابة داخلي في مؤسسات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية، لتعزيز الإفصاح والشفافية وتطوير هذه الأسواق، فمن واجبات عضو مجلس الإدارة في ضوء معايير حوكمة المؤسسات وقواعدها التقيد بما يلي :

- التصرف بأمانة في كافة الأمور المرتبطة بأعمال المؤسسة ومصالحها.
- تفعيل دور مجلس الإدارة في مساءلة المؤسسة والاعتراض على الإهمال والفساد.
- المشاركة في اجتماعات المجلس بمزيد من الانتظام والحرص.
- ضمان توفير المعلومات الكافية عن المؤسسة من قبل رئيس مجلس الإدارة.
- عدم استغلال أصول ومرافق المؤسسة لأغراض شخصية أو إبرام صفقات تجارية فيها مصلحة شخصية.
- عدم استغلال المعلومات وفرص العمل التي تتوافر له بصفته الرسمية، من أجل تحقيق مكاسب شخصية.

إن من شأن تلك الضوابط زيادة ثقة المتعاملين في السوق، وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية وزيادة المصداقية والشفافية في السوق، كما أن من شأن مبادئ الحوكمة أن تضمن التصويت لصغار المستثمرين، ومشاركتهم في الجمعيات العامة للمؤسسات، وتكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتتيح للمؤسسة قدرة أكبر للوصول إلى رؤوس الأموال المتوافرة وتعزيز قدراتها على اتخاذ القرارات الصائبة.[147]

3/- مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة :

تعددت وجهات نظر الاقتصاديين إلى مجلس الإدارة بتعدد نظريات حوكمة المؤسسات، حيث إليه على أنه :

أ. ***مجلس الإدارة كأداة انضباط للمسيرين في خدمة المساهمين :*** وفقا لنظرية العقود ينظر للمؤسسة على أنها مركز للتعاقدات التي أبرمها المسير بين المؤسسة والزبائن والموردين وبسبب تضارب المصالح بين مختلف المتعاقدين وعدم تماثل المعلومات، واستحالة إبرام عقود كاملة تسمح بتوقع جميع الاحتمالات، فان تنظيم النشاط الاقتصادي داخل المؤسسة أو خارجها يكون دون المستوى بحيث أنه لا يحقق خلق القيمة المنتظرة من التعاون التي يمكن الحصول عليها في اقتصاد مثالي يخلو من تضارب المصالح، أو عدم تكافؤ المعلومات، وتحترم فيه حقوق ملكية الأسهم ويتم حمايتها. ووفقا لهذه النظرية (نظرية تكاليف الصفقات، نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة) فان هذه القيم الضائعة الناتجة عن النظريات السابقة يمكن معالجتها من خلال نظام الحوكمة وفقا للمنظور التعاقدي. إذ تقوم المؤسسة بتخفيض شبكة العقود التي تربط بين المسيرين والمستثمرين الماليين.

ب. ***المجلس كأداة معرفية للمساعدة في خلق المهارات :*** ساعدت الانتقادات الموجهة لنظريات الوكالة وإدخال نهج الشراكة إلى مراجعة دور مجلس الإدارة ليصبح أداة ومكان للتعاون بين المساهمين والمديرين. لذلك فإضافة إلى دوره في عملية الرقابة وتوفير الموارد، فانه يساعد من جهة في تنفيذ الإستراتيجية، وعلى صياغتها من جهة أخرى، ما يفرض مشاركة مجلس الإدارة في المراحل المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي على عكس النظريات المعرفية والإستراتيجية للمؤسسات التي تعتمد على الجانب الحيوي في خلق القيمة، فان مجلس الإدارة يشارك في إنشاء وتطوير معارف محددة

147 د.سفير محمد' د.قاشي يوسف' مطبوعة "***محاضرات في حوكمة الشركات***"' جامعة العقيد أكلي محند أولحاج' البويرة' 2016-2017' ص 64.

تسهل عملية الابتكار في المؤسسة وحتى من المنظور الاستراتيجي، ينبغي أن يتألف مجلس الإدارة في المقام الأول من المديرين الذين يمكنهم المشاركة في أفضل خلق للمهارات ومساعدة المسير على وضع رؤية تسهل التعلم التنظيمي.

ت. **الإستراتيجية ومجلس الإدارة :** قبل المضي قدما في شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة في التأثير على الاتجاه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة في الأجل الطويل، يلزم أولا النظر إلى العلاقة فيما بين الملاك وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، فان ثمة قوة ثقافية وتاريخية واقتصادية وقانونية تشكل نظام حوكمة المؤسسات في كل دولة وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس إدارة المؤسسة فيها، إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح المؤسسة وما يتوقع أن يساهم به مجلس إدارتها في تلك القوى.[148]

المطلب الثاني : دور مجلس الإدارة في تقييم أداء المؤسسات

إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدارة فعال فان بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصرا، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة ووكلائهم لزيادة تصرفات المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة. وإذا ما اتجهنا بشكل أكثر تحديدا إلى النظرية الاقتصادية الجامدة، فان استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمرا أساسيا في المؤسسات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وهكذا فان حوكمة المؤسسات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة يمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالبا ما لا يقومون بفصل أنفسهم ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس الإدارة. وبالتالي فان الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة المؤسسة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المؤسسة.

---

148 نبيل قبلي' مرجع سابق' ص 34' 35.

لكننا لا نغفل أن هناك عوامل أخرى كثيرة جدا تؤثر على أداء المؤسسات، إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، وينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم، وعلاوة على ما سبق فان مجالس إدارة المؤسسات ينبغي ألا تكتفي بالمسؤولية تجاه الملاك وإنما ينبغي أن يمتد اهتمامها ليغطي الملاك المسؤولية، وهذا النوع الأخير من المسؤولية هو الذي يعكس القيود التي يضعها كل مجتمع على الملكية الخاصة سواء بصورة صريحة أو ضمنية، غير أن المدى الذي يذهب إليه المساهمون من ناحية اعتمادهم على مجالس الإدارة للاطلاع بهذه الالتزامات يتفاوت تبعا لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك المؤسسة والتي من أبرزها اللوائح القانونية والتي تعرف وظائف ومسؤوليات أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والأسواق والمنتجات والتي تهدد بإزاحة الأطراف التي لا تتسم بالكفاءة نتيجة الإفلاس.

فان الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل إذ أن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة المؤسسة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المؤسسة[149].

هل مجالس الإدارة الجيدة يمكنها قيادة أداء المؤسسة بشكل أفضل؟ في حالة مجالس الإدارة المستقلة وذات العدد الأصغر، يمكن إجراء رصد متعمق للمديرين، رغم عدم وجود ارتباط ايجابي بين جودة المجلس وأداء المؤسسة، فعندما تتفوق مؤسسة على أخرى فهل بالضرورة أن مجلس إدارة الأولى أفضل من مجلس إدارة الثانية ؟

يعكس البحث الأكاديمي هذا الوضع، وينتهي إلى أن معظم الدارسين يتفقون على أن المجالس المستقلة ذات أداء أفضل، حيث أنه عند تكوين المجلس وتوزيع المستقلين منهم على اللجان، فاللجان التي تحدد لـ CEO تعويضاته، وتلك المسؤولية عن مراجعة المؤسسة تصبح أفضل من المستقلين، أما تلك اللجان التي تقوم بانجاز القرارات المالية والاستثمارية، فقد تصبح أفضل من الداخليين، ورغم ذلك فقد أخذ واضعو النظم الرأي بأن الأغلبية تكون من المستقلين.

يلعب مجلس إدارة المؤسسة دورا في خفض المشكلات اللازمة لفصل الملكية عن الرقابة، ومجلس الإدارة في الحقيقة مسؤول عن تعيين وتقييم وأحيانا فصل المديرين التنفيذيين، كذلك فان المجلس يشرف على مراجعي حسابات المؤسسة، ويضع أهم القرارات الإستراتيجية، وبذلك المعنى بالحكم على أداء الأنشطة لصالح المساهمين[150].

---

149 عدنان بن حيدر درويش، "***حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة***"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص77، 78.

إن الجمع بين منصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط ايجابي بمؤشرات أداء مؤسسات المساهمة، وبناء عليه فانه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقا للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعا عن سواه' يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء المؤسسة[151].

صلاحيات وواجبات مجلس الإدارة هي الوسيلة الأكثر وضوحا التي تراقب على ضوئها أداء المؤسسات، حيث تعد مسؤولية المجلس نافذة لتوجيه المؤسسة لتحقيق أغراض حملة الأسهم تحقيقا لهذه الغاية، المجلس وبالإضافة إلى مهامه الأخرى، يجب أن يقوم بتحديد أهداف السياسات وفقا لما يتطلع إليه حملة الأسهم، تمرير قرار المؤسسة الرئيسية، وتعيين كبار المديرين التنفيذيين، ومراجعي الحسابات، ترشيح المديرين لبعض المناصب العليا ومراقبة المؤسسات والأداء التنفيذي وتحديد أجور المديرين التنفيذيين، كما يقوم المجلس أيضا بإنشاء ورصد نظم الرقابة الداخلية، التأكد من قانونية القرارات والإجراءات التي لا تؤخذ مباشرة من قبل المجلس، وأنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فمفهوم دور رئيس مجلس الإدارة يختلف عن دور المدير التنفيذي، فهو مسؤول عن توجيه المؤسسة والتأكد من أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف المشروعة للمساهمين، وفي المقابل، مسؤولية المديرين التنفيذيين هي تنفيذ إستراتيجية المجلس.[152]

نجد أن حوكمة المؤسسات في إرشادات مبدئها السادس الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة ركزت على أنه يجب على المجلس ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية وتوفير الاستقلالية للمراجع الخارجي، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون، وأن يقوم مجلس الإدارة بتكليف من يراه مناسبا لإخباره بالسياسات المحاسبية السليمة التي تعتبر أساسا للتقارير المالية، ويتجلى هذا من خلال مسؤولية مجلس الإدارة عن مصداقية وعدالة القوائم المالية قبل الإفصاح عنها وذلك من خلال ما يلي :

- مراعاة التزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها وإدارة المخاطر.
- توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس.
- العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع المؤسسة، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء المؤسسة المالي والإداري والأخلاقي.
- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح.

---

150 كينيث أ.كيم' جون نوفسنجر' ديرك ج.موهر' تعريب ومراجعة أ.د.محمد ع.الفتاح العشماوي' د.غريب جبر غنام' "***حوكمة الأطراف الراصدة والمشاركة***" دار المريخ للنشر' المملكة العربية السعودية' الرياض' 2012' ص 84.

151 مناد علي' مرجع سابق' ص 124.

152 مناد علي' مرجع سابق' ص 138.

- إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربعية بما يفيد ذلك.
- الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في مؤسسات المساهمة.
- تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.[153]

إذ تعد المعلومات المالية المتمثلة في التقارير المالية من أهم المرتكزات في حوكمة المؤسسات حيث تقدم التقارير المالية للجنة المراجعة، حيث تتولى لجنة المراجعة التقارير المالية والرقابة الداخلية والتعرف على أساليب إدارة المخاطر وعمليات المراجعة الداخلية والخارجية وتجتمع اللجنة أربع مرات سنويا مع الأعضاء التنفيذيين والمجلس العام ورئيس إدارة المراجعة الداخلية كما تجتمع مع المراجعين الخارجيين، وكما تعتبر أحد اللجان الرئيسية في حوكمة المؤسسات حيث تقوم هذه اللجنة والمكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وهي تتميز بأعضاء ذات كفاءة عالية في المجال المالي والمحاسبي، حيث يطلب من الإدارة تقديم المعلومات المالية في كل اجتماع للجنة المراجعة، ويجب أن تكون هذه المعلومات المالية ذات خصائص معينة (الملائمة، أمانة المعلومات، وإمكان الثقة بها والاعتماد عليها، حيادية المعلومات، قابلية المعلومات للمقارنة، التوقيت الملائم، قابلية المعلومات للفهم) كما أن هذه المعلومات تساعد لجنة المراجعة في اتخاذ القرارات التي ترى أنها مناسبة، حيث تتشكل بعض الأسئلة التي تدور حول هذه المعلومات مثل معرفة المبيعات الجيدة والمبيعات السيئة ومعرفة كيف يدار المخزون وما مقدار النقدية ؟ وهل يكون لدى المؤسسة نقدية لدفع المستحقات ؟ والعديد من الأسئلة ذات الأهمية النسبية للوضع المالي في المؤسسة مثل احتمال وجود فجوات تمويلية في المؤسسة وغيرها، من هنا يجب أن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدم للجنة المراجعة صحيحة ودقيقة حيث يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات المالية، ومن هنا أيضا تكمن أهمية لجنة المراجعة حيث تقوم هذه اللجنة بعمل مراقبة مباشرة وغير مباشرة على الوضع المالي للمؤسسة، فمن جهة هي تقوم بأداة مراقبة داخلية على الوضع المالي للمؤسسة ومحاولة معالجة أي خلل قد يصيب المؤسسة ومعالجته بأسرع وقت ممكن وكذلك تعتبر من جهة أخرى عملية مراجعة المعلومات المالية المتمثلة في التقارير المالية التي تقدمها الإدارة المالية في المؤسسة والتأكد من الوضع المالي للمؤسسة[154].

---

[153] مركز المشروعات الدولية الخاصة، "***ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة***"، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 1998، ص 41، 42.

[154] حسين عبد الجليل آل غزوي، "***حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية***"، رسالة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص 42.

المبحث الثاني : دور الإفصاح والشفافية في تقييم أداء المؤسسات

تعد القدرة على إعداد ونقل ونشر المعلومات وتوصيلها من أهم الأمور في العصر الحالي، حيث يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم أعمدة الاقتصاد الحر في العصر الحديث، باعتبارنا في عصر المعلومات، فقواعد ومبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المستخدمين بمصداقية التقارير المالية التي تقدمها المؤسسات ذات الأداء الجيد من خلال سعيها إلى تحسين بيئة الإفصاح والشفافية.

المطلب الأول : مقاربة الإفصاح والشفافية في ظل حوكمة المؤسسات

إذ تعتبر حوكمة المؤسسات ذات تأثير مباشر وغير مباشر على القوائم المالية حيث تقوم الجهات المنظمة مثل هيئات الأسواق المالية بإلزام مؤسسات المساهمة العامة بتطبيق لائحة الحوكمة والتي من ضمن بنودها الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.

أولا : ماهية الإفصاح والشفافية

لقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة –من بداية الستينات– بموضوع الإفصاح، وهذا لاعتماد العديد من الجهات بشكل كبير في قراراتها على ما تنشره المؤسسات من معلومات، مما أدى ظهور وجهات نظر مختلفة حول مفهوم وحدود الإفصاح من المعلومات الواجب توافرها في القوائم المالية المنشورة وهذا لاختلاف مصالح الأطراف ذات العلاقة، حيث يعد الإفصاح ضمنيا إعلام متخذي القرارات بالمعلومات الهامة بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرار، والاستفادة من الموارد بكفاءة عالية.

1/– مفهوم الإفصاح :

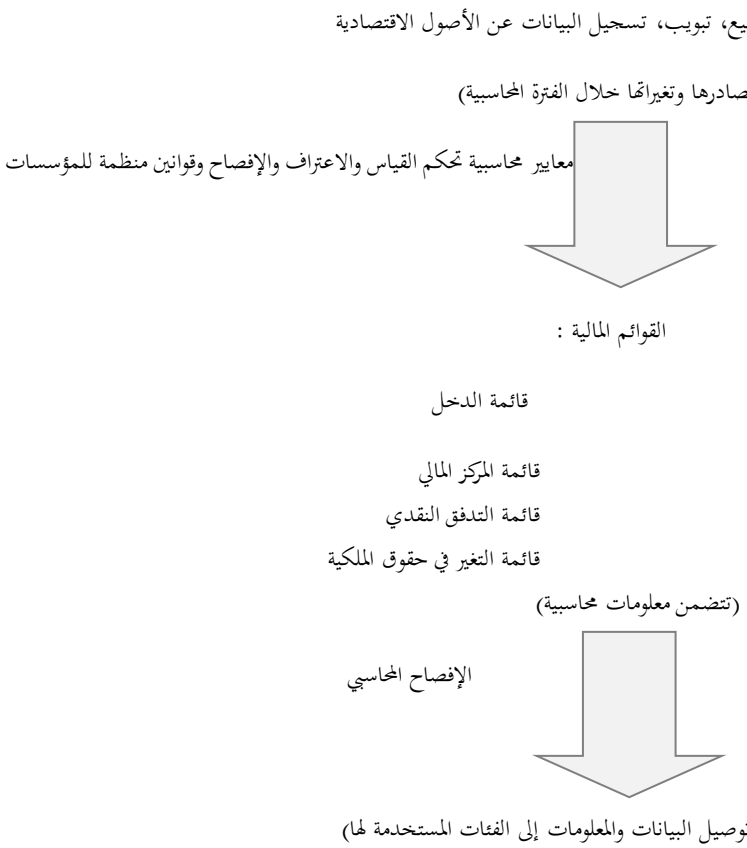
يقصد به إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية المهمة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع، فالإفصاح يعني ليس فقط مجرد توفير البيانات والمعلومات والسماح بالاطلاع عليها، بل تتعهد المؤسسات بتقديم تلك المعلومات وتوصيلها بصفة دورية، بل تلتزم أن تحملها إلى عالم المساهمين والى الجمهور كافة لكي يستفيد منها جميع المستثمرون بمن فيهم المحتملون، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية، وهذا يعني أن تشتمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها على كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع.[155]

إن مفهوم الإفصاح يعني توصيل المعلومات المحاسبية إلى الأطراف المستخدمة لها الداخلية والخارجية، بحيث تكون هذه المعلومات مفيدة وضرورية توضح حقيقة الوضع المالي للوحدة الاقتصادية ونشاطها، مما يجعل هذه المعلومات تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي الرشيد والتي تهدف إلى استمرارية هذه الوحدة، والشكل التالي يوضح الإفصاح كوظيفة محاسبية لتوصيل المعلومات لمستخدميها :

---

[155] طارق عبد العال حماد، "*التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية*" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 80.

الشكل (2-7) الوظيفة المحاسبية للإفصاح :



المصدر : زلاسي رياض، "***إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية***"، رسالة ماجستير في المحاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 47.

فالإفصاح يعد وليد الانفصال بين الملكية والإدارة وهو إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية عن المشروع بحيث يعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة، قد تبدو مهمة الإفصاح بسيطة إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى غير ذلك فهي مهمة لا تخلو من الصعوبة وللأسباب التالية :

- السرية المهمة وتشمل رغبة مالكي ومديري الوحدات في الاحتفاظ ببعض خصوصيات عمل الوحدة.
- إن ما تم وضعه من معايير وأسس وقواعد بما فيها النصوص القانونية ذات العلاقة بالإفصاح تمثل الحد الأدنى من الإفصاح المطلوب.

اختلاف أهداف ورغبات وثقافات مستخدمي المعلومات المحاسبية، إذ ترتبط صفة الإفصاح بتحديد القدر الملائم من المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها.[156]

[156] د.سالم محمد عبود' ***"الأزمة المالية العالمية بين مبدأ الإفصاح والشفافية"*** ' جامعة بغداد' ص 10-11.

2/- *أهمية الإفصاح* : تتضمن أهمية الإفصاح الآتي :

- إصدار تشريعات لضمان حقوق المستثمرين لإلزام إدارات مؤسسات المساهمة بالإفصاح عن المعلومات المالية وفي الوقت المناسب.
- التزام مؤسسات المساهمة من حيث شروط وقواعد الإفصاح للوائح التي تصدرها لجنة البورصة الأمريكية Securities And Exchange Commission بشأن الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية المنشورة لمؤسسات المساهمة الأخرى المدرجة فيها.
- تقديم معلومات عن الأداء المالي للمؤسسة لأن قرارات الاستثمار والتمويل تعكس توقعات المستثمرين للأداء المستقبلي للمؤسسة، وأن هذه التوقعات تبنى في الغالب على تقييم الأداء السابق.
- نظام التقارير الجيد يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال بالنسبة للمؤسسة وذلك نتيجة انخفاض درجة عدم التأكد لدى المستثمرين حول أحوالها المالية أي أنه عن طريق إتباع سياسة محاسبية سليمة والعناية بنظام التقارير المالية يمكن تخفيض درجة المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال المستثمر لدى المؤسسة وبالتالي تخفيض المعدل الذي يمكن أن يقبله المستثمرون كعائد على استثماراتهم.
- التنافس حول مصادر التمويل في سوق رأس المال يمثل ضغط على كافة المؤسسات لإتباع سياسات محاسبية ملائمة وتوفير نظام تقارير واف حتى في حالة عدم كفاية الأداء ذلك لأن عدم الإفصاح في مثل هذه الحالات سوف يفسر من قبل المتعاملين على أنه تغطية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة الأمر الذي يعجل بفشلها وقد يؤدي إلى خروجها من سوق الصناعة الذي تعمل فيه.
- كثرة وتعقد المتغيرات المحيطة بالوحدات الاقتصادية.
- زيادة أهمية خاصة ملائمة المعلومات المحاسبية بدلا من الاقتصار على خاصية المصداقية وحدها.
- التأثيرات المتعددة للمدخل الاجتماعي على جوانب الفكر المحاسبي.
- تقديم معلومات للمستثمرين الحاليين والمرتقبين وكذلك الدائنين ومستخدمي البيانات في تحديد وتوقيت درجة عدم التأكد للتدفقات النقدية المتوقعة من التوزيعات أو الفوائد، والتدفقات الناتجة عن بيع أو استيراد أو استحقاق الاستثمارات المالية والقروض.[157]

3/- *أنواع الإفصاح وأساليبه :*

أ. *أنواع الإفصاح :*

إن التطور الكبير في الفكر المحاسبي في هذه الفترة استوجب كذلك تطور في الإفصاح ملازما لهذا التطور، بل ظهر اتجاها يدعو إلى التوسع في الإفصاح والتعدد في مجالاته وظهرت أنواع للإفصاح، حيث يطمح المحاسبون بتسجيل أحداث غير مالية لا يمكن التعبير عنها بالأرقام في سجلاتهم، ويحاولون باستمرار تدليل العقبات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف وأهم أنواع الإفصاح هي :

---

[157] د.أحمد نور، *"المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والعربية والمصرية"*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص37.

- ***الإفصاح الكامل:*** يشير إلى مدى شمولية التقارير المالية وأهمية تغطيتها لأي معلومات ذات أثر محسوس على القارئ وتأتي ضرورة الإفصاح الكامل عن أهمية القوائم المالية كمصدر أساسي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، ولا يقتصر الإفصاح عن الحقائق حتى نهاية الفترة المحاسبية، بل يمتد إلى بعض الوقائع اللاحقة لتاريخ القوائم المالية التي تؤثر بشكل جوهري على مستخدمي تلك القوائم.
- ***الإفصاح العادل:*** يهتم بالرعاية المتوازية لاحتياجات جميع الأطراف المالية، إذا يتوجب إخراج القوائم المالية والتقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على الفئات الأخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن.
- ***الإفصاح الكافي:*** يشمل تحديد الحد الأدنى الواجب توفره من المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، ويمكن ملاحظة أن مفهوم الحد الأدنى محدد بشكل دقيق، إذ يختلف حسب الاحتياجات والمصالح بالدرجة الأولى كونه يؤثر تأثيرا مباشرا في اتخاذ القرار وهو يتبع للخبرة التي يتمتع بها الشخص المستفيد.
- ***الإفصاح الاختياري:*** يتوفر لدى المديرين معلومات عن الأداء الحالي والمستقبلي لمؤسساتهم أكثر من غيرهم من الخارج، وقد أفادت عدة دراسات أن لدى هؤلاء المديرين الحافز للإفصاح الاختياري عن هذه المعلومات، ومن هذه الحوافز انخفاض تكلفة معاملات تبادل الأوراق المالية للمؤسسة وزيادة اهتمام المحللين الماليين والمستثمرين وزيادة السيولة وانخفاض تكلفة رأس المال.
- ***الإفصاح الأمين:*** وهو يعكس الأوضاع الحقيقية داخل وخارج المشروع، وكذلك الاحتياطات التي اتخذتها المؤسسات أو طبقت بعضها لمواجهة أي معلومات أخرى تفيد في نقل واقع المشروعات وتأثيرها السلبي وكذلك دورها بصدق ودون تحيز، وهذا الإفصاح ضرورة لا غنى عنه لمراقبة تطبيق المشروعات للشريعة والقانون على حد سواء.[158]

ب. أساليب الإفصاح:

حتى لا تكون عملية الإفصاح غير منظمة وعشوائية هناك مجموعة من الأساليب العامة للإفصاح، التي تتمتع بدرجة عالية من القبول والاتفاق منها :

- ***إعداد القوائم المالية وترتيب بنودها:*** إن جزء من الإفصاح المحاسبي يتمثل في عرض القوائم المالية وترتيب مكوناتها وفق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، لتسهل عملية قراءتها وإمكانية مقارنتها من طرف المستخدمين واستخلاص المعلومات.
- ***المصطلحات والعرض التفصيلي:*** يمكن أن تؤدي العناوين الواضحة والأوصاف الملائمة لعناصر القوائم إلى الفهم الجيد لها، كما يؤدي استخدام المصطلحات العامة إلى التشويش وسوء الفهم، وقد تكون المصطلحات الفنية مفيدة إذا انطوت على معاني دقيقة وكانت معرفة جيدا بصفة عامة.

---

158 أحمد مخلوف' *" الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة المؤسسات"*' الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية' جامعة فرحات عباس' سطيف' 20-21 أكتوبر 2009' ص 6' 7.

- ***الملاحظة الهامشية :*** يتم استخدامها لتوضيح أو تفسير أو إضافة معلومات أقل أهمية، والمتعلقة بعناصر القوائم المالية، كالإفصاح عن الأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، أو الطرق والمبادئ المحاسبية المتبعة إضافة إلى الإفصاح عن الالتزامات المحتملة.
- ***الملحق:*** ويشمل على قوائم إضافية ترفق مع القوائم الأصلية يتم من خلالها إعطاء تفاصيل عن بعض البنود الواردة بالقوائم المالية والتي تستوعبها الملاحظات الهامشية.
- ***شهادة المراجع :*** تقدير المراجع الخارجي ليس معدا للإفصاح، ولكنه يؤدي دوره كطريقة للإفصاح من خلال إعطاء رأي محايد عن موضوعية وسلامة الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية، وذلك بغرض تعزيز ثقة المستخدمين في المعلومات المنشورة.[159]

ثانيا : ماهية الشفافية

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم التي دخلت اللغة العربية حديثا، فلم يكن هذا المصطلح وما له من دلالات لغوية معروفا أو متداولا في الأدبيات العربية حتى وقت قريب إلا حديثا مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية عند بداية تسعينات القرن الماضي، حيث أسسها الألماني Peter Eigen مع تسع أشخاص آخرين من خمس دول. وهناك من يؤكد أن تطبيق الشفافية صار مطلبا حضاريا وإنسانيا في سبيل القضاء على الفساد، حيث أن تطبيقها يخدم أهداف جميع الأطراف الآخذة عن طريق توفير المعلومات التي تحتاجونها في نشاطاتهم.[160]

1/- مفهوم الشفافية وأهميتها :

أ. ***مفهوم الشفافية :*** يقصد بالشفافية في المعنى الاصطلاحي قيام مؤسسات المساهمة ذات الاكتتاب العام بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص، وإتاحة الفرصة لمن يريد منهم الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات، فيما عدا تلك التي يكون من شأنها الإضرار بمصالح المؤسسة، فيجوز لها الاحتفاظ بسريتها، مثل أسرار الصناعة والعلاقات مع الموردين وغير ذلك، وتعد الشفافية حقا دائما يتمتع به المساهمون ومن في حكمهم من الممولين والدائنين.[161]

يضيف (Balkin 1998) أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، لكنها تحتوي أنواعا مختلفة من المشاركة بالمسؤولية وأن استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة، ويربط (Choster & Bruno, 2000) الشفافية بالمساءلة في كون المساءلة مبنية على الشفافية، ويرتبط مفهوم الشفافية ارتباطا وثيقا بأربع كلمات : المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة،

---

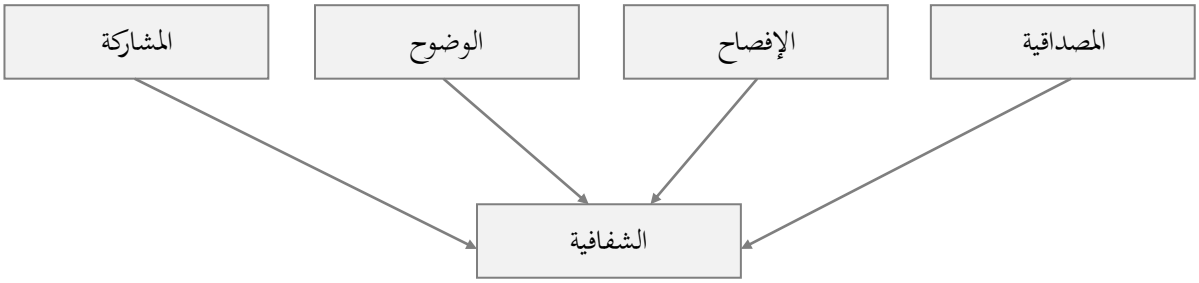
159 محمّد أبو زيد، ***"المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية"*** ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 583، 584.

160 حسين المحمدي برادي، ***"الفساد الإداري لغة المصالح"*** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35.

161 صالح البربري، ***"الممارسات غير المشروعة في بورصة الأوراق المالية"*** مركز المساندة القانونية، القاهرة، 2001، ص18.

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (2-8) جوهر الشفافية :



المصدر : فارس بن علوش بن بادي السبيعي، ***" دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"***، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 16.

ب. **أهمية الشفافية :** تتمثل أهمية الشفافية في أنها تعمل على زيادة المعلومات الواردة في الإيضاحات المتممة على النحو الذي يؤدي إلى تحسين الإفصاح في قوائم المؤسسات المالية، حيث أن عدم توفر هذه المعلومات لبعض المستثمرين قد تجعلهم في وضع خاطئ من حيث اتخاذ قرارات غير رشيدة، ونأتي على حصر أهمية الشفافية في النقاط التالية :

- تزيد من عملية توضيح قيم البنود التي تحتويها القوائم المالية.
- تقليل درجة التقلب في الأسواق المالية لضمان الاستقرار المالي.
- تجعل استجابة المشاركين في السوق للأخبار السيئة معتدلة وتساعدهم أيضا على توقع وتقييم المعلومات السلبية.
- تعمل على القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات.
- تقلل من ميل الأسواق للتركيز على الأنباء الايجابية أو السلبية.
- تعمل على التعرف على الظروف التي أدت إلى التغير في السياسات المحاسبية،

ويمكن أن نلخص الأهمية في الشكل التالي :

الشكل (2-9) أهمية الشفافية :

المصدر : د.سفير محمد، د.قاشي يوسف، مطبوعة بعنوان : "***محاضرات في حوكمة الشركات***" ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، ص 68.

فالغرض الأساسي من ممارسات الشفافية في المؤسسة هو توحيد سلوك الموظفين داخلها وتعريفهم بكيفية تعاملهم مع الأطراف الداخلية والجهات الخارجية، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تتعامل مع وسيلة تطبيق ممارسات الشفافية بمنتهى الدقة والوضوح.[162]

2/- أنواع الشفافية :

هناك ثلاث أنواع للشفافية :

- ***الشفافية المدبلجة :*** وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.
- ***الشفافية المؤدلجة :*** هي التي تنطلق وتخدم مصالح وأيدلوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.
- ***الشفافية الانتقائية :*** وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بجملة إعلانية، عندما تكون الأرقام والأحداث ايجابية، وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.[163]

---

[162] د.سفير محمّد' **د.قاشي يوسف'** مطبوعة بعنوان : "***محاضرات في حوكمة الشركات***" ' جامعة العقيد أكلي محند أولحاج' البويرة' ص 67-68.

[163] فارس بن علوش بن بادي السبيعي' "***دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية***" ' أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية' جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية' الرياض' 2010' ص 25.

تعتبر الشفافية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للمؤسسات أن تزدهر إذا لم ترافقها الشفافية في فترة نشاطها، تتنوع آليات الشفافية على تنوع طبيعة المؤسسات، ومن بين هذه الآليات :

- ***الإفصاح المحاسبي :*** هو إظهار كافة المعلومات المالية والمحاسبية التي تؤثر في موقف متخذ القرار سواء كانت المؤسسة أو الأطراف الأخرى، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم والتقارير المحاسبية بلغة مفهومة للمستخدمين الداخليين والخارجيين دون لبس أو تضليل.
- ***المساءلة*** : وهي العملية التي تكرس الشفافية في المؤسسة من خلال استجواب المديرين داخليا من طرف مجلس الإدارة والمساهمين، أو خارجيا من طرف مراجع خارجي، مفتشية العمل...[164].

ثالثا : قواعد الالتزام بالشفافية في الإفصاح

يمكن القول أن الشفافية تؤدي إلى الحد من تأثير الشائعات حتى لا تتاح الفرصة أمام بعض السماسرة المضاربين للحصول على معلومات غير متاحة للآخرين، حيث تستدعي هذه العملية الالتزام بالقواعد التالية :

- تضع المؤسسة إجراءات عمل خطية وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، لتنظيم شؤون الإفصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة.
- على المؤسسة أن توفر المعلومات اللازمة للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة، وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية، والتشريعات النافذة مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم.
- على المؤسسة تنظيم حساباتها وحفظ سجلاتها ودفاترها وفق المعايير الدولية الخاصة بإعداد التقارير المالية.
- على المؤسسة استخدام موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات، وأن تفصح عن سياساتها تجاه المجتمع المحلي والبيئة.
- لا يجوز لأي شخص مطلع في المؤسسة إفشاء المعلومات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة ولا يجوز تداول الأوراق المالية الصادرة بناء على معلومات داخلية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.[165]

رابعا : دور الإفصاح والشفافية في تفعيل حوكمة المؤسسات

إن الإفصاح والشفافية يعد من أهم المبادئ، أو بمعنى أدق من أهم الأسس التي يقوم عليها نظام الحوكمة، فهذا الأساس يعد حجر الزاوية في مقومات نجاح هذا النظام، لما يؤديه الالتزام بهذا المبدأ من دور في توفير المعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستثمرين والهيئات الخارجية والتي على أساسها يتخذ هؤلاء قراراتهم فما يوفره هذا المبدأ من معلومات لكل الجهات يشكل جزء كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالانضمام إلى المؤسسة أو شراء أسهمها. لهذا زاد الاهتمام بهذا المبدأ سواء على المستوى الوطني أو الدولي، لما يلعبه من دور فعال في نجاح أسواق المال وفي نهضة المؤسسات، أو على العكس انهيار الأولى وإفلاس الثانية، فالالتزام بالإفصاح والشفافية هو التزام عام على كافة المؤسسات المصدرة للأوراق المالية كما أنه حق لجميع المساهمين والمستثمرين والجهات الرقابية كالبورصة وهيئة سوق المال.[166] من القواعد المهمة التي ترتكز عليها حوكمة المؤسسات هي الجوانب المتعلقة بالإفصاح

---

[164] غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 57.

[165] مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان' هيئة الأوراق المالية' 2006' ص 22-23.

[166] محمد إبراهيم موسى' "***حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية***"' الدار الجامعية الجديدة' 2010' ص 52' 53.

الكافي وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي، الأداء والملكية، فعندما تكون المعلومات متاحة لكل المستثمرين تصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات مما يجعل عمليات الاستثمار مبنية على قواعد وأسس سليمة ويبعدها عن عمليات المضاربة والعمليات غير الحقيقية للاستثمار.

فقد أظهرت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة يجب أن يضمن إفصاحا صحيحا وفي الوقت المناسب حول جميع الأمور بالنسبة للمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي، وأدائها، وملكيتها، ويجب أن يشتمل الإفصاح على ما يلي :

- النتائج التشغيلية والمالية للمؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- كبار المساهمين وحقوق التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ومكافأتهم.
- عوامل المخاطرة الهامة المنظورة.
- المواضيع الهامة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من ذوي المصالح.
- هياكل وسياسات التحكم.[167]

إن التزام المؤسسات المصدرة للأوراق المالية بالإفصاح والشفافية يمثل العمود الفقري لسوق تلك الأوراق، حيث تقدر "كفاءة سوق الأوراق المالية بقدر ما يتوافر فيه من شبكة معلومات وبيانات قوية صادقة تعطي للكافة في إطار من المساواة والعدالة، ويقصد بهذا المبدأ توفير المؤسسة للمعلومات والتقارير التي تمكن الأشخاص والهيئات من معرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من المؤسسة حاليا ومستقبلا" مع احتفاظ المؤسسة بحقها في حجب ما تراه ضروريا منها لعدم الإضرار بالمؤسسة أو بمركزها المالي أو بمصلحة الشركاء أو المساهمين فيها، إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة التقارير المالية والمعلومات الناتجة عنه، مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة المؤسسات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به.[168]

---

[167] حمادي نبيل، ***"أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية"***، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، ص 10.

[168] محمد ياسين غادر، ورقة عمل بعنوان : "***محددات الحوكمة ومعاييرها***" مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ديسمبر 2012، ص 13.

فالسعي الدائم من قبل المستثمرين والمتعاملين في مجال المال والأعمال وراء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة يلزم هذه الأخيرة ويفرض على الجهات الرقابية الاهتمام الدائم بأن تعبر التقارير والقوائم الصادرة بصدق عن المركز الحقيقي للمؤسسة، على نحو يمكن هؤلاء المتعاملين من تقدير المخاطر والمزايا التي يمكن أن تعيق باستثماراتهم، في الواقع يقع الالتزام بمتابعة المؤسسات بالقيام بعمليات الإفصاح والشفافية على عاتق الهيئة العامة لسوق رأس المال، فهي التي تقوم بمراقبة وتقدير المعلومات والبيانات التي تقدمها المؤسسات لتجارية سواء على نتائج أعمالها أو عن حقيقة مركزها المالي، كما تتابع الإجراءات التي تتخذها تلك المؤسسات أو تقدم عليها إما بهدف الإضرار بالسوق أو بغرض السيطرة والاستحواذ، وهكذا يتضح أن الالتزام بالإفصاح والشفافية كمطلب من متطلبات الحوكمة وأحد المبادئ اللازمة لتحقيقها هو أمر قد يصعب تحققه على الوجه الأكمل، لما تلعبه البيانات والمعلومات الواردة بالتقارير المالية التي تلتزم المؤسسة بتقديمها من دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة ورسم سياساتها المستقبلية، الأمر الذي يضع المؤسسة وإدارتها بين شقين، الالتزام بالقوانين واللوائح وما تفرضه من واجب الإفصاح والشفافية، وبين منطقية المحافظة على قدر من المعلومات والبيانات الضرورية لإنماء المؤسسة وتوسيع أنشطتها وعدم تعريض أعمالها للخطر.[169]

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة.[170]إذ يشجع وجود نظام إفصاح قوي وجودة المعلومات المالية على الشفافية الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية، ويعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ممتلكاتهم حيث يمكن أن يساهم الإفصاح الكافي عن المعلومات في الوقت المناسب أن يساهم في اجتذاب رأس المال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال.[171]

ينتج عن أي تحسن في عملية الإفصاح تطور في الشفافية، الأمر الذي يعد أهم أهداف حوكمة المؤسسات، حيث تمت الإشارة في تقرير كادبوري بشأن حوكمة المؤسسات إلى أن "المعلومات هي شريان الحياة بالنسبة للسوق، وأي قيود توضع على حرية تدفق المعلومات تمثل خللا في السوق، فكلما كانت أنشطة المؤسسة تتم بشفافية زادت قيمة أسهمها بصورة منتظمة، كما يساعد الإفصاح المؤسسة على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، كما تحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.

---

169 د.محمّد إبراهيم موسى' مرجع سابق' ص 59' 60.

170 زلاسي رياض' "***إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية***"' رسالة ماجستير في المحاسبة وجباية' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 2011-2012' ص 71' 72.

171 ظاهر القشي' حازم الخطيب' "***الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية***"' مجلة أربد للبحوث العلمية' العدد العاشر' 2006' ص 27.

ويرتكز تعامل أي مستثمر في سوق الأوراق المالية على مدى توافر المعلومات الدقيقة مع سرعة الحصول عليها بتكلفة منخفضة، لكي يتسنى له اتخاذ قراره بطريقة صحيحة ولذلك تحرص جميع التشريعات المنظمة لأسواق المال على وجوب الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية، ويحدد مضمونه ونطاق تطبيقه، والجدير بالذكر أن نشر المعلومة في حد ذاته لا يكفي لتحقيق هذا الهدف المرجو، إذ أن أسلوب عرض وصياغة هذه المعلومة بالإضافة إلى توقيت نشرها هو أمر في غاية الأهمية لتحقيق الشفافية المنشودة. ولعل من أهم شروط كفاءة سوق المال إتاحة المعلومات الضرورية لجميع المستثمرين في ذات اللحظة بتكلفة زهيدة أو بدون نفقات على الإطلاق، الأمر الذي يجعل توقعاتهم متماثلة بشأن مستقبل الأسعار وتطورها نظرا لتحليل المعلومات المتاحة لكل منهم، وقد تكون المعلومات متعلقة بالمؤسسة المصدرة للأوراق المالية أو بأحد قطاعات النشاط الاقتصادي، وتؤدي المعلومات دورا مهما في سوق الأوراق المالية حيث تساعد المستثمرين على اتخاذ قرارات شراء وبيع الأوراق المالية المختلفة لأن المعلومات تساعد على تحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للورقة المالية، وان توافر المعلومات ذات العلاقة بمناخ البورصة وظروفها يجنب المتعاملين في السوق التسعير الخطأ للورقة المالية، مع إيضاح مستقبل أداء الاستثمارات والعوائد المتوقع الحصول عليها في ظل الظروف السائدة في السوق فان عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية يمكن أن ينعكس في صورة اتساع مدى الثمن مما يؤدي إلى زيادة ثقة العمليات وتناقص السيولة، ومن ثم تناقص عدد المتعاملين في السوق، أي أن عدم توافر المعلومات أو توافرها بصورة غير عادلة أمام جميع المستثمرين، أو عدم توافر الأشخاص القادرين على تحليلها وتفسيرها سوف تحول سوق الأوراق المالية إلى سوق للمضاربة العشوائية وهي مضاربة غير علمية تؤدي إلى تسعير خطأ للأوراق المالية، مما يؤدي في النهاية إلى التخصيص غير الكفء للموارد المالية.[172]

فمن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فان ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في السلوك غير الأخلاقي وفي التأثير على نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمؤسسة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعه أيضا، ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الحصول على معلومات منتظمة تتسم بدرجة مرتفعة من المصداقية والقابلية للمقارنة مع البيانات الأخرى المناظرة وبدرجة التفصيل الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم المؤسسة وحقوق الملكية وحقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة بها، فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن ارتفاع تكلفة رأس المال وعن سوء تخصيص الموارد. ولكن ليس من المتوقع أن تحل متطلبات الإفصاح محل الأعباء الإدارية أو أعباء التكلفة غير العادية الملقاة على المؤسسات، كما لا يتوقع من المؤسسات أن تفصح عن المعلومات التي قد تسبب لها خطرا أو تؤدي إلى الإضرار بمراكزها التنافسية ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازما لتوفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ولتجنب تضليل المستثمرين، وتطبق كثير من الدول مفهوم الصيغة الأساسية لتحديد المعلومات المطلوب الإفصاح عنها كحد أدنى .[173]

---

[172] د.محمّد عيد بلبع، "***حوكمة الشركات ودورها في الاختلالات الإدارية والمالية***"، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص 280، 281، 282.

[173] د.محمّد عيد بلبع، مرجع سابق، ص 284، 285.

وبالتالي فان العلاقة بين حوكمة المؤسسات والإفصاح علاقة ذات اتجاهين حيث يتوقف تحقيق مزايا ومنافع الحوكمة على إفصاح المؤسسات عن ممارسات الحوكمة بها مما يؤدي إلى زيادة مصداقية المؤسسات أمام جمهور المتعاملين واكتسابها سمعة حسنة الأمر الذي يعيد الثقة بها وبسوق المال ككل وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة، ويمكن القول بأن الإفصاح يعمل على تدعيم وزيادة فاعلية حوكمة المؤسسات.[174]

المطلب الثاني : دور الإفصاح والشفافية في تقييم أداء المؤسسات

يرتبط الإفصاح بتقييم الأداء، حيث يستخدم المديرون أساليب مختلفة للإفصاح، إذ نجد بعضهم يطلعون الموظفون على خطة المؤسسة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الوظيفي الرسمي الذي يعني عادة بوصف المسؤوليات ومهمات العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة، مع ضرورة التأكد من أن الموظف يفهم ويعرف مسبقا أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها من عواقب محددة، وهذا يلقى على عاتق المدير مسؤولية إفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر منه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب.[175]

حيث تباينت الآراء بخصوص اتجاه وطبيعة تلك العلاقة، من ناحية هناك من يرى أنه في ظل وجود تكلفة الإفصاح فان المؤسسات ذات الأداء الجيد تستثمر أكبر في سبيل زيادة جودة الإفصاح وعلى عكس ذلك فان هناك من يعتقد بأن المؤسسات ذات الأداء الجيد المتواضع اقتصاديا تحاول إعطاء مظهر تجميلي سعيا وراء زيادة واستمرار التدفقات النقدية للمؤسسة فتحرص على مزيد من الإفصاح.[176]

إن من أهم الأهداف الرئيسية للأهداف المالية مساعدة مستخدميها في التعرف على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتقييم ذلك الأداء ومع ذلك نرى أن مواضع متعددة لقواعد ومعايير المحاسبة تسمح بقدر من المرونة وفي مواضع أخرى تتطلب قدر من التقدير ومن تم تستطيع الإدارة التأثير بشكل أو بآخر على ما تتضمنه التقارير المالية من معلومات على أداء المؤسسة[177]، فمن الضروري الإفصاح لمستخدمي المعلومات المالية على المعلومات المتصلة بالمخاطر الملموسة بالمستقبل المنظور والتي قد تشتمل على المخاطر المرتبطة بمنطقة معينة والمخاطر المالية مثل تغير أسعار الفائدة والمخاطر المرتبطة بالمشتقات المالية وأخيرا المخاطر المرتبطة بالالتزامات البيئية.[178]

---

[174] نضال عزيز مهدي، "***تطوير بنية الحكومة في العراقية لغرض تحقيق الشفافية وضبط الأداء المالي***" رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2011، ص 165.

[175] فارس بن علوش بن بادي السبيعي، "***دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية***" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 28).

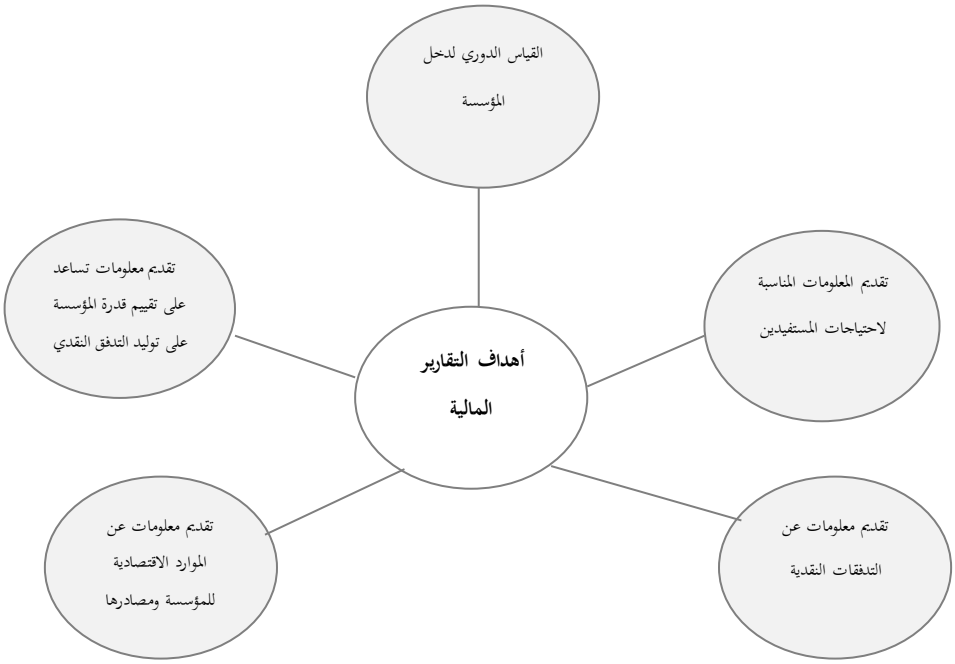
[176] Christine Mallin, ***« the telationship between corporate governance*** : an international review, vol 10, issue 4 2002, p 253,255.

[177] Matthew Gaved, ***corporate governance report : closing the communication gap-disclosure and institutional shareholders, corporate governance*** : an international, review, vol 6, issue 2, 1998, p121-122.

[178] إياد وليد محمّد جبير، "***مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية***" رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 42.

يوضح الشكل التالي الهدف من إعداد التقارير المالية :

الشكل (2-10) أهداف الشفافية في التقارير المالية :



المصدر: غضبان حسام الدين، ص 250.

1. ***تقديم المعلومات الملائمة لاحتياجات المستفيدين :*** يعتبر الهدف الأساسي للتقارير المالية هو تقديم المعلومات الملائمة التي تفي باحتياجات المستفيدين عند اتخاذ قرارات تتعلق بمؤسسة معينة، وعلى وجه التحديد يحتاج المستفيدون إلى معلومات تساعدهم على تقييم قدرة المؤسسة في المستقبل على توليد تدفق نقدي ايجابي كاف، بمعنى آخر تدفق نقدي من الممكن للمؤسسة توزيعه للوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها بما في ذلك توزيع الأرباح على أصحاب رأس المال دون تقليص لحجم أعمالها، وتعتمد قدرة المؤسسة على توليد مثل هذا التدفق النقدي على قدرتها على تحقيق الدخل الكافي في المستقبل، وتحويل هذا الدخل إلى تدفق نقدي كاف، ومن ثم يرغب المستفيدون في الحصول على معلومات تمكنهم من تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي في المستقبل.
2. ***القياس الدوري لدخل المؤسسة :*** من المعروف أن قدرة المؤسسة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي في المستقبل تعتمد على تغيرات كثيرة منها : الظروف الاقتصادية العامة، الطلب على منتجاتها أو خدماتها، ظروف العرض في الحاضر والمستقبل، كما تتوقف على قدرة الإدارة على التنبؤ بالفرص المتوقعة في المستقبل، والاستفادة من تلك الفرص وقدرتها على التغلب على الظروف غير الملائمة وما إلى ذلك من العوامل، ومن المؤكد أن تقييم أثر بعض هذه التغيرات على أداء المؤسسة قد يحتاج إلى معلومات تخرج عن نطاق القوائم المالية، ومع ذلك فان المعلومات التي تتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي كاف تفيد المستفيدين عند تقييم أداء المؤسسة في المستقبل، وجدير بالملاحظة أن مثل هذا التقييم لن يكون مبنيا على تقييم أداء المؤسسة في الماضي، وبناء على ذلك فان القوائم المالية لمؤسسة يجب أن تركز تركيزا أساسيا على المعلومات التي تتعلق بدخل المؤسسة ومدى ارتباطه باحتياجاتها من التدفقات النقدية، وعلى ذلك فان أحد المهام الأساسية للمحاسبة المالية هي القياس الدوري لدخل المؤسسة.

3. ***تقديم معلومات تساعد على تقييم قدرة المؤسسة على توليد التدفق النقدي :*** يجب أن يكون قياس الدخل وما يرتبط به من المعلومات التي يتم الإفصاح عنها في القوائم المالية مفيدا بالقدر المستطاع للمستفيدين في تقييم قدرة المؤسسة على توليد التدفق النقدي، إذ أن المؤسسة في صورتها النموذجية تمثل تيارا مستمرا من الدخل، إلا أنه يجب تجزئة هذا التيار. ولكي تكون المعلومات التي تفصح عنها القوائم المالية عن الدخل مفيدة يجب أن تبين مصادر ومكونات دخل المؤسسة.[179]
4. ***تقديم معلومات عن الموارد الاقتصادية للمؤسسة ومصادرها :*** يسعى المستفيدين عادة إلى مقارنة أداء المؤسسة بغيرها من المؤسسات، وتجري هذه المقارنات في معظم الأحيان على أساس نسبي وليس على أساس مطلق، بمعنى أن الدخل ينسب عادة إلى صافي الموارد المتاحة للمؤسسة قبل إجراء المقارنات، وبناء على ذلك فان هؤلاء المستفيدين يهتمون بالمعلومات المتعلقة بالموارد الاقتصادية للمؤسسة ومصادر تلك الموارد أي الأصول والخصوم، ومن ثم فان هذه المعلومات تزود المستفيدين بالأساس الذي يستخدم لتقييم دخل المؤسسة ومكوناته خلال فترة زمنية معينة، وعليه ينبغي أن تحتوي القوائم المالية على معلومات عن أصول المؤسسة وخصومها وحقوق أصحاب رأسمالها، كما يجب أن يكون قياس أصول المؤسسة وخصومها والمعلومات التي تحتوي عليها القوائم المالية في هذا الشأن مفيدة بقدر الإمكان للمستفيدين.
5. ***تقديم معلومات عن التدفقات النقدية :*** يهتم المستفيدون اهتماما مباشرا بقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها عند استحقاقها، وتوزيع الأرباح على أصحاب رؤوس الأموال بدون تقليص نطاق عملياتها الجارية، وعلى ذلك يجب أن تحتوي القوائم المالية للمؤسسة على معلومات عن التدفق النقدي للمؤسسة.[180]

برز دور المحاسبة بشكل أساسي في السيطرة والتوجيه والرقابة على أداء المؤسسات، فهي تقدم الوسائل الكافية للأطراف الخارجية لمراقبة أداء المؤسسة من خلال تقييم مدى تنفيذ المديرين لمسؤوليتهم في إدارة المؤسسة. فان دور المحاسبة جزء لا يتجزأ من أي نظام لحوكمة المؤسسات، حيث أن الخصائص الأساسية في جميع أنظمة الحوكمة ومتطلباتها تؤكد على ضرورة أن تتمتع المؤسسات بالشفافية العالية في الإفصاح عن أدائها المالي، ومن العناصر المؤثرة على حوكمة المؤسسات الجيدة هو أن تكون المؤسسات صادقة ومنفتحة وأن تقدم معلومات دقيقة كافية عن أنشطة المؤسسة، وبشكل يمكن الأطراف الخارجية من الرقابة على أنشطتها، وتتطلب أنظمة حوكمة المؤسسات وممارساتها الأولية أن تنشر المؤسسات قوائم مالية مدققة يتوفر فيها عنصر الشفافية وذلك من أجل تمكين المساهمين من مساءلة إدارة المؤسسة عن أدائها المالي.

وهناك دوران رئيسيان يمكن تحديدها للمحاسبة والتقارير المالية في تدعيم نظام حوكمة المؤسسات الفعالة وهما :

1. ***تشجيع أو منع قرارات وأنشطة معينة :*** حيث تستخدم المحاسبة للتوجيه والرقابة والسيطرة على المديرين في المؤسسات عن طريق استخدام المعلومات المحاسبية لدعم القرارات المناسبة، وذلك من خلال ربط أداء المديرين بمكافآت تعتمد على أرباح محاسبية في نتائج القوائم المالية، كربط مصالحهم ومصالح المساهمين من أجل تشجيعهم على اتخاذ قرارات استثمارية ذات عوائد ربحية عالية، وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي للمؤسسة، وتصب في مصلحة المساهمين،

---

179 غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 250' 251' 252.

180 غضبان حسام الدين' مرجع سابق' ص 252' 253.

وتظهر قدرة المحاسبة في مساعدة نظام حوكمة المؤسسات من خلال تحديد معايير المحاسبة ومتطلبات الإفصاح عن قضايا مرتبطة بنظام الحوكمة :

- كالمعيار الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الأمريكي رقم (AASB 124) ومعيار المحاسبة الدولي رقم (IAS 24) التي تعلقت بمتطلبات افصاحات موسعة بحيث تشمل أسماء ومكافآت المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وأي تعاملات بين المؤسسة وبينهم، كالقروض والمشتريات.
- المعيار الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الأمريكي رقم (AASB 2) والمعيار الصادر عن لجنة معايير التقارير المالية الدولية (IFRS 2) التي تعلقت بحصص المديرين من الأسهم، حيث تطلبت الإفصاح عن الأسهم الممنوحة للمديرين أو الموظفين، لذا كان من الطبيعي أن متطلبات الإفصاح عن الأنشطة لها دور كبير في التحكم والسيطرة على السلوكيات، كالإفصاح عن القروض والمكافآت للمديرين الأمر الذي يساعد في الكشف عن أي أنشطة غير مناسبة يقومون بها.

2. ***إبلاغ المساهمين وأصحاب المصالح (الأطراف الخارجية)*** : إن الدور الأساسي للتقارير المالية في حوكمة المؤسسات هو تقديم المعلومات المطلوبة لتقييم أداء المؤسسة وأداء مديريها، لذا كانت المساءلة هي الغرض الأساسي من القوائم المالية والمحاسبة، إذ تتطلب من المدير تقديم تقرير لمقدمي الموارد للمؤسسة لتفسير وتوضيح مدى تمكنهم من إدارة الموارد، لذا فان القيمة الأساسية لحوكمة المؤسسات هي في تحسين عملية المساءلة، وتعتبر المساءلة هي أساس حوكمة المؤسسات الفعالة.

ومن مميزات نظام الإفصاح العادل تعزيز الشفافية الحقيقية كخاصية محورية لنظام الرقابة في الأسواق المالية على المؤسسات، وهو أساسي لتمكين المساهمين من ممارسة حقوق ملكيتهم على أساس من المعرفة، ولضمان أن تكون القوائم المالية مفيدة يجب أن تتصف بالشفافية وعدم التحيز وأن تكون متكاملة وخالية من الأخطاء، ذلك لأن القوائم المالية هي حلقة الوصل الحاسمة التي تمكن المساهمين من مراقبة أداء المديرين وأنشطتهم والمساعدة في تحديد أي قصور في فاعلية نظام حوكمة المؤسسات.[181]

المبحث الثالث : دور التدقيق في تقييم أداء المؤسسات

إن لظهور الثورة الصناعية أثر كبير على الأنشطة الاقتصادية من حيث تنظيمها وعملها، حيث ظهر هذا من خلال انفصال الملكية عن الإدارة عكس ما كان سابقا، وبالتالي لم يعد للمالك أي دخل في المؤسسة من ناحية التسيير والمراقبة، مما يجعله لا يتطلع بشكل مباشر وكاف على واقع المؤسسة الحقيقي وكذا وجهة رأس ماله المساهم به في المؤسسة، ومنه أصبح من الضروري

[181] عمر يوسف عبد الله الحياري' ***"أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركة الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي"***' رسالة ماجستير في المحاسبة' جامعة الشرق الأوسط' 2017' ص 31' 32' 33.

وجود طرف ثالث آخر محايد يطلع من خلاله المتعاملين على حالة المؤسسة وفي نفس الوقت يقدم الإرشادات للإدارة من أجل تصحيح الأخطاء والتلاعبات التي قد تحدث وهذا عن طريق التدقيق والمراجعة.

المطلب الأول : مقاربة التدقيق في ظل الحوكمة

لو تتبعنا تطور وظيفة التدقيق نجد أنها قديمة قدم الإنسان، حيث أن التدقيق يرجع إلى حكومات قدماء المصريين واليونان الذين استخدموا المدققين بغية التأكد من صحة الحسابات العامة، حيث كان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات والأخطاء، وعند ظهور الثورة الصناعية في ابريطانيا وتطور الصناعة والتجارة والزيادة في أنشطة المؤسسات وزيادة الفجوة بين المالكين والإدارة المحترفة وتطور النظام الضريبي، لم يتغير الهدف الرئيسي للتدقيق وهو اكتشاف الغش والخطأ ولكن التغير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة ولغاية 1850 هو الاعتراف والرغبة بوجود نظام محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم "البيانات" المحاسبية لأجل منع واكتشاف الغش والخطأ، والتغيير الآخر كان الاعتراف بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص مستقل ومحايد، وقد نص صراحة على ذلك قانون المؤسسات الانجليزي لسنة 1862، الأمر الذي أدى إلى تطوير مهنة التدقيق وضرورة وجود أشخاص مؤهلين ومدربين للقيام بهذه المهنة.

أولا : التدقيق بين المفهوم والعوامل التي أدت إلى ظهوره

1. ***مفهوم التدقيق :*** تنحدر كلمة التدقيق من أصول لاتينية وتعني الاستماع ويعبر عن تقليد روماني قديم للمراقبة، حيث يقوم أفراد متخصصين دوريا بالاستماع للمديرين المحليين للمقاطعات والقيام بعمليات الفحص، وانتقل هذا التقليد إلى الإدارات بعد ظهور الرأسمالية والمساهمة،[182] ويعرف التدقيق بأنه : "فحص القوائم المالية وهي في الغالب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية والتحقق من أرصدة بنود قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، والحصول على الأدلة الكافية والملائمة لإبداء الرأي الفني المحايد على صدق وسلامة القوائم المالية"[183].

ولهذا فان معنى تدقيق الحسابات يمكن أن يقوم على ثلاث عناصر وهي :

- ***الفحص :*** التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها.
- ***التحقيق :*** إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة.
- ***التقرير :*** بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية،[184]

---

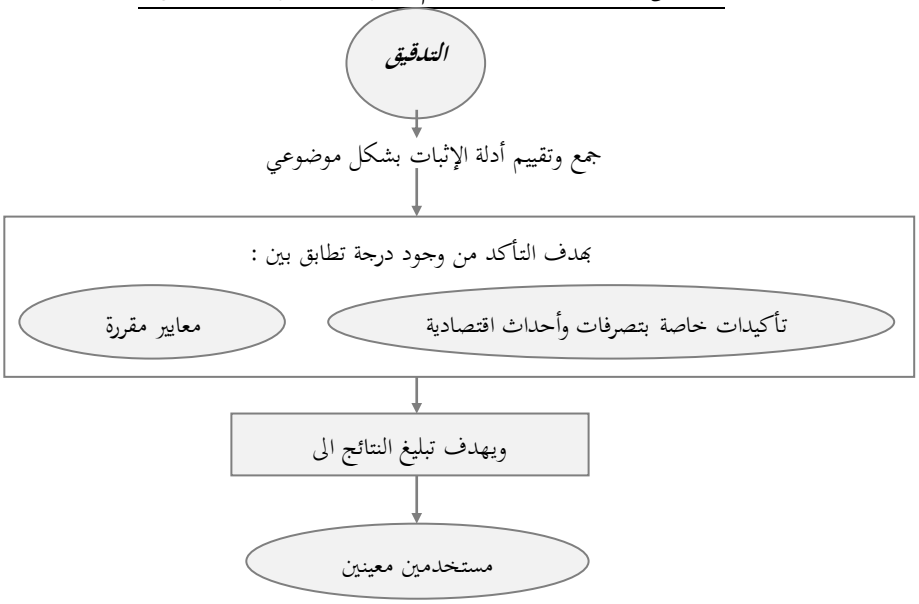
[182] عيادي محمد لمين، "***مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة***"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 85.

[183] د.يوسف محمد جربوع، "***مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق***"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 7.

[184] بوزيدي لخضر، "***مراحل وآليات التدقيق في المحاسبة***"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2003-2004، ص 2.

والشكل التالي يوضح المفاهيم المرتبطة بتعريف التدقيق :

الشكل (2- 11) المفاهيم المرتبطة بتعريف التدقيق :



المصدر : أمين السيد أحمد لطفي، ***"التدقيق بين النظرية والتطبيق"***، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 20.

2. العوامل التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى التدقيق :

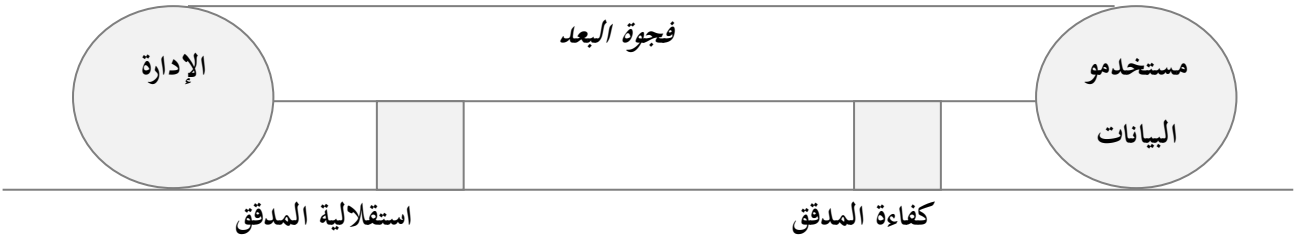
- ***فجوة البعد :*** إن النقص في الموثوقية، وبالتالي الحاجة إلى طرف خارجي مستقل من أجل زيادة درجة الموثوقية في البيانات المالية ودرجة الاعتماد عليها يعود بشكل أساسي إلى ما يسمى فجوة البعد. وهي الفجوة بين الإدارة والمساهمين والأطراف الأخرى الخارجية التي تعتمد على البيانات المالية الصادرة عن الإدارة. إن هذه الفجوة تعود بشكل أساسي إلى عملية توكيل فريق معين لإدارة شؤون المؤسسة. إن فصل الإدارة عن الملكية وبالتالي استحالة اطلاع المالكين على الكم الهائل من العمليات المالية وغير المالية التي تحدث في منشآتهم يؤدي إلى حدوث فجوة في الاتصال بين الإدارة والمالكين. والإدارة هي المسؤولة عن توفير المعلومات الكافية لمن قام بتوكيلهم بإدارة المؤسسة، وذلك من خلال التقارير المتعارف عليها، وهذه الفجوة لها عدة أبعاد وهي المكاني والزماني والقانوني وبعد يتعلق بالتكلفة. حيث نجد أن مستخدمي البيانات المالية منتشرون في مناطق وأنحاء مختلفة متباعدة عن الإدارة التي تقوم بإعداد البيانات المالية، وكذلك فان هذه البيانات هي حصيلة عمليات محاسبية تمت على مدى سنة كاملة ستقدم إلى المستفيدين منها في فترة محددة، بالإضافة عدم إمكانية الاطلاع على الدفاتر والسجلات والمستندات المؤيدة للعمليات الاقتصادية من قبل مستخدمي البيانات المالية لأن ذلك غير عملي ويؤدي أيضا إلى إفشاء

الأسرار وإلحاق الضرر بالمؤسسة والمستفيدين منها. كذلك فان اطلاع الفئات المختلفة على الدفاتر والسجلات يؤدي تكاليف عالية تؤثر على كافة الفئات[185].

والشكل التالي يوضح دور المدقق في تقليص فجوة البعد بين الإدارة ومستخدمي البيانات المالية من خلال استقلاليته وكفاءته :

الشكل (2-12) دور المدقق في تقليص فجوة البعد :

معلومات موثوقة **معلومات غير مدققة**



المصدر : أ.د علي عبد القادر الذنيبات، ***"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق"***، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، 2010، ص 9.

- ***تضارب المصالح :*** إن تعدد الفئات المستفيدة من القوائم المالية وتعدد الاستخدامات لهذه القوائم، وبالتالي تنوع المصالح، تجعل الفئات المختلفة بحاجة إلى جهة مستقلة ومحايدة حتى تطمئنها بأن البيانات المالية أعدت بشكل موضوعي ومحايد دون تحيز لأي جهة، ويتمثل التضارب في المصالح بشكل رئيسي في التضارب بين الإدارة والمساهمين، والتضارب بين المؤسسة والمستخدمين الآخرين للبيانات المالية سواء كانوا مستثمرين أو مقرضين أو دائنين أو جهات حكومية وغيرها.
- ***الأثر المتوقع :*** إن الهدف الأساسي من عملية المحاسبة هو المساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، حيث أن المحاسبة تتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية وهي تحديد العمليات الاقتصادية وتسجيلها وتوصيل النتائج. وتعتبر عملية توصيل النتائج هي الهدف المقصود من عمليات التحديد والتسجيل، والغاية من توصيل النتائج للفئات ذات العلاقة أو الفئات المستفيدة من القوائم المالية هي تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وان من مستلزمات الاعتماد على القوائم المالية أن تتميز المعلومات التي تحتويها هذه القوائم بملاءمتها ومصداقيتها حتى يكون أثرها في الاتجاه الصحيح، وبالتالي فانه لا بد من جهة تتمتع بالكفاءة والاستقلالية لتطمئن متخذي القرارات عن مدى مصداقية هذه البيانات.

185 أ.د علي عبد القادر الذنيبات' **"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق"** دار وائل للنشر والتوزيع ' الطبعة الثالثة' 2010' ص 8' 9.

- ***التعقيد :*** إن التطور في العمليات الاقتصادية والمعالجات المحاسبية والمتطلبات القانونية ومتطلبات المعايير المحاسبية أدخلت قدرا من التعقيد في عمل المحاسبين، وبالتالي فان المحاسبين في كثير من الأحيان يقومون بعمليات معقدة تتطلب كفاءات عالية وقد تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء، مما ينعكس على البيانات، وبالتالي فان عملية التدقيق تساهم في طمأنة الفئات المختلفة عن مدى ملائمة ودقة العمليات المحاسبية التي تمت[186].

ثانيا : أنواع التدقيق

تتوفر العديد من الأسس التي تعتمد لتصنيف التدقيق إلى عدة أنواع، وذلك لأغراض الوصف فقط، لأن مفهوم التدقيق مبادئه العلمية لا تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى عملية التدقيق، ويمكن تصنيفه كما يلي :

1. ***من حيث مدى الالتزام بالتدقيق :*** هناك نوعين من التدقيق عند التقسيم على هذا الأساس، وهما :
   - ***التدقيق الإلزامي (الإجباري) :*** وهو التدقيق الذي تكون المؤسسة ملزمة بالقيام به حسب نصوص التشريعات والقوانين النافذة، وذلك من خلال وجود نص صريح في التشريع المعني، وبالتالي يمكن فرض العقوبات القانونية على المخالفين لأحكام هذه التشريعات.
   - ***التدقيق الاختياري :*** وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني بل يكون باختيار أصحاب المؤسسة، مثل تدقيق المؤسسة أو المشروعات الفردية البسيطة ومؤسسات الأشخاص.
2. ***من حيث نطاق التدقيق :*** عند اتخاذ نطاق التدقيق لمعيار تقسيم التدقيق نجد نوعين هما :
   - ***التدقيق الكامل*** : ويعني أنه لا توجد أية قيود على عملية التدقيق، ويكون بصورة شاملة أو اقتصر على فحص جميع عمليات وأنشطة وبيانات المشروع دون استثناء، سواء نفذ ذلك بصورة شاملة أو اقتصر على فحص عينة من هذه العمليات وذلك لاعتبارات عديدة.
   - ***التدقيق الجزئي :*** ويعني أن توضع بعض القيود على مجال التدقيق من قبل الجهة التي تعين المدقق بحيث يقتصر عمله على جزء محدد من أنشطة المشروع وبياناته، وهو ما يمكن أن يكون في شكل الفحص لغرض خاص في بعض الأحيان مثلا تكليفه بتدقيق المخزون فقط.[187]
3. ***من حيث توقيت القيام بالتدقيق :*** على هذا الأساس نجد أن هناك نوعين من التدقيق وهما :
   - ***التدقيق النهائي :*** وهو التدقيق الذي يتم القيام به في ختام الفترة المالية للمؤسسة محل التدقيق، أي بعد إجراء قيود التسوية والقوائم المالية، مما يسهل على المدقق تتبع العمليات المحاسبية كاملة، ويلاءم هذا النوع عادة المؤسسات صغيرة الحجم.
   - ***التدقيق المستمر :*** وهو التدقيق الذي يتم على مدار الفترة المالية من خلال المدقق أو أحد مندوبيه، وذلك بمداومة الاتصال بالمؤسسة طوال السنة المالية والقيام بتدقيق أعمالها مما يمكنه من القيام بتدقيق أكثر تفصيل ويسهل له اكتشاف الغش والأخطاء وذلك لتوفر الوقت الكافي له على مدار السنة المالية وهذا عكس النوع

---

186 أ.د علي عبد القادر الذنيبات' مرجع سابق' ص 9' 10.

187 ***براهمة كنزة*** "***دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات***"' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة قسنطينة 2' 2013-2014' ص 60' 61.

الأول ويناسب هذا النوع المؤسسات كبيرة الحجم كالمصارف ومؤسسات التأمين ومؤسسات الطيران وغيرها.[188]

4. ***من حيث الاختيارات :*** باعتبار حجم الاختيارات معيار تقسيم التدقيق نجد نوعين وهما :
   - ***التدقيق التفصيلي :*** في هذا النوع يقوم المدقق بتدقيق كل العمليات بشكل شامل وتفصيلي، وهو يناسب الوحدات الاقتصادية صغيرة الحجم والتي تكون عملياتها قليلة نسبيا.
   - ***التدقيق الاختياري :*** ويعني أن يقوم المدقق بأخذ عينات فقط من مختلف الأنشطة والعمليات، ويناسب هذا النوع الوحدات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة الحجم والتي يكون عدد عملياتها كبير.[189]
5. ***من حيث القائم بعملية التدقيق :*** وينقسم حسب هذا التقسيم إلى :
   - ***التدقيق الداخلي :*** هذا التدقيق تقوم به مصلحة توجد داخل المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يخول لها مهام التقييم والمراقبة والتحقق، كما أن عمل التدقيق الداخلي دائم لأنه ينفذ من طرف مصلحة دائمة بالمؤسسة.[190]
   - ***التدقيق الخارجي :*** يعرف بأنه عملية تأكيد (معقولة) يبدي فيها الممارس استنتاجا مصمما لرفع درجة ثقة المستخدمين المقصودين باستثناء الجهة المسؤولة بشأن تقييم أو قياس موضوع مقابل المقاييس، ونتيجة تقييم أو قياس الموضوع هي المعلومات التي تنجم عن تطبيق المقاييس.[191]

ثالثا : مقاربة التدقيق في ظل نظريتي الوكالة وتكلفة الصفقة

إن التدقيق حسب نظرية الوكالة لا تعتبر أكثر من أداة لمراقبة نزاهة أداء المسيرين أو أداة لتخفيض تكاليف الصفقة حسب نظرية تكلفة الصفقة كما يلي :

1. ***مقاربة التدقيق في ظل نظرية الوكالة :*** إن المشكلة الأساسية لعلاقة الوكالة تتمثل في تخوف الموكل من قيام الوكيل باستبدال الهدف أو شروط الاتفاق الواردة في بنود العقد، وذلك بسعي الوكيل نحو تعظيم ثروته وأهدافه الشخصية المرتبطة بتعظيم منفعته الذاتية وهو ما سيردي إلى ظهور تكاليف الوكالة فالمصلحة الوحيدة التي كان يعترف بتأييد مصالحها هي مصلحة المساهمين، ومن أجل حماية هذه المصلحة كان لا بد من وجود أداة تعمل على تخفيض تكلفة الوكالة من أجل حماية هذه المصلحة، وهنا ظهر التدقيق أولا وقبل كل شيء من أجل حقائق اقتصادية، أي منع المسيرين من تحويل ثروات المؤسسة لمصلحتهم الذاتية عن طريق الرقابة التي يمارسها المراجع بهدف حماية مصالح المساهمين من احتمالات الغش والتزوير، وبالتالي اعتبر هذا الدور من الأدوار الأولى التي تكفل بها المدققون.[192]

---

[188] حازم هاشم الآلوسي، ***"الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق"***، الجزء الأول : المراجعة نظريا، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الأولى، 2003، ص 140.

[189] إدريس عبد السلام اشتيوي، ***"المراجعة –معايير وإجراءات"***، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، الطبعة الخامسة، 2008، ص 21.

[190] سعاد شدري معمر، ***"دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية"***، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أمحمّد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 33.

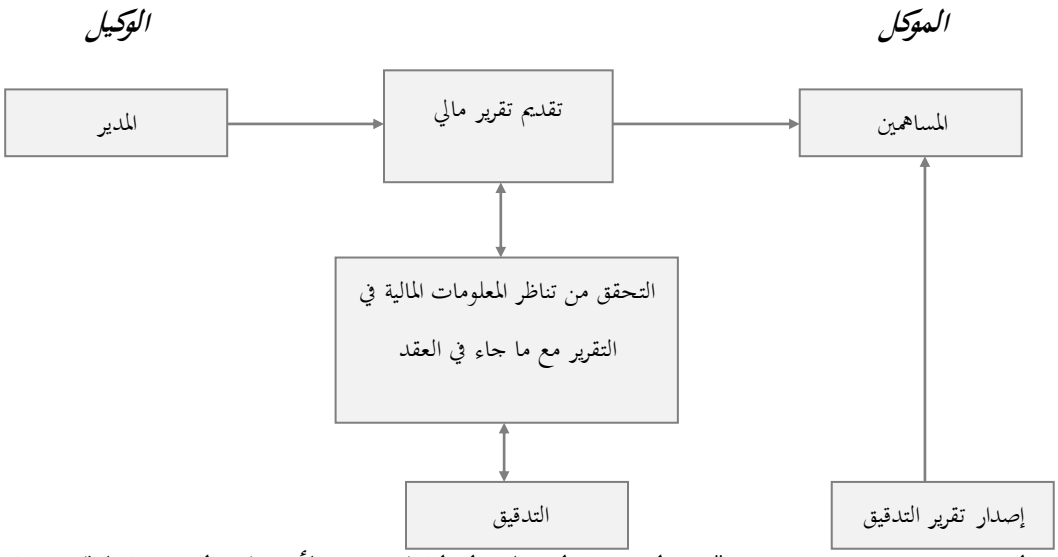
[191] أحمد حلمي جمعة، ***"المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث : الإطار الدولي-أدلة ونتائج التدقيق"***، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 47.

[192] عبدي نعيمة، ***"دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات"***، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص 80.

يلعب التدقيق والمراجعة دورا مهما في ظل علاقة (الوكيل-الموكل) حيث تنتج علاقة الوكالة بين المالك والمدير تعارض طبيعي في المصالح كمثال على ذلك : يقوم مراقبو الحسابات بتقديم تقريرهم إلى المساهمين ولكن في حالات كثيرة يكون إقرار إعادة تعيينهم في يد مجلس الإدارة من الناحية الواقعية، ولذا قد يوجد تعارض بين تأديتهم لواجباتهم بطريقة صحيحة وفي نفس الوقت احتفاظهم بعلاقات طيبة مع أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي على الموكل معرفة هذه الجوانب حتى يمكنه اتخاذ القرارات السليمة،

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التدقيق ونظرية الوكالة :

الشكل (2- 13) علاقة الوكالة وأثرها على الطلب على التدقيق:



المصدر : شدري معمر سعاد، "***دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية***" ، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أمحمّد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 31.

ويمكن استخدام نظرية الوكالة لتفسير الطلب على خدمات التدقيق كون أن هذه النظرية تشير إلى وجود صراع في المصالح بين الموكل والوكيل، لذلك فهناك رغبة مشتركة لدى كل من الملاك (الموكل) والإدارة (الوكيل) في الحصول على تأكيدات من طرف محايد بمصداقية القوائم المالية، كون أن الوكيل يريد إخفاء بعض أو التقليل من بعض السلبيات، لذا تظهر حاجة الملاك إلى وجود تأكيدات من طرف محايد بأن مثل هذه الأمور لم تحدث.

أيضا توجد رغبة للإدارة في الحصول على تأكيد من طرف مراجع محايد بمصداقية القوائم المالية، وهناك العديد من العلاقات الاقتصادية المماثلة داخل المؤسسة ذاتها بين صاحب العمل والعاملين، حيث يستعين أصحاب العمل بأنماط عديدة من التدقيق والمراجعة لرقابة أنشطة العاملين، وهذا تصور بسيط للطلب على التدقيق والمراجعة والذي يعبر عن الحاجة إلى الممارسة الحالية للتدقيق والمراجعة، فالطلب مستمر على عليه نظرا لكون المؤسسات تعمل في سوق حرة، وأيضا باعتبار التدقيق يلعب دورا حيويا وذو قيمة كبيرة للرقابة على علاقات الوكالة في المؤسسة.[193]

[193] شدري معمر سعاد' " مرجع سابق' ص30' 31.

2. ***مقاربة التدقيق في ظل نظرية تكلفة الصفقة :*** نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية وتوسع المحيط التنافسي للمؤسسة ظهرت نظرية تكلفة الصفقة، حيث أدركت المؤسسة أن وجودها في السوق مرهون بقدرتها على تخفيض تكاليف بعض الصفقات التي تستطيع تحقيقها من خلال السوق، وفي خضم هذا التطور أصبحت أعمال التفتيش والرقابة التي يقوم بها المدقق القانوني على درجة كبيرة من الأهمية، مما زاد من عبئ المسؤوليات الملقاة على عاتقه إضافة إلى الأتعاب الكبيرة التي أصبح يطالب بها نتيجة هذا التوسع، لهذا السبب ولأسباب أخرى أدركت المؤسسات الكبيرة أن الحل الوحيد لتخفيض تكاليف المدقق القانوني يكون بإنشاء مصلحة التدقيق والمراجعة داخل المؤسسة تقوم بتقاسم المهام مع المدقق أو المراجع الخارجي من أجل التقليل من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا الأخير، حيث ساعدت نتائج الأزمة العالمية لسنة 1929 على تعيين المدققين الداخليين من أجل القيام بأعمال التفتيش والرقابة طبقا لما تنص عليه القوانين والتنظيمات المنظمة للمهنة، فتقاسم أعمال التدقيق والمراجعة بين المدققين أو المراجعين الداخليين والخارجيين دون التقليل من الدور الفعال الذي من الممكن أن يقوم به المدقق الخارجي باعتباره جهة مستقلة، كان بهدف التخفيض من تكاليف الصفقة، ورغم ذلك لم يستطع التدقيق الداخلي التقليل من هذه التكاليف حيث ظهرت أبعاد أخرى للتدقيق والمراجعة.[194]

رابعا : دور التدقيق في تفعيل الحوكمة

إن النمو والتطور الحاصل في عالم الأعمال وكبر حجم المؤسسات، وتعقد العمليات التي تقوم بها أدى إلى الاهتمام أكثر بحوكمة المؤسسات، وضرورة وجود وظيفة إدارية تقوم بمتابعة ومراقبة نظام الرقابة ذاته، فإدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق نظم رقابة تعمل بصفة مرضية، لأن هذه الأخيرة مهما أحسنت التخطيط فان التنظيم ككل سيكون معرضا للخطر إذا كانت الإجراءات الرقابية غير كافية أو لا تنفذ بطريقة سليمة، حيث تعتبر العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي علاقة قديمة عرفت بظهور نوعين من التدقيق، إلا أن أهمية العلاقة زادت مع زيادة متطلبات حوكمة المؤسسات، ففي بيئة الأعمال الحديثة أصبح دورهما أكثر تكاملا مما استدعى تعميق العلاقة بينهما لأن تكاملهما له دورا ايجابيا في حوكمة المؤسسات.

1/- دور التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة:

إن مهنة التدقيق الداخلي تعد أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية الفعالة بأنواعها المختلفة الهادفة والمانعة والمصححة فوظيفة التدقيق الداخلي ليس فقط جزءا من نظام الرقابة الداخلية ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وصمام الأمان خصوصا بعد تحولها إلى مهنة معترف بها دوليا، ودور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية،[195]

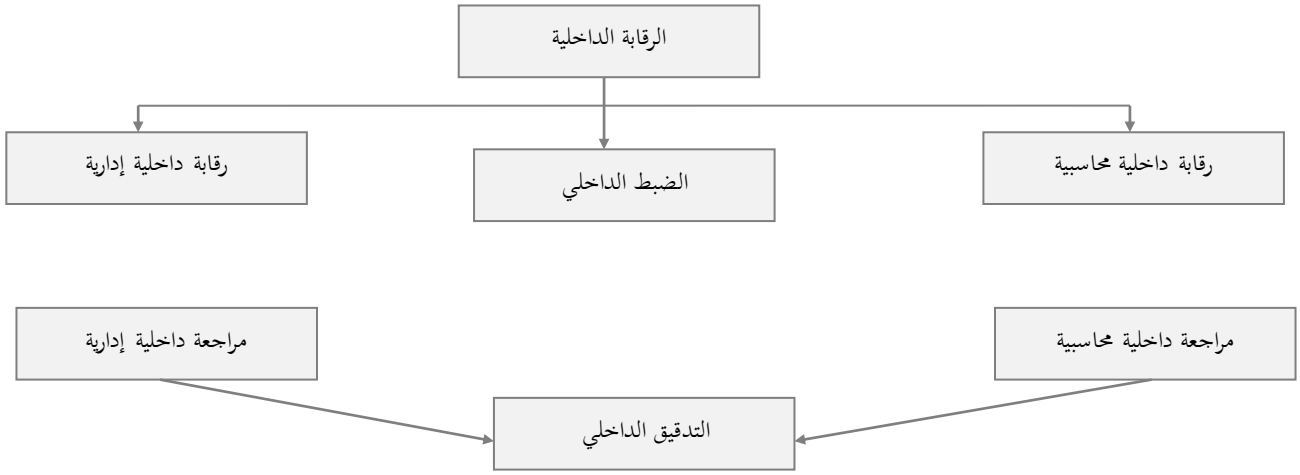
---

[194] عبدي نعيمة' مرجع سابق ' ص 80.

[195] يوسف سعيد يوسف المدلل' "***دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري***" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل' الجامعة الإسلامية' غزة' 2007' ص 113.

والشكل التالي يوضح موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية :

الشكل (2- 14) موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية :



المصدر : يوسف سعيد يوسف المدلل، ص 73.

يتمثل دور التدقيق الداخلي في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة المؤسسات فيما يلي[196] :

- **تعظيم القيمة للعملاء:**

يضع هذا الدور المدقق الداخلي أمام تحدي يتمثل في سعيه لاكتساب مهارات جديدة تساير التطور في مختلف مجالات العمل في المؤسسة، ليس هذا فحسب بل تطوير آليات تنفيذ مهامه بما يدعم جهود المؤسسة في تعظيم القيمة أو المنفعة المتحققة للعميل، في إطار تغيير النظرة إليه من مجرد مستهلك لمنتجات وخدمات الشركة إلى شريك في عملية الحوكمة، وطالما أن فاعلية تنفيذ الحوكمة تتوقف على كفاءة الرقابة الداخلية في المؤسسة، فهناك يتضح بعد أخر لدور المدقق الداخلي في زيادة القيمة المتحققة للعميل، من خلال سعيه إلى التقييم الفعال للنظم الرقابية، وتقديم التوصيات الكفيلة برفع مستوى جودتها.

- ***تعظيم القيمة للمساهمين:***

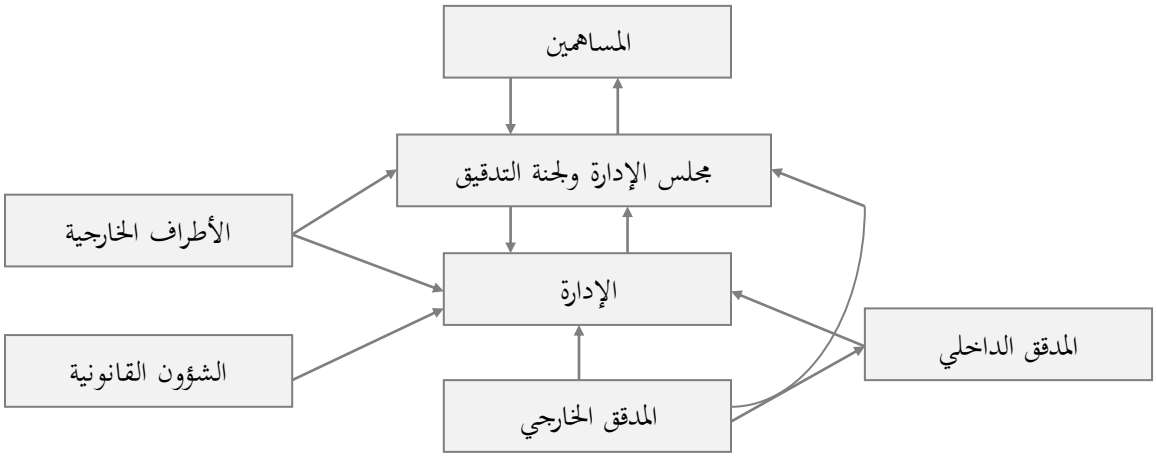
ينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في إدارة أموالهم، وهذا يعني أن المجلس مسؤول بالوكالة عن الوفاء باحتياجات ومصالح المساهمين، والمتمثلة في ضرورة الإفصاح عن مدى فاعليته في إدارة ما أوكل إليه من مهام حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معيارا يتم على أساسه اتخاذ قرارات وسلوكيات من طرف المستثمرين الحاليين والمرتقبين، وهنا يتضح دور التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة المؤسسة، وكذا مساهمتها بالتعاون مع الإدارات المسؤولة في الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ومما يدعم الدور الذي يؤديه فريق التدقيق الداخلي وجوده في موقع الأحداث يعايشها لحظة بلحظة بالمؤسسة، حيث تساعده هذه الميزة مما يضمن الاستخدام الأمثل لأصول الشركة، وحمايتها من الأخطار التي قد تنشأ نتيجة الغش أو عدم الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة في المؤسسة.

196 لخضر أوصيف ،" ***دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات***"، رسالة ماجستير بالاقتصاد، جامعة ورقلة ،2010، ص 90.

- **تعظيم القيمة لأصحاب المصالح:**

يتمثل أصحاب المصالح في الموظفين والموردين والدائنين والاتحادات النقابية والمجتمع المحيط، الذين لهم مصالح فردية أو جماعية في نجاح المؤسسة واستمراريتها، فهي التي توفر فرص العمل وتدفع الضرائب وتقدم السلع والخدمات، فاستمرارية المؤسسة تمثل مصلحة مشتركة للمساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة والمتأثرة بنشاطها، ولا تتوقف استمرارية المؤسسة فقط على مدى كفاءة وفعالية عملياتها، بل أيضا التحسين المستمر لتلك العمليات، وهنا يبرز دور التدقيق الداخلي حيث يمكنه من خلال التقييم الذاتي لنظم الرقابة الداخلية، ومساهمتها في إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة المؤسسة والرفع من مستوى وجودة كفاءة عمليات المؤسسة وتعظيم ما يتولد عنها من قيمة أو منفعة لأصحاب المصالح.[197] والشكل التالي يوضح العلاقة بين التدقيق الداخلي والمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة :

الشكل (2-15) الأطراف التي تساهم في عملية الحوكمة وخطوط الاتصال فيما بينها :



المصدر : يوسف سعيد يوسف المدلل، "***دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري"*** ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 54.

فالتدقيق الداخلي يأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسيد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، فيتعين على المؤسسة من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الإفصاح والشفافية وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح أن تقوم بتفعيل عملية التدقيق الداخلي ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة لا بد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل ويشتمل على مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين وإدارة التدقيق الداخلي،[198]

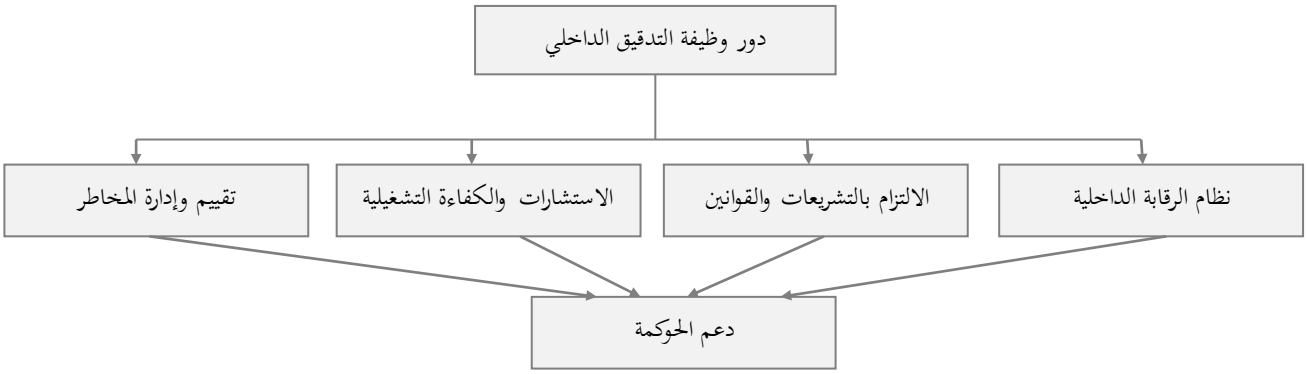
---

[197] لخضر أوصيف، مرجع سابق، ص 91.

[198] إبراهيم إسحاق نسمان، "***دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة***"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص43.

والشكل التالي يوضح الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة :

الشكل (2-16) الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة :



المصدر : يوسف سعيد يوسف المدلل، ص 57.

و بالتالي فإن التدقيق الداخلي أصبح يضطلع بمسؤولية واسعة تجاه المؤسسة نفسها و تجاه حملة الأسهم و أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة ، بالإضافة إلى قيام التدقيق الداخلي بدور تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسة ويساهم أسهاماً كبيراً في توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و خارجها مما يؤدي بدوره إلى الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية النادرة للمؤسسة، و أهم سمات تطور التدقيق الداخلي هي ظهور تقويم و تحسين عمليات حوكمة المؤسسات كأحد أهدافه ، إذ أصبح التدقيق الداخلي جزءاً متمم و ضروري في هيكل حوكمة المؤسسات من خلال دوره في التقويم و التحقق و المساءلة و إضفاء الثقة على عمليات الإدارة و التقارير المالية ، فضلاً عن أسهامه من خلال حوكمة المؤسسات في المحافظة على أموال الشركة و حسن استثمارها في سبيل زيادة قيمة المؤسسة من خلال رفع القيمة السوقية لأسهمها في أسواق الأوراق المالية و كل ذلك يصب في حماية حقوق حملة الأسهم و بخاصة صغارهم و هذا بحد ذاته يمثل جل أهداف حوكمة المؤسسات... [199]

2/- دور التدقيق الخارجي في تفعيل الحوكمة للتدقيق الخارجي دور مهم وفعال في إنجاح حوكمة المؤسسات لأنه يعمل على التقليل أو القضاء على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما أنه يسعى للقضاء على عدم تماثل المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، كما أنه يضفي ثقة ومصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها المؤسسة وهذا بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الموجودة فيها مع إعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية، [200]

[199] د. صفاء أحمد العاني' محمد عبد الله العزاوي'بحث بعنوان " ***التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة***" ' ص 9' 10.

[200] محمّد قوجيل' بن مالك محمّد حسان' ***"تأثير التوافق بين عملية الإفصاح المحاسبي وتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الإفصاح في المؤسسات الجزائرية***" ' الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 29-30 نوفمبر 2011' ص 17.

فيما يلي إسهامات بعض المفكرين حول دور المدقق الخارجي كآلية من آليات الرقابة :

الجدول (2- 1) دور المدقق الخارجي كآلية من آليات الرقابة :

مفكر/باحث	السنة	الإسهام الذي قدمه
آدم سميث Adem Smith	1776	استنتج عدم فعالية المؤسسات التي يكون فيها المسير ليس هو المالك، وبالتالي ضرورة وجود طرف خارجي مستقل يبحث في أسباب هذا المشكل والمتسبب فيه.
بارل ومينس Berle & Means	1932	إن دور المراجع القانوني يتمثل في حل المشاكل الناتجة عن تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، وهو ما يساهم في تخفيض تكاليف الوكالة، وبهذا يكون Berle & Means قد أضافا على ما قدمه Adem Smith في أن المدقق القانوني لا يبحث في أسباب هذا المشكل والمتسبب فيه فقط وإنما إيجاد حل للمشاكل الناتجة عن تضارب المصالح بين المساهم والمسير.
جنسن و ماكينج Jensen & Meckling	1976	ينطلق Jensen من ضرورة الاستعانة بآلية تضمن تقليل الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح، وتتمثل هذه الآلية في المدقق القانوني الذي يساهم في ضبط سلوك المسير، حيث استنتج وظيفتين أساسيتين لهذا الأخير : - المدقق كأداة مراقبة وملاحظة. - المدقق كوسيلة تبرير اتجاه الأطراف المتعارضة.
ن.ح و انتال N.G et Antal	1978	انطلق الباحثان من الفرضية التالية : "وهي ارتباط رواتب المسيرين بالنتائج"، أي أن المسير يسعى دائما إلى تعظيم النتائج وذلك بهدف تعظيم عوائده ولو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى وخصوصا المساهمين، وبالتالي تتمثل مهمة المدقق القانوني في إظهار صدق المعلومات المقدمة من طرف هؤلاء المسيرين.
شو Chou	1982	يشير إلى أن هناك ثلاث عوامل ترفع من الطلب على خدمات التدقيق والمراجعة القانونية هي : 1. نسبة غموض القرارات المتخذة من طرف المسيرين. 2.نسبة الديون في هيكلها المالي. 3. حجم المؤسسة. فكلما زادت نسبة العناصر السابقة كلما زادت حدة الصراعات بين أصحاب المصالح، وبالتالي زيادة الحاجة لخدمات المدقق الخارجي لإزالة هذا الصراع.

المصدر : عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص 81، 82.

تهدف الآليات الأساسية العملية لدعم دور التدقيق في حوكمة المؤسسات إلى ضرورة حرص مدقق خارجي على الارتقاء بجودة التدقيق وتفعيل المساءلة المهنية للمدقق وفيما يلي ملخص لأهم تلك الآليات[201] :

أ. ***الآليات الأكاديمية :*** يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والتدقيق عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في مرحلتي البكالوريا والدراسات العليا وبرامج التعليم المستمر وذلك لإنتاج محاسب ومدقق مؤهل التأهيل الكافي والملائم وتوجيه البحوث لحل مشاكل الممارسة المهنية أو المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التعليم المهني المستمر ويمكن تحديد دور الأكاديميين في تدعيم دور التدقيق في حوكمة المؤسسات في ثلاث آليات أساسية هي :

- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة وبرامج التعليم المهني المستمر.
- ضرورة عقد المؤتمرات في مجال التدقيق ودورها في حوكمة المؤسسات مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور التدقيق في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في المؤسسات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى، كما يمكن أن تركز على دور معايير التدقيق كمستويات للأداء المهني في ضمان جودة خدمة التدقيق ومن ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة.
- ضرورة تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والتدقيق من منظور حوكمة المؤسسات.

ب. ***الآليات التنظيمية :*** تعمل مهنة المحاسبة والتدقيق من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضائها وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار ويصدر الإرشادات والضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة وبمستوى أعضائها، وهذا الأمر يمثل تحديا جديا للجمعيات المهنية بحيث يحتاج إلى أن تضع وتنفذ آليات ممكنة وعملية لدعم دور التدقيق الخارجي ومن أهم هذه الآليات :

- ***تطوير معايير المحاسبة المالية :*** يقع على عاتق الجمعيات المهنية إحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة المالية حتى يمكن للمدقق الخارجي باستمرار حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية.
- ***تطوير معايير التدقيق :*** يجب أن يترافق مع تطوير معايير المحاسبة المالية حتمية تطوير مماثل في معايير التدقيق سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة.
- ***تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء :*** إن نظام فحص أعمال الزملاء آلية من آليات الرقابة المهنية على أعمال الزملاء لضمان الالتزام بمعايير التدقيق في قبول التكليف وتخطيط وأداء أعمال التدقيق وإعداد وعرض تقرير التدقيق.
- ***تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر :*** من المتفق عليه مهنيا أن التعليم المهني المستمر يمثل جانبا هاما في معيار التأهيل العلمي والعملي لمدقق خارجي بجانب التأهيل والتدريب فان مواجهة التدقيق لظاهرة وتحديات حوكمة المؤسسات وتفعيل دور مهنة التدقيق في حوكمة المؤسسات يتطلب من الجمعيات المهنية اتخاذ اللازم نحو تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر.

---

201 خراف مختارية' "***دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة***" ' رسالة دكتوراه في اقتصاد المنظمات' جامعة د. الطاهر مولاي' سعيدة' 2016-2017' ص 88.

- ***تفعيل الدور الحوكمي لتقرير المدقق الخارجي :*** وذلك وفقا لمسودتي معياري التدقيق الدولية رقم 705- 706 الصادرتين عن مجلس معايير التدقيق التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC في 2005/3/25.

ت. ***الآليات المهنية العملية :*** تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدقق الخارجي الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات ايجابية في دعم الدور الحوكمي الايجابي للتدقيق ولا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن مدقق الحسابات نفسه مقتنعا بأن دوره الحوكمي مرتبط باستعداده وقدرته على إثراء الممارسة المهنية العملية واثبات أن للتدقيق دور حوكمي لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في المؤسسات، ويمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص المدقق الخارجي على الارتقاء بجودة التدقيق وتفعيل المساءلة المهنية للمدقق الخارجي، وقد حرصت معايير التدقيق الدولية الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC إلى رفع مستويات الأداء المهني للمدقق الخارجي، بحيث يترتب على التزام المدقق المستقل بهذه المستويات ارتفاع جودة أدائه لمهنته وسينتج بالتأكيد عن تحقيق جودة عملية التدقيق آثارا حوكمية ايجابية تبرر الالتزام بمعايير الجودة سواء كانت آثارا على التدقيق الداخلي أو على أسواق رأس المال، وذلك لرفع كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي ولزيادة ثقة مستخدمي القوائم المالية بصفة عامة والمتعاملين في سوق رأس المال بصفة خاصة في تقارير التدقيق مما ينعكس ايجابيا على تدعيم الدور الايجابي للتدقيق الخارجي في حوكمة المؤسسات خاصة في ظل الاتجاه نحو عولمة أسواق رأس المال وعولمة النشاط الاقتصادي وتزايد الاهتمام بتنظيم الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي.[202]

كما أن التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي له انعكاس ايجابي على حوكمة المؤسسات حيث يمنع ازدواجية العمل ويحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات الصادرة عنهما، ويعمل على تقوية وظيفة الرقابة بالمؤسسة ويزيد من الثقة والمصداقية في التقارير والقوائم المالية التي يعتمد عليها المساهمون وأصحاب المصالح، لاتخاذ قراراتهم وبالتالي حماية مصالحهم ودعم الحوكمة كما يوفر مجموعة من المزايا لأصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.[203]

3/- الأشكال المختلفة لعدم تماثل المعلومات ودور التدقيق في تخفيضها

إن انفصال وظائف الملكية عن وظائف التسيير والرقابة أحدثت تغيرات كبيرة في قلب المؤسسات التسييرية بهدف الوصول إلى الأدوات التي من خلالها يتم إدارة مختلف التعارضات الموجودة في المؤسسة، حيث أن قدرة المسيرين في الوصول مباشرة إلى المعلومات يعتبر من بين المصادر الأساسية لكبر السلطة التي يتمتعون بها، مما قد يزيد من حدة التعارض القائم بينهم وبين مختلف الأطراف، خاصة المساهمين مما يوجب ضرورة وجود آليات تنظيمية تساهم في الحد من انفجار السلطة التي يتمتع بها هؤلاء المسيرين، بمعنى أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات هي الحوكمة التي تساهم في ضبط السلطة التقديرية التي يمتلكها المسيرون، وهنا يظهر الدور الفعال الذي من الممكن أن يقوم به التدقيق في التخفيض من عدم تماثل المعلومات، حيث أظهر Watt Et Zimmerman عام 1979 أن التدقيق الجيد هو التدقيق الذي يفي بإرضاء توقعات جميع الأطراف، حيث يسعى المدقق من خلال تحضيره لعملية التدقيق إلى التخفيض من عدم تماثل المعلومات عن طريق كشف الحقائق التي يقوم بإخفائها المسير وإصدار قوائم مالية تعكس الصورة المالية الحقيقية للمؤسسة.

---

202 خراف مختارية، مرجع سابق، 89، 90.

203 حسين برقي، عمر علي عبد الصمد، "***واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها***"، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر 2010، ص 13، 14.

وفي هذا الإطار ناقش Benoit Pige ثلاثة مستويات لعدم تماثل المعلومات المرتبطة بحوكمة المؤسسات وكيف يساهم التدقيق في التخفيض من حدتها هي :

- ***المستوى الأول : بين المسيرين وممثلي المساهمين***

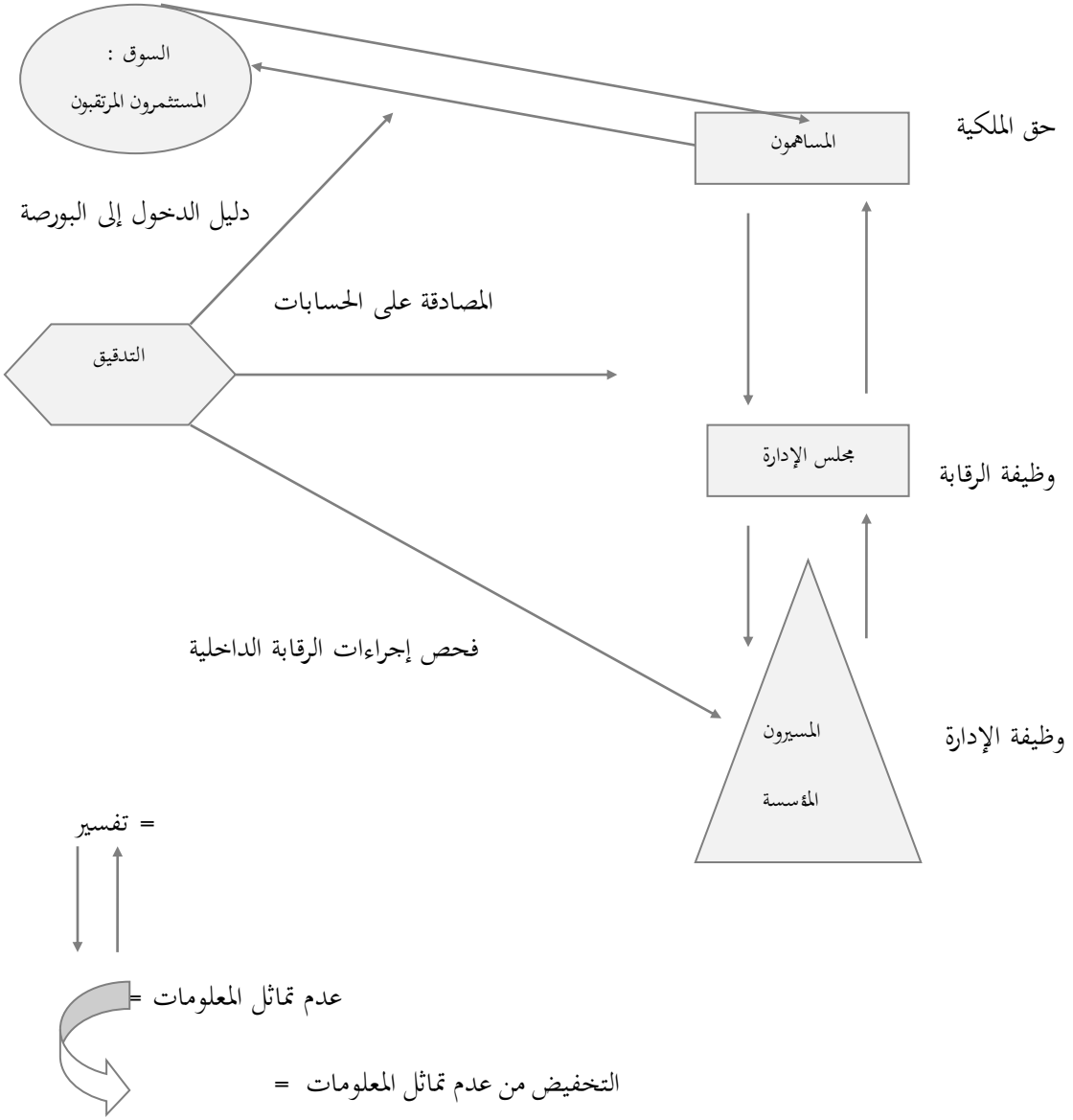
وهو المستوى الأكثر دراسة ويكون بين المسيرين وممثلي المساهمين (أعضاء مجلس الإدارة)، حيث يعطي التدقيق الخارجي لمجلس الإدارة من خلال تطبيق إجراءات الرقابة تأكيدا معقولا على أن هؤلاء المسيرين يقومون فعلا بمهامهم في المؤسسة عن طريق وضع الإجراءات التي تضمن حماية الأصول وتطبيق القرارات الإستراتيجية، حيث يستطيع مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق أو بتدخله مباشرة، الاطلاع على معلومات التسيير التي تعد الأساس في عملية إعداد وتقييم القرارات الإستراتيجية، هذا إضافة إلى الإجراءات التي يقوم بها للتأكد من اعتمادية المعلومات المقدمة إليهم وفعالية الأنظمة المسؤولة عن تجميع هذه المعلومات، وهذه الرقابة تدخل كلها ضمن اختصاص المدقق الخارجي.

- ***المستوى الثاني : بين المساهمين وممثليهم*** ويكون هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين هؤلاء المساهمين ووكلائهم، حيث يتمتع هؤلاء المدراء(أعضاء مجلس الإدارة) بميزة الاطلاع على المعلومات الداخلية للتسيير على عكس المساهمين الذين يقتصر اطلاعهم على الحسابات السنوية والمعلومات المالية المنشورة التي يستعملونها في تقييم ملائمة الاستراتيجيات وفعالية الرقابة المطبقة من قبل مجلس الإدارة، وهذا ما يوجب ضرورة أن تكون هذه المعلومات المقدمة إليهم (كحد أدنى) موثوقة ويمكن الاعتماد عليها، وكل هذا لا يتحقق إلا إذا قام محافظ الحسابات بالمصادقة وبكل موضوعية على الحسابات السنوية للمؤسسة والرقابة عليها.
- **المستوى الثالث : بين المستثمرين المحتملين وبين المؤسسة** ويكون هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين المحتملين وبين المؤسسة فعندما يقبل المساهمون على بيع أسهمهم في سوق رأس المال أو عندما تقدم المؤسسة نفسها على طرح أسهم جديدة في سوق رأس المال، فإنها غالبا ما تواجه بتخوفات من طرف المستثمرين المحتملين، وهنا يأتي المدقق الخارجي في طمأنتهم حول مصداقية المعلومات المقدمة إليهم من طرف هذه المؤسسة،[204]

[204] عبدي نعيمة' مرجع سابق ' ص 85' 86' 87.

حيث يشرح الشكل أدناه دور التدقيق في التخفيض من الأشكال السابقة لعدم تماثل المعلومات :

الشكل (2-17) التدقيق وتخفيض عدم تماثل المعلومات :



المصدر : عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الثاني: دور التدقيق في تقييم أداء المؤسسات

إن وضع مستويات الأداء في حد ذاته غير كاف لتحديد الرقابة الموجودة ما لم يصاحب ذلك تدقيق الأداء، بغية التأكد من الالتزام بهذه المستويات وإتباع الإجراءات الموضوعة، ولتحديد الانحرافات علينا التعرف على أسبابه واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأوضاع الخاطئة، ويتم هذا التدقيق على جميع مستويات التنظيم الإداري، إما بطريقة مباشرة بأن يقوم كل مسؤول بمراجعة أداء من هم تحت مسؤوليته أو إشرافه، وإما بطريقة غير مباشرة باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة نذكر منها الميزانية التقديرية، التكاليف المعيارية، وخاصة التدقيق الداخلي.

مع نهاية القرن العشرين الميلادي اتجهت مكاتب التدقيق الكبرى نحو تطوير نوعية وطبيعة خدماتها، بحيث أصبح التركيز على القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل، وهو ما أطلق عليه بالجيل الرابع للتدقيق، تأثير هذا النهج الحديث يشمل توسيع نطاق وظيفة التدقيق التقليدي من مجرد إضفاء مزيد من الثقة على القوائم المالية إلى تحقيق تقدم سريع في مستوى أداء ربحية المؤسسة محل التدقيق.

أولا : أثر التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها في المؤسسة، حيث يتولى المدققون الداخليون عملية التحقق والتقييم لهيكل الرقابة الداخلية، ومدى الكفاءة في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل المؤسسة للأعمال المسندة إليهم. كما يتولى المدققون الداخليون تقديم التقارير بالنتائج التي يتوصلون إليها وتوصياتهم إلى الإدارة العليا.[205]

حيث يساعد التدقيق الداخلي على إنجاح حوكمة المؤسسات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الرقابة الداخلية والتي تعمل على تقييم الأداء من الجانب المحاسبي والمالي، فالتدقيق الداخلي يساعد على حماية أموال المؤسسة والخطط الإدارية الموضوعة من مختلف أوجه الاختلاسات والتلاعبات، وذلك من خلال ضمان دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للمؤسسة والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة، مما يحقق الشعور بالراحة لدى المساهمين ومختلف أصحاب المصالح وزيادة ثقتهم بأن حقوقهم ومصالحهم في أمان وهذا ما تهدف إليه حوكمة المؤسسات.[206]

فالمدقق الداخلي إذا ما تم تدعيم استقلاله بتوفير الوضع التنظيمي المناسب وفصله عن مهام العمل التنفيذية يستطيع أن يقوم بقياس الكفاءة والفاعلية سواء على مستوى الوحدات التنظيمية أو على مستوى المؤسسة ككل وبالتالي تقييم أداء الإدارة وتحديد مدى صلاحية السياسات والإجراءات المطبقة وهل هناك حاجة لتغييرها.[207]

---

[205] براهمة كنزة' مرجع سابق' ص 84.

[206] براهمة كنزة' مرجع سابق' ص 89.

[207] يوسف سعيد يوسف المدلل'مرجع سابق' ص 89.

لقد زادت أهمية التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة من خلال الاتجاه المتزايد نحو ضرورة تحسين الأداء الرقابي للإدارة وعلى الإدارة ذاتها، حيث يلعب التدقيق دورا مهما في تقييم جودة الأداء في المؤسسة وأن الغرض من ذلك هو تحديد ما إذا كانت أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها، ومدى تحقق الأهداف التشغيلية وأهداف البرامج الموضوعة ومدى اتفاقها مع أهداف المؤسسة ككل، ويتضمن دور التدقيق الداخلي في التحقق من جودة الأداء ما يلي [208]:

- فحص صحة واكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها، كما يجب عليهم فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفر معلومات من أجل اتخاذ القرارات والرقابة والتقيد بالمتطلبات الخارجية، وفي هذا المجال يجب على المدققين الداخليين تحديد :

- ما إذا كانت السجلات ولتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها في الوقت المناسب، وكاملة ومفيدة.
- مدى كفاية وفعالية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

- فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وأن يحددوا ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بذلك. وتقع على المدققين الداخليين مسؤولية تحديد ما إذا كانت هذه الأنظمة كافية وفعالة.
- فحص وسائل حماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل السرقة، الحرائق، الأنشطة غير المشروعة، التعرض إلى العوامل الجوية.
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث تكون الإدارة مسؤولة على وضع معايير للتشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد في الأنشطة المختلفة، وتكون مكتوبة وبشكل رسمي للرجوع إليها، ويكون المدققون الداخليون مسؤولين عن تحديد ما إذا كانت :

- هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفء.
- معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها.
- الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها.

- فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت تتسق مع الأهداف العامة والخاصة الموضوعة، وما إذا كانت العمليات والبرامج يتم تنفيذها كما هو مخطط لها، كما يجب عليهم تحديد ما إذا كانت الأهداف الخاصة بالعمليات التشغيلية تتماشى مع أهداف المؤسسة ككل ومدى الالتزام بذلك.
- تحديد ما إذا كانت هناك معايير وضعتها الإدارة العليا لتحديد ما إذا كانت الأهداف العامة والخاصة قد تم تحقيقها. وفي حالة اعتبارها كافية فانه يجب عليهم استخدامها في التقييم، أما في حالة عدم وجود معايير كافية فانه يمكن للمدققين الداخليين مساعدة الإدارة في صياغة معايير كافية وملائمة.
- تحديد ما إذا كانت العوامل التي تعوق الأداء المرضي قد تم تحديدها وتقييمها والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.
- تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف والتقرير عنها قد تم وضعها وأنها كافية.

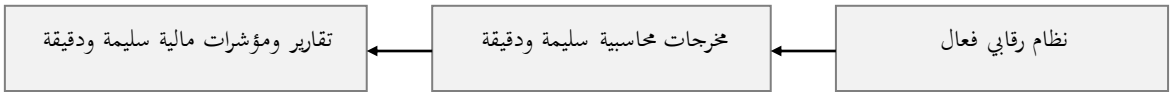
---

[208] عمر شريقي، "***التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة***"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015، ص 132، 133.

- يمكن للمدققين الداخليين تقديم المساعدة للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف العامة والأهداف الخاصة والأنظمة، بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة، وما إذا تم استخدام معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا تم إدخال على العمليات التشغيلية أو البرامج إجراءات رقابية مناسبة.[209]

يعتبر الخلل في نظام المعلومات المحاسبية مصدرا أساسيا لعدد من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في النظام عن التواني في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فان فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية، بعدما تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد "معلومات" صالحة للاستعمال، فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم. ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة لكي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات، والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فانه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية، من هنا تتضح لنا العلاقة بين التدقيق الداخلي وتقييم الأداء المالي في المؤسسة فمن خلال وجود نظام رقابة داخلية جيد وفعال داخل المؤسسة فان هذا يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي المعتمد في المؤسسة، ثم هذه المخرجات للنظام المحاسبي هي نفسها مدخلات التحليل المالي، فوجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة،[210] وهذا يوضحه الشكل التالي :

الشكل (2-18) العلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي للمؤسسة :



المصدر : مجنح عتيقة، "***دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"***، رسالة ماجستير في المؤسسات الصناعية، جامعة محمّد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص 84.

---

[209] عمر شريقي، مرجع سابق، ص 133.

[210] مجنح عتيقة، "***دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية***"، رسالة ماجستير في المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص 84.

ثانيا : أثر التدقيق الخارجي في تقييم أداء المؤسسة : يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة المؤسسة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية. فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقويم أداء مؤسسة معينة، واتخاذ القرارات المتعلقة بها. وينطوي تقييم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي :

- مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء مؤسسات مماثلة.
- مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة.
- مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.[211]

المبحث الرابع : دور السوق المالي في تقييم أداء المؤسسات

يوصف الأداء الجيد للسوق المالي في أغلب الأحيان بعبارة الأسواق المالية الكفؤة' هذا المصطلح شاع استخدامه لتحليل قدرة الأسواق المالية على الإدارة الجيدة لتكاليفها وحسن استخدام مواردها' فحوكمة المؤسسات بما تحمله من معاني الإفصاح والشفافية وضمان لحقوق المساهمين كآلية للرفع من كفاءة الأسواق المالية وأدائها وتعظيم قيمة المؤسسات مما يساهم في جعل هذه الأسواق محركا لعجلة النمو الاقتصادي وليس مثبطا لها، والعمل على التقليل من إخفاق وتعثر هذه المؤسسات.

المطلب1 : تفعيل آليات الحوكمة في الأسواق المالية

السوق المالي هو عبارة عن مجموعة من المنشآت المالية والمستثمرين والمعاملات والأدوات المالية والإطار المؤسسي اللازم لها والتي يتم التعامل فيها بالموجودات المالية والمطلوبات المالية ويقصد بهذا التعريف أن السوق المالي هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات المتنوعة في نشاطاتها (صناعية، تجارية، مالية)، حيث يتم التعامل في هذا السوق بالأدوات المالية والمقصود بها (الأسهم والسندات) حيث أن الموجودات المالية يقصد بها الأسهم والمطلوبات المالية يقصد بها السندات، حيث يقوم هذا السوق بالتنظيم والرقابة على عمليات البيع والشراء في الأدوات المالية لهذه المؤسسات. اذ يعتبر السوق المالي المحور الرئيسي في عملية تنشيط الاستثمار، ذلك أنه يشكل الوعاء الذي تصب فيه المدخرات، التي يتم توجيهها لخلق طاقات إنتاجية جديدة. ولما كانت المؤسسات الشريان الرئيسي للأداء الاقتصادي في أسواق المال، فإن ما توفره من معلومات عن مركزها المالي، يشكل أساس

---

[211] بوقابة زينب' ***"التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق' جامعة الجزائر 3' 2010-2011' ص 122' 123.

الاستثمار في الأوراق المالية، إضافة إلى تمكين المستثمرين من تقييم أداء المؤسسات، وصولا إلى الأسعار الحقيقية لأسهمها، هذا مفاده زيادة حجم العمليات والصفقات وتوفير السيولة التي تشجع التعامل في السوق، ومن ثم رفع كفاءتها.[212]

أولا : مفهوم الحوكمة في السوق المالي

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وتفعيل وإحكام آليات السوق المالي، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات الاقتصادية لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة.[213]

الحوكمة في السوق المالي لا يمكن فهمها إلا من خلال تنفيذ قواعدها والتي من أهمها أن تتسم عمليات السوق المالي بمنتهى الشفافية وتنقل المعلومات الهامة مباشرة إلى جميع من له صلة وتحديد مستوى الرقابة والمسؤولية لتلك القرارات وبما أن انعكاس مستوى التعامل العام للدولة يبدأ في البورصة فان المؤسسات المدرجة بالسوق المالي تعتبر بمثابة مقياس لمقدار الثقة التي من الممكن أن تصل إليها التعاملات المالية ولهذا فان تعزيز الحوكمة من خلال تنفيذ مبادئها سيدعم استقرارها. وهناك من يعرف الحوكمة بالسوق المالي على أنها : "توفير البنية الأساسية للسوق المالي التي لا تتأتى إلا من خلال الوضوح والشفافية التي تدعم سلامة وكفاءة استقرار النظام المالي ككل".

تعرف تطبيقات الحوكمة بالسوق المالي ومؤسساتها المدرجة فيها بمجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة السوق المالي أو مؤسسات المساهمة وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون السوق المالي أو المؤسسة وتوجيه الأعمال من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.[214]

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية الممتلكة على نطاق واسع فأصحاب الأسهم في مؤسسة المساهمة يستطيعون أن يؤثروا عن طريق بيع أسهمهم والابتعاد عن المؤسسة عندما يكون الأداء دون التوقعات، ويكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه المؤسسات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء. فهم يقومون بدلا من ذلك بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من أجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد

---

212 حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص 65، 66.

213 أشرف حنا ميخائيل، "***تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات***"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، 2005، ص05.

214عمامرة نبيلة, أ.د.حاكمي بوحفص, "***حوكمة السوق المالية ومشكلة عدم تناظر المعلومات***"، مجلة المالية والأسواق، ص 03.

بشراء أو بيع الأسهم، وتشكل إدارة مؤسسات المساهمة عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المنتقلين من مؤسسة إلى أخرى بحثا عن تحقيق أداء أفضل.[215]

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي :

- ***مدخلات نظام الحوكمة :*** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات قانونية' تشريعية' إدارية واقتصادية.
- ***نظام تشغيل الحوكمة :*** ويقصد بها الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق' وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.
- ***مخرجات نظام الحوكمة :*** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

حيث أن نظام الحوكمة يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية' الإدارية والاقتصادية كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب تستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية' المراجعة الخارجية' لجنة المراجعة' مجلس الإدارة' المنظمات المهنية' والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تحتاجها الأسواق المالية.[216]

ثانيا : هدف الحوكمة في السوق المالي

إن الهدف من الحوكمة وضع أساس يسمح بوجود أداء فعال ومنظم مع تعريف واضح للمهام والأدوار والمسؤوليات فالتغيرات المتسارعة في ظروف العمل ومع تزايد نشاط السوق المالي جعل من وجود نظام حوكمة جيد للمؤسسات المدرجة بها مطلبا يحظى بأولوية فمثل هذا النظام يوفر للملاك ولحملة الأسهم وللسوق المالي الارتياح وفي نفس الوقت يسهم في رفع الفاعلية وبدون أخطاء[217].

1. ***بالنسبة للسوق المالي:*** يمكن كل من الحوكمة والإفصاح من خلق جو استثماري خال من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين ومن المضاربة مما يعزز الثقة في السوق المالي إضافة إلى ذلك فهو يقلل من التقلبات الحادة لأسعار الأوراق المالية إذ بتوفر المعلومات المفيدة بشكل كاف فانه يمكن تقييم سعر الورقة المالية بطريقة سليمة بما يضمن

---

[215] مناد علي' ***دور حوكمة المؤسسات في الأداء المؤسسي***" ' رسالة دكتوراه في اقتصاد التنمية' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2013-2014' ص 94-95.

[216] د.رشام كهينة' د.شدري معمر سعاد' "***انعكاسات حوكمة المؤسسات على الأسواق المالية***" ' مجلة ميلاف للبحوث والدراسات' العدد الثالث' جوان 2016' ص 10-11.

[217] د.شريف غياط' أ.فيروز رحال' "***حوكمة الشركات : أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي***" ' مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك' العدد 2012/12/11' منشور في مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد' جامعة قالمة' ص16.

التسعير العادل لها فالحوكمة عنصر جوهري من عناصر خلق الشفافية وتوطيد دعائم الثقة بالاستثمار في الأوراق المالية وذلك من خلال نشر كافة المعلومات المحاسبية والمالية بصورة دورية للمستثمرين لأن هذه المعلومات تعد المصدر الأساسي في وضع أو إنشاء أو تركيب هيكل الأسعار النسبي للأوراق المالية.

2. ***بالنسبة للمستثمر :*** ففي دراسة قامت بها "ماكنزي وشركائه" أثبتت أهمية الحوكمة للمستثمر أكثر من فرض النمو أو أداء السوق فيما يتعلق بتحقيق العائد المناسب. وقد أظهر المستثمرون رغبتهم في دفع مكافآت للمؤسسة التي تلتزم بالتطبيق السليم لمعايير الحوكمة ذلك أن الحوكمة تعمل على حماية حقوق المساهمين مثل : حق التصويت وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة وحق المشاركة في القرارات التي تؤثر على الأداء وتوفر الحماية لحقوق مساهمي الأقلية من الاستغلال وأظهرت دراسة (القاضي ونده) أن الدول التي توافرت لديها نظم أقوى لحماية حقوق مساهمي الأقلية تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر سيولة وضخامة كما أنه بالمقارنة بين الدول وجد أن الدول التي تتمتع بنظم قانونية ضعيفة لا تحمي مساهمي الأقلية وتكون المؤسسات لديها مملوكة، أو تحت سيطرة أقل من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل المالكين واسع الانتشار، وقد وجدت دراسة (الشرع) أن التطبيق الجيد للحوكمة تزيد من فعالية وكفاءة الرقابة على الأنظمة وتعزز المصداقية في مخرجات هذه الأنظمة خاصة فيما يخص التقارير المحاسبية.
3. ***بالنسبة للمقرضين والموردين :*** إن التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة الجيدة يعمل على تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على تحديد فيما إذا كانت قروضهم والفوائد المتعلقة بها سوف تدفع لهم عند الاستحقاق.[218]

ثالثا : خطوات تطبيق الحوكمة في السوق المالي

هناك العديد من الضغوط المتزايدة لإضافة المزيد من آليات التنفيذ إلى دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحيث تتم بطريقة تتوافق مع إجراءات التوجه نحو السوق، وفيما يلي ملخص لبعض تلك الآليات التي تضمن التطبيق الناجح لمبادئ حوكمة المؤسسات :

1. مطالبة المؤسسات بوضع سجلات مستقلة للأسهم، تلجأ بعض المؤسسات المخصخصة حديثا أو المخصخصة جزئيا إلى تضخيم عدد أسهمها بإصدارات جديدة، وقد تفشل بكل بساطة في تسجيل الأسهم المشتراة من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
2. تعزيز حماية حقوق الأقلية، وذلك من خلال إيجاد آلية لحماية صغار المستثمرين على غرار جماعة حملة الأسهم والبدء في تنفيذ نظام التقاضي الجماعي وتعديل القواعد المنظمة لنظام عروض الشراء لمزيد من الفاعلية في مراعاة حقوق الأقلية.
3. وضع معايير للشفافية والتقارير المتعلقة ببيع الأصول الأساسية : ويحتاج ذلك إلى توضيح إجراءات وآليات التنفيذ التي يمكن للمستثمرين استخدامها لاسترداد التعويضات.
4. وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته : وذلك من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أو المستقلين وتفعيل دور لجان المراجعة وتعيين مراقب حسابات مستقل، فضلا عن قيام المؤسسات بنشر ممارساتها لمبادئ الحوكمة بعد تصديق سوق المال والبورصة عليها.
5. يجب أن يتوازن موضوع مشاركة أصحاب المصالح الذي ورد في دليل منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية مع موضوع تضارب مصالح الداخليين المتمثلين في المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.

---

[218] عمامرة نبيلة, أ.د.حاكمي بوحفص, "***حوكمة السوق المالية ومشكلة عدم تناظر المعلومات***" ' مجلة المالية والأسواق' ص4' 5.

6. الحاجة إلى وضع معايير دولية مقبولة للمحاسبة، وفي نفس الوقت إعادة النظر في معايير المحاسبة الخاصة بكل دولة.
7. توضيح وظائف المحاسبة الداخلية في المؤسسة وضم مديرين من خارج المؤسسة إلى لجان المراجعة، ولعل أفضل وسيلة لذلك هي أن تكون عضوية لجنة المراجعة مقصورة على المديرين الخارجيين المستقلين.
8. تأسيس نظام لحوكمة المؤسسات يقوم على أساس القواعد بدلا من النظام الذي يقوم على أساس العلاقات.
9. رفع كفاءة الأجهزة الإشرافية والرقابية والقضائية وإنشاء دوائر خاصة بالنظر في قضايا السوق المالي،وكذلك تنمية مهارات العاملين في مجال إحكام الرقابة على السوق المالي والارتقاء بحوكمة المؤسسات.
10. عدم تسييس اتخاذ القرارات ووضع خطوط فاصلة بين الحكومة والإدارة في المؤسسات المدرجة بسجل المؤسسات حينما تكون الدولة هي المساهم المسيطر أو صاحبة الأغلبية في رأس المال.
11. الوقاية من ضياع الأموال بعد عملية الخصخصة الشاملة.
12. تعزيز حوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية وتشجيعها على تطبيق مبادئ الحوكمة.
13. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية المتاحة لدى المؤسسات في إحكام التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة.

هذا وبالرغم من أن المبادئ الواردة بدليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفيدة كنقطة بداية لبناء نظام لحوكمة المؤسسات إلا أنها تركز على الضوابط الداخلية ومصممة في المقام الأول للمؤسسات المسجلة في سوق الأوراق المالية والتي تعمل في بيئة قانونية وتنظيمية فعالة وبقدر كاف من التنافس.[219]

[219] نظير رياض محمّد الشحات' ***"إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"*** ' 2007 ' ص 382' 383' 384.

يحدد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مجموعة من الخطوات المتتالية للحوكمة الخاصة بالمؤسسات المدرجة أوراقها المالية في البورصة وسنفصلها في الجدول التالي :

الجدول (2-2) يبين الخطوات المتتالية للحوكمة الخاصة بالمؤسسات المدرجة أوراقها المالية في البورصة :

السمات	المستوى (1) ممارسات الحوكمة المتعارف عليها	المستوى (2) الخطوات الإضافية لضمان تحقيق حوكمة المؤسسات	المستوى (3) الإسهام الأساسي في حوكمة المؤسسات على المستوى القومي	المستوى (4) القيادة
1.الالتزام بحوكمة المؤسسات	-التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية للحوكمة. -تحتفظ المؤسسة بميثاق الحوكمة.	-تحديد موظف مسؤول عن ضمان الالتزام بميثاق الحوكمة. -الإفصاح بشكل دوري للمساهمين عم ميثاق حوكمة المؤسسات.	-الالتزام بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات القائم في الدولة. -احتواء مجلس الإدارة على لجنة الحوكمة.	-المؤسسة معترف بها دوليا بوصفها زعيم قومي لها موقع بين رواد العالم في حوكمة المؤسسات
2.هيكل مجلس الإدارة وعمله	-ينعقد بشكل دوري. -يحصل أعضاءه على معلومات مناسبة ووقت كاف للتحليل والتشاور. -لا يشمل أعضاءه الموظفين التنفيذيين.	-يتضمن عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة. -لدى المجلس لجنة مراجعة محاسبية. -تناسب تكوين مجلس الإدارة مع مهام الإشراف المتصل بالتقييم.	-تتضمن لجنة مجلس الإدارة أعضاء مستقلين فقط. -تعيين لجنة من لجان المجلس تعمل على إقرار جميع الصفقات المبرمة مع التابعين للمساهمين. -توجد لجنة متخصصة تابعة للمجلس تختص بموضوعات فنية أو فض النزاع. -يعاد انتخاب المجلس كاملا بشكل سنوي.	-يتكون معظم مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين.
3.الشفافية والإفصاح	-إعداد القوائم المالية وفق نظام دولي للمحاسبة. -لدى المؤسسة نظام قائم من الضوابط	-نشر التقارير الربع سنوية. -إعداد القوائم المالية والتقارير بناءا على معايير المراجعة الدولية	-الإفصاح عن الشؤون المالية وغير المالية وفق أعلى المعايير الدولية. -إتاحة صور الإفصاح والاتصالات بالمساهمين	

	الداخلية والمراجعة المحاسبية. -الالتزام الكلي بشروط الإفصاح.	تراجعها المؤسسة مراجعة معترف بها دوليا.	على شبكة الانترنت.	
4.معاملة المساهمين الأقلية	-إخبارهم باجتماعات المجلس والسماح لهم بالتصويت. -المعاملة بالتساوي في التصويت والاكتتاب ونقل الملكية والإفصاح عن المعلومات. -الحصول على معلومات دقيقة حول تركيز الملكية.	-التمثيل الجيد في آليات التصويت. -وضع سياسات للتعامل معهم عند تغيير السلطة. -تتبنى المؤسسة سياسات واضحة وإفصاح تام فيما يتعلق بكافة الطبقات أو التعاملات مع المؤسسات التابعة للمساهمين المسيطرين. -الإفصاح عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين في التقرير السنوي.	-امتلاك المؤسسة آليات فعالة للتصويت من أجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تتسم بالتحيز ضدهم عند تركز الملكية أو تضارب مصالحهم مع مصالح المساهمين المسيطرين.	-تاريخ المؤسسة في المساواة يشهد التزام يتسق مع توقعات السوق الدولية

المصدر : عمامرة نبيلة, أ.د.حاكمي بوحفص, "***حوكمة السوق المالية ومشكلة عدم تناظر المعلومات***"، مجلة المالية والأسواق، ص 9، 10.

رابعا : آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على السوق المالي

إن تطبيق آليات الحوكمة أصبح مطلبا ضروريا من أجل الإسهام في إنجاح ونمو سوق المال بما يعود على تنمية الاستثمار، ولذا فان دور الجهات الرقابية المسؤولة عن مؤسسات المساهمة والمؤسسات الاقتصادية بكافة أشكالها يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق أنظمة وقوانين المؤسسات التي تقوم بها مجالس إدارة المؤسسات إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تعمل على توفير الآلية التي تضمن سير عمل المؤسسات على وجه أفضل، ولا شك أن توفير هذه الآليات يجب أن يتم من قبل عدد من الجهات الرسمية وجهات القطاع الخاص كالغرف التجارية والتي من شأنها أن تعمل على تعزيز وتفعيل آليات الحوكمة الذي أصبح مطلبا ضروريا

وذلك للمساهمة في تدعيم الثقة في المؤسسات من خلال تبني المبادئ والقواعد الدولية الخاصة بأفضل الممارسات لضمان الوصول لأفضل أداء إداري ومالي في المؤسسات علاوة على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان حقوق المساهمين.[220]

تقوم حوكمة المؤسسات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسات وترشيد اتخاذ القرارات فيها في المؤسسات التي تدار بشكل جيد تعطي قيمة للمساهمين والمستثمرين والمجتمع المالي ككل، كما أن الحوكمة الرشيدة للمؤسسات تساهم في خلق مناخ جيد للأعمال، مما يشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة الرشيدة تتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجتذب مساهمين على نطاق أوسع، ومعظمهم من الذين يسعون إلى الاستثمار طويل الأجل. يدرك المساهمون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المتوقع، فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المساهمين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك إبداء رأيهم في شأن إدارة المؤسسة وفي المعاملات الكبرى إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم، كما أن الحوكمة توفر للمساهمين نسبة أكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك.[221]

حيث أن التطبيق الحقيقي لقواعد وضوابط الحوكمة يحقق الشفافية والعدالة ويجيز مساءلة إدارات الشركات بما يحمي المساهمين وحملة الوثائق جميعا ويراعي مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة مما ينعكس ايجابيا على تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات الوطنية وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة لا سيما وأن الحوكمة تدعم الثقة في الاقتصاد القومي وتعمق دور سوق المال وزيادة قدراته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والمحافظة على حقوق الأقلية من صغار المستثمرين مما يشجع على نمو القطاع الخاص ويدعم قدراته التنافسية ويساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتحقيق الأرباح.[222]

اذ تساهم الحوكمة في جعل أسواق المال تتمتع بالشفافية والكفاءة وطبقا للمبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فانه يتوجب على المؤسسات في الأسواق المالية اتخاذ الإجراءات التي تضمن الحفاظ على حقوق أقلية المساهمين، ويجب أن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما في ذلك انتخاب المديرين والمشاركة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية لحملة الأسهم، ويجب أن تراعي المؤسسة عدم تضارب المصالح والبيع الصوري من شخص لنفسه ومنع استغلال المعلومات السرية، كما يجب أن يتم الإفصاح تماما عن هيكل الملكية والمعاملات المالية

---

220 ماجد إسماعيل أبو حمام، *"أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"*، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية،غزة، 2009، ص 51.

221 عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، الجزء 4 : *"المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤولية مراقب الحسابات في مواجهة الأزمة المالية العالمية"*، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 694.

222 نظير رياض محمد الشحات، مرجع سابق، ص 359، 360.

التي تتم بين أطراف هذا الهيكل[223]، يعتبر الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات وذلك لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة، ولذلك فان المؤسسات المدرجة في السوق المالية مطالبة بوضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية مكتوبة.

حيث يتأثر الإفصاح المحاسبي والشفافية بالبيئة الاقتصادية المحيطة وبدرجة النمو الاقتصادي وأدوات السياسة المالية والنقدية والمؤشرات الاقتصادية العامة، والإفصاح المحاسبي يختلف في نطاقه وأهدافه في النظم الاشتراكية عنها في النظم الرأسمالية ويرجع اختلاف الإفصاح إلى اختلاف تطور أسواق المال ونوع المؤسسات وطبيعة ملكية الأسهم، ويتوقف الإفصاح المحاسبي على طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في العالم حيث أن مفهوم الإفصاح أوسع وأشمل يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأسواق المال، كما تؤثر درجة التقدم في أسواق المال في مفهوم وحدود الإفصاح المحاسبي والشفافية من حيث تنظيمها والرقابة عليها، ويؤدي الإفصاح المحاسبي دورا مهما في تحقيق الآلية الخاصة للسوق المالي من حيث الأسعار المناسبة للأسهم وكفاءتها وتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة والعائد الذي تحققه هذه الأسهم والأدوات المالية الأخرى وكلما زادت درجة كفاءة السوق المالي زاد الإفصاح المحاسبي فيه.

فالإفصاح الكافي في المؤسسات المقيدة بالبورصة لا بد أن يكون عادلا وشاملا وشمولية الإفصاح ليس معناه عرض كافة التفاصيل دو تميز لسببين هما :

الأول : تزايد أعباء التطبيق إذ أن إنتاج المعلومات لا يتم بدون تحمل تكلفة على مستوى الوحدة الاقتصادية.

الثاني : القدرة على الاستيعاب إذ أنه حتى ولو كان إنتاج المعلومات المحاسبية يتم دون تكلفة فان كثيرا من المفاهيم غير الهامة سوف يبعد مستخدمي القوائم المالية من إدراك جوهر الأمور الهامة.[224]

إن حوكمة المؤسسات تعمل على التخصيص الكفء للموارد في سوق الأوراق المالية، ومن جهة أخرى نجد أن حوكمة المؤسسات تحمي حقوق المساهمين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم بكل ما يرتبط بإدارة استثماراتهم الأمر الذي يدعم تطوير الإفصاح عن أداء المؤسسات بصورة سليمة وفي التوقيت المناسب، فالتزام المؤسسات بمبدأ الشفافية في الإدارة وكذا التزامها بمعايير المحاسبة ودور المراقبة من خلال التدقيق الداخلي والخارجي بما ينعكس في صحة ودقة بياناتها وكشوفها المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين فيها، وبالتالي تعزيز سوق الأوراق المالية من خلال زيادة جاذبية الأوراق المتداولة فيه وتنشيط حركة التداول، ومنه الوصول إلى تسعير الأوراق المالية وفق قيمتها الحقيقية كاستجابة المعلومات المتاحة عن

---

223 د.رشام كهينة' د.شدري معمر سعاد' ***"انعكاسات حوكمة الشركات على الأسواق المالية"*** مجلة ميلاف للبحوث والدراسات' العدد 3' جوان 2016' ص16.

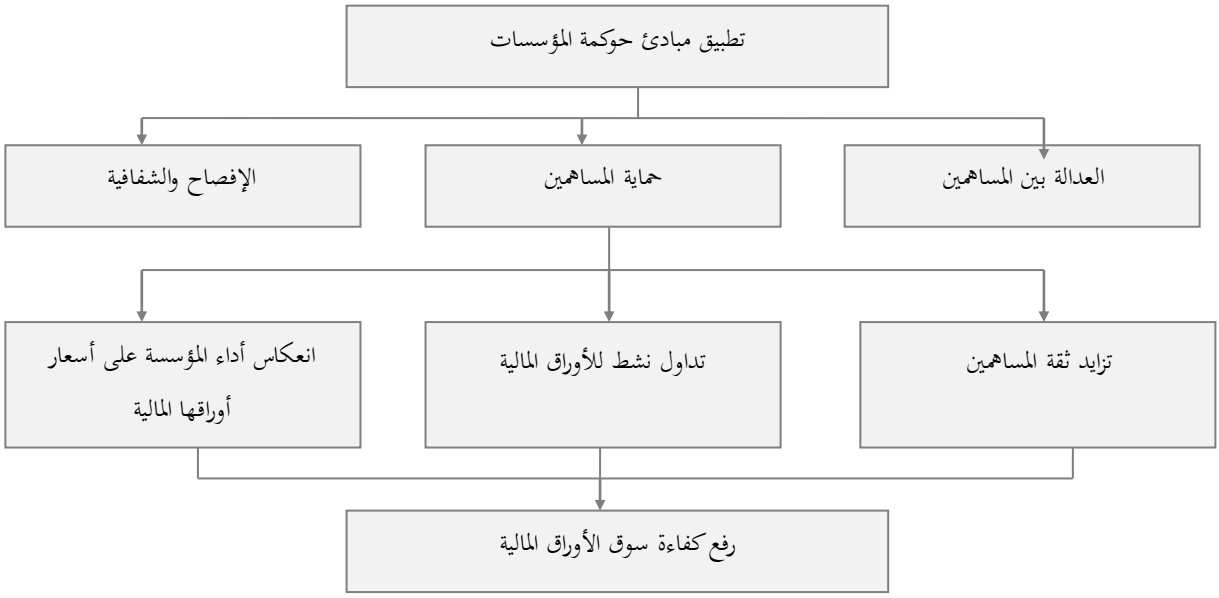
224 د.رشام كهينة' د.شدري معمر سعاد' مرجع سابق' ص 11' 12.

المؤسسات خاصة المطبقة للحوكمة المعنية، وبهذا نستطيع القول أن حوكمة المؤسسات تعتبر إحدى دعائم رفع كفاءة سوق الأوراق المالية.[225]

إذ تعرف كفاءة السوق المالي بأنها "السوق الذي يتداول فيه عدد كبير من المشاركين ذوي الدراية على الحكم العقلاني' الهادفين لتعظيم أرباح المنافسين منافسة حرة نشطة الذين يسعون للخروج بتوقعات حول أسعار الأسهم المستقبلية' بحيث تكون المعلومات موجودة كافة ومتاحة للجميع بشكل متساوي ودون أي تكاليف".

ويعرف أيضا السوق الكفء على أنه : "ذلك السوق الذي يحدد السعر الصحيح للأوراق المالية' أي السعر الذي يعكس القيمة الحقيقية لهذه الأوراق والقيمة الحقيقية للورقة هي المبلغ الذي يحصل عليه أو بدفعه مقابل هذه الورقة بالنظر إلى العائد الذي يمكن أن يتحقق منها.[226] والشكل التالي يوضح ما قلناه بشأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية :

الشكل (2- 19) دور تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية :



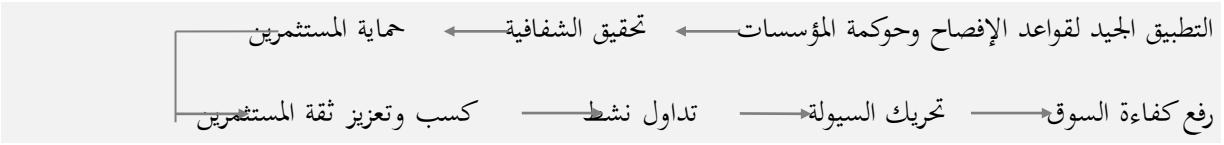
المصدر : د.أحمد مداني، أ.مداح عبد الهادي، "***دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية"***، مجلة الاقتصاد والتنمية، ص 8.

[225] د.أحمد مداني' أ.مداح عبد الهادي' "***دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية"*** ' مجلة الاقتصاد والتنمية' ص 7.
[226] خيرة الداوي' بولرياح غريب' مرجع سابق' ص 10.

تكتسي قواعد الحوكمة أهمية بالغة لتحقيق كفاءة أسواق المال، لأنها تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التوازن في أسعار الأسهم، ومن المعروف أن كفاءة السوق تتوقف على مدى توفر المعلومات لمجموع المستثمرين في توقيت واحد، وأن الحوكمة لديها الآليات التي تضمن الوصول إلى الإفصاح عن تلك المعلومات التي تمكن من تحقيق كفاءة سوق المال.

في ظل هذه الرؤية يظهر عنصر الثقة كأحد السمات المميزة لنظام الحوكمة الجيد، لأن خلق الثروة على مستوى الأسواق من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرغبة في التداول وتحريك السيولة لدى المدخرين، وبهذا نقول أن الثقة هي إنتاج نظام الحوكمة.

ويمكن أن نلخص تأثير حوكمة المؤسسات على كفاءة أسواق المال من خلال المخطط التالي :



فأسواق الأوراق المالية التي تتمتع بالكفاءة تنقل للمساهمين معلومات دقيقة عن الأسعار مما يسمح لهم بتسييل استثماراتهم، فهذه الأسواق تساعد على انضباط المديرين،وتسهيل للمؤسسات التي تدار بحكمة الحصول على رأس المال، ولكي يعمل سوق الأوراق المالية بكفاءة فان ذلك يتطلب ما يلي :

- قوانين تحكم كيفية إصدار هذه الأوراق والتعامل بها، وتحدد مسؤولية مصدري هذه الأوراق والوسطاء في السوق.
- متطلبات التسجيل في البورصة مبنية على الشفافية والإفصاح الدقيق.
- قوانين تحمي حقوق الأقلية من حملة الأسهم.[227]

وعليه فان تطبيق حوكمة المؤسسات على كفاءة سوق الأوراق المالية من خلال الدقة في إعداد وعرض القوائم المالية للوحدات الاقتصادية يعتبر حجر الزاوية في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية لأن تدفق معلومات مالية دقيقة وموثوقة يسمح بتقييم الأوراق المالية وفق قيمتها الحقيقية، حيث تنعكس تلك المعلومات بشكل مباشر على أسعار الأوراق المالية في السوق، كما أن مدخل التحليل الأساسي لاتخاذ القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية يعتمد على فرض رئيسي مفاده أن لكل ورقة مالية قيمة حقيقية يمكن الوصول إليها من خلال دراسة المعلومات المالية المتاحة عن الوحدة الاقتصادية، خاصة إذا كانت هذه المعلومات تعكس بصدق واقع المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن حوكمة المؤسسات تعمل على :

- التخصيص الكفء للموارد في سوق الأوراق المالية.
- حماية حقوق المساهمين وخاصة الأقلية منهم بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم بكل ما يرتبط بإدارة استثماراتهم الأمر الذي يدعم تطوير عملية الإفصاح عن أداء المؤسسة.[228]

---

227 د.رشام كهينة، د.شدري معمر سعاد، مرجع سابق، ص 17.

228 خيرة الداوي، بولرياح غريب، "***علاقة كفاءة سوق الأوراق المالية بالمعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات***"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 8.

وبالتالي فإن الهدف الأساسي من أنظمة حوكمة المؤسسات هو الحفاظ على مصالح المساهمين، وكذا الأطراف الأخرى، وكل مؤسسة ملزمة قانونا بإعطاء معلومات ضرورية، صادقة وكافية لكل المتعاملين، إلا أنه عمليا هناك عدة طرق ووسائل يلجأ إليها معدوا وعارضو التقارير والنشرات المالية والمحاسبية التي تسمح بالتلاعب بالبيانات وتغيير الحقائق بهدف التأثير على اتجاه السوق وقرارات المستثمرين، كما أنه لكل مؤسسة أسلوبها الخاص.[229]

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (2-20) التضليل على مستوى الأسواق :

المصدر : قصاص فتيحة، "***حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر***"، رسالة ماجستير في حوكمة المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012' ص 71.

هناك عدة أمثلة حول كيفية إخفاء الحقائق وتضليلها فالأزمات أوضحت نقاط ضعف في الرقابة على الأنشطة المالية ومثال ذلك مؤسسة انرون التي كانت صانع سوق رئيسي في سوق المشتقات الطاقوية وإحدى المؤسسات الكبيرة التي تمد السوق بالسيولة، حيث قامت باستخدام أساليب محاسبية معقدة الغرض منها حجب وعدم توضيح الإفراط في الاعتماد على الاقتراض لتمويل أنشطتها وإخفاء ضعف إيراداتها فأدى ذلك إلى الإفراط في تنفيذ عمليات بالغة التعقيد خارج الميزانية والى صعوبة إدارتها واكتشافها بواسطة المحللين الماليين والمساهمين، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود بعض الثغرات في معايير المحاسبة الأمريكية في معالجة ومحاسبة الأنشطة التي تنفذ خارج الميزانية.

إن تفشي مثل هذه الظواهر التي توحي بالتضليل والتلاعب والفساد في بعض المؤسسات من شأنها أن تشيع جوا من الإحباط في الأسواق مما يؤدي إلى تعثر كبير من المتعاملين وعزوفهم عن الاستثمار كما قد تترتب مخاطر أخرى منها :

- ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلاد.

[229] قصاص فتيحة' "***حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر***" رسالة ماجستير في حوكمة المؤسسات' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' ص 71.

- حجام المستثمرين وعزوفهم عن الاستثمار محليا ودوليا.تعرض المؤسسات للخسارة والإفلاس.
- انكماش حجم المعاملات في الأسواق المالية.
- التأثير على اتجاه السوق والتغيير من النتائج المحققة.[230]

المطلب الثاني : دور السوق المالي في تقييم أداء المؤسسات

فالسوق الكفؤة هي التي يعكس سعر السهم فيها كافة المعلومات المتاحة عنها مهما كانت هذه المعلومات سواء تمثلت في القوائم المالية أو في معلومات تبنيها وسائل الإعلام أو في التسجيل التاريخي لسعر السهم في الأيام والأسابيع والسنوات الماضية' أو قد يكون مصدر المعلومات أيضا في تحليلات أو تقارير عن آثار الحالة الاقتصادية العامة على أداء المؤسسة أو غير ذلك من المعلومات التي تؤثر على القيمة السوقية للسهم.[231]

أولا : دور المعلومات في السوق المالي :

تتوقف كفاءة السوق المالي على مدى توافر المعلومات والبيانات للمستثمرين من حيث سرعة تواجدها وعدالة فرص الاستفادة بها وتكاليف الحصول عليها.

1. تعريف المعلومة :

تعرف المعلومة المتعلقة بتعاملات السوق المالي بأنها : "عبارة عن بيانات تنظم بشكل يعطي لها معنى وقيمة للمستفيد (المستثمرين) الذي يقوم بدوره في تفسيرها وتحديد مضامينها من أجل استخدامها في صيغة القرارات الاستثمارية.

كما تعرف أيضا بأنها : "بيانات محددة عن الأوراق المالية محل التداول في السوق المالي وعن ظروف السوق المحيطة بهذه الأوراق' شرط أن تكون هذه البيانات ذات أثر فعال في اتخاذ القرار الاستثماري بشأن التعامل مع هذه الأوراق بأسعار محددة.

2. مصادر المعلومة :

إن المعلومة ضرورية في السوق المالي غير أن هذه المعلومة لها مصادر مختلفة من الضروري التعرف عليها :

- ***مصادر داخلية للمعلومات*** : ويكون مصدر هذه المعلومات داخلي أي داخل المؤسسة كالتقارير المنظمة وغير المنظمة والتي تقوم الإدارات المختلفة بكمية كبيرة من المعلومات وفي آجال مختلفة' وإضافة إلى التقارير يوجد مصدر آخر من المصادر الداخلية وهم العمال حيث يقومون بنشر معلومات بطريقة غير رسمية' وكذلك هناك مصدر آخر وهو المعلومات التي توفرها المحاسبة التحليلية وهي هامة للغاية تعتمد عليها المؤسسة في التسيير والإدارة ولا شك أن مثل هذه المعلومات تلعب دورا هاما في التأثير على قيمة الأوراق المالية التي أصدرتها المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن قيام العاملين بالمؤسسة أو المستثمرين أو السماسرة باستخدام مثل هذه المعلومات لغرض الحصول على مكاسب شخصية' وهذا بعد

---

230 عمامرة نبيلة, أ.د.حاكمي بوحفص' مرجع سابق' ص 22.

231 محمد عثمان مصطفى' "***نموذج مقترح لمعلومات العوائد المالية في ظل فرضية السوق الكفء***"' مجلة التجارة والتمويل' العدد الثاني' جامعة طنطا' 1995' ص 10.

مخالفات للقانون نظرا لأنه مثل هذه الممارسات تؤدي إلى تحقيق مكاسب مادية لبعض الأطراف على حساب أطراف أخرى بصورة غير عادلة.

- ***مصادر خارجية للمعلومات :*** وهي كل المعلومات التي تأتي من خارج المؤسسة يمكن الحصول عليها من خلال معلومات مدفوعة الثمن من الصحف والمجلات المالية المتخصصة' ومكاتب البحوث والدراسات' ومعلومات أخرى صادرة من النشرات' كذلك قواعد البيانات وهنا تسمح للمستثمرين بالحصول على المعلومات عن طريق الكمبيوتر للتعرف على التغير في سعر الأوراق المالية المتداولة.[232]

تعتمد كفاءة السوق المالي على مدى توافر المعلومات والبيانات للمستثمرين من حيث سرعة تواجدها وعدالة فرص الاستفادة بها وتكاليف الحصول عليها' تتمتع المعلومات بدور هام في سوق الأوراق المالية حيث تساعد المستثمرين على اتخاذ قرارات بيع أوشراء الأوراق المالية المختلفة وهذا لأن المعلومة تساعد على تحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للورقة المالية' إن قرارات الاستثمار في الأوراق المالية من القرارات الاقتصادية التي تتخذ في ضوء المعلومات المالية المنشورة' لذلك فان المعلومات المتاحة تساعد المتعاملين في سوق الأوراق المالية على تحديد معدل العائد المطلوب على الاستثمارات المتنوعة وفق لدرجة الخطر المرتبطة بها' كما أن المعلومة تلعب دورا مهما كذلك على مستوى الاقتصاد ككل لأن توافرها (المعلومة) يحقق الآلية الخاصة بسوق رأس المال من حيث تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة وتخفيض درجة عدم التأكد فيما يخص الاستثمار مما ينتج عليه زيادة حجم السوق وزيادة عدد المتعاملين وزيادة حجم التعامل.

وبالتالي فان نظام المعلومات المالية السائدة له دور كبير في كفاءة سوق رأس المال فهي عامل من عوامل نجاح السوق المالي أي لا وجود للكفاءة الجيدة لعدم وجود معلومات وبيانات بالكم المناسب وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

3. أهمية المعلومات في العلاقة بين الحوكمة والسوق المالي

إن أهم العوامل التي ظهرت من أجلها حوكمة المؤسسات هو إعادة الثقة للمتعاملين في أسواق المال وذلك بعد سلسلة الانهيارات التي طالت الكثير من المؤسسات العالمية العملاقة والتي يمكن أن نؤكد أن معظمها افتقدت إلى دقة وصحة المعلومات المحاسبية ؟ هذه المعلومات تهدف إلى إعطاء تمثيل للواقع الاقتصادي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس جاءت آلية الإفصاح والشفافية كآلية رئيسية تعتمد عليها حوكمة المؤسسات والتي تنطوي على إعداد ومراجعة المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها بما يتوافق مع المعايير المتعارف عليها، فكل من الإفصاح والشفافية لهما دور في ضمان شفافية واستقامة وانتظام المعاملات في أسواق المال وذلك حماية لدور سعر السهم في تقييم المؤسسة ويبرز هذا الدور من خلال قواعد الإفصاح والشفافية التي يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية :

- القواعد المتعلقة بإعلان القوائم المالية والحسابات الختامية لجمهور المساهمين بعد إخضاعها للمراجعة المستقلة.
- القواعد المتعلقة بعقد الجمعيات العمومية وضرورة إعلان أول أعمالها مسبقا والشروط المتعلقة بهذا الإعلان.

---

232 مونية سلطان' مرجع سابق' ص 98.

- القواعد المتعلقة بالغش وإعلان المعلومات المضللة أو مضاربة المؤسسة بأسهمها مما قد يؤدي إلى ظهور حركة غير طبيعية لحركة الأسهم.
- القواعد التي تستلزم من أصحاب الحصص الكبيرة الإعلان عما يمتلكون من حصص في رأسمال المؤسسة.
- القاعدة العامة تتمثل في أنه على المؤسسة الإعلان عن كافة المعلومات بحيث تكون صحيحة وكافية ويمكن الاعتماد عليها.

وبالتالي فان حوكمة المؤسسات تهدف إلى تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية وتحقيق سهولة فهمها مما يزيد اهتمام المستثمرين وينعكس على الجوانب المختلفة للسوق المالي [233]

تتزايد أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية وخاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، ويمكن ذكر بعض المزايا التي تحققها الحوكمة للمساهمين وهي :

- تساعد في ضمان كافة الحقوق لكافة المساهمين مثل : حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.
- الإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه المؤسسات. [234]

فالمعلومات تعتبر محور نظام الحوكمة لكون هذه الأخيرة تهتم بدعم ومتابعة المعلومات في مراحل مختلفة وذلك من خلال مايلي :

1. مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي والتي تشمل : الرقابة القبلية والأخرى الرقابة البعدية للعمل المحاسبي وتقويم مسؤولية مجلس الإدارة، والمستويات الإدارية المختلفة والمراجعين.
2. مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتوفير الخصائص النوعية للمعلومات وتقويم ومتابعة الأداء وإدارة الأرباح انتهاء بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسة في شكل تقارير وقوائم مالية وتوصيلها أو نشرها لمختلف المستخدمين لها سواء داخل أو خارج السوق المالي.
3. مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة والمراجعة الخارجية وما تحققه من ثقة ومصداقية في المعلومات التي تم الإفصاح عنها.

لا شك فيه أن أهمية المعلومات ومدى جودتها تمثل حلقة الربط بين الحوكمة والأسواق المالية. [235]

---

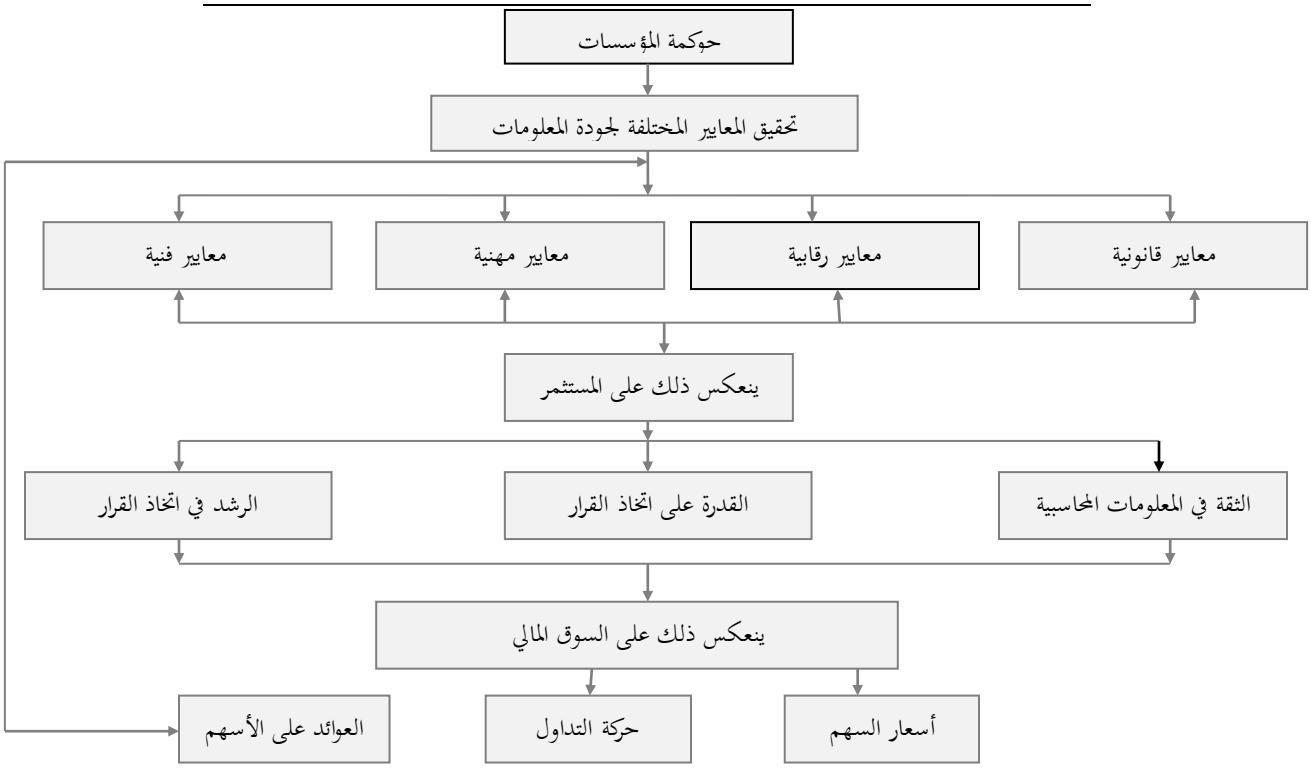
[233] مصباحي محمدّ أمين' "***حوكمة الشركات : ودورها في زيادة مستوى الإفصاح وتقليل الفساد وأثرها على كفاءة الأسواق المالية***"' مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية' جامعة الشهيد حمه لخضر' الوادي' العدد 10' الجزء1' 2017' ص 12-13.

[234] د.رشام كهينة' د.شدري معمر سعاد' مرجع سابق' ص

[235] د.الياس بن ساسي' أ.حيرة الصغيرة كمامي' "***آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات***"' الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية' جامعة ورقلة' ن25-26 نوفمبر 2013' ص639.

كما يظهر في الشكل التالي :

الشكل (2-21) علاقة حوكمة المؤسسات بالمعلومات وتأثيرها على الأسواق المالية



المصدر : مصباحي محمدّ أمين، "***حوكمة الشركات : ودورها في زيادة مستوى الإفصاح وتقليل الفساد وأثرها على كفاءة الأسواق المالية"***، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 10، الجزء1، 2017، ص 13.

هناك تأثير مباشر وصريح للمعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية سواء من جانب تأثيرها على المستثمرين الحاليين والمرتقبين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة مثل قرار الاحتفاظ بالأوراق المالية أو قرار التخلص منها أو الدخول في استثمارات جديدة أو من جانب التأثير على أسعار أو العائد على الأسهم أم من جانب تأثيرها على حجم التداول وتنشيط حركة السوق المالي، فقد أشار كل من Selve, Jones, Copstaff بأن المعلومات الموجودة في التقارير والقوائم المالية هي من أهم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها المختلفة، مثل مخاطر معدل الفائدة، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر الإدارة، مخاطر الأعمال والتنبؤ بها.[236]

يتمثل تأثير المعلومات على السوق المالي في شقين كما يلي :

1. ***الدور التسييري :*** وذلك عن طريق إمداد المستثمرين بالمعلومات عن المؤسسات التي تطرح أسهمها في البورصة قبل اتخاذ قرار الشراء أو البيع بهدف ودعم وترشيد ذلك القرار.

[236] خيرة الداوي، بولرياح غريب، مرجع سابق، ص 160.

2. ***الدور التأثيري :*** هنا يتوجب خلق توازن بين المخاطر والعوائد في محفظة الأوراق المالية بما يحقق للمستثمرين الربحية المستهدفة من جهة، ويحفظ الاستقرار للسوق المالي قدر الإمكان من جهة أخرى.[237]

وبالتالي فان من بين المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية حوكمة المؤسسات هو مبدأ الإفصاح والشفافية وما يحمله في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة كما أن دقة وموضوعية التقارير المالية تتطلب الالتزام بالقوانين والتشريعات، كل ذلك أدى إلى وجود علاقة متينة بين حوكمة المؤسسات والمعلومات المحاسبية وسوق الأوراق المالية.[238]

ثانيا : أثر عدم تناظر المعلومات على السوق المالي

يفترض في الأسعار في ظل فرضية السوق الكفء أن تتصف بالعشوائية' وبالتالي لا يمكن التنبؤ بها' أما حين لا تنعكس المعلومات بشكل كاف في الأسعار في الوقت المناسب فهذا يعني وجود فاصل زمني بين وصول المعلومة وانعكاسها في الأسعار مما يتيح لبعض المستثمرين تحقيق أرباح غير عادية وهذا ما يعرف باللاكفاءة التي ينتج عنها فقدان الثقة في السوق المالي التي تبدأ بالانهيار تدريجيا' إن تغيب المعلومات يفسح المجال لاستغلالها من قبل عدد محدود من المتعاملين في انجاز معاملات غير عادلة لأنها تقوم على استغلال معلومات لا يملكها غيرهم' وبالتالي فان حصول بعض المتعاملين على معلومات مهمة غير منشورة قبل غيرهم يمكنهم من تحقيق أرباح مميزة' حيث أنه من خلال دراسة ناقش فيها كل من Shleifer And Gildor تأثير التكنولوجيا على الأسواق المالية إن حسب رأيهما أدى التقدم التكنولوجي إلى تطور الأسواق المالية بصورة ملحوظة' إلا أن مستوى جودة المعلومات قد تدهور' وذلك لاجتذاب أعداد كبيرة من المستثمرين عديمي الخبرة في مجال السوق المالي' كما أن قدرتهم ضعيفة لاستيعاب المعلومات المفصح عنها وتقييم الأسهم وتحديد القرار الاستثماري الملائم على أساسها فكانت خصائص أولئك المستثمرين بمثابة حافز قوي لدفع المؤسسات لتشويه المعلومات الواجب الإفصاح عنها وجعلها أكثر غموضا' كما أن لدى بعض المؤسسات أطراف داخلية تستطيع في كثير من الحالات استغلال المعلومات المحاسبية قبل نشرها في القوائم والتقارير المالية لتحقيق أرباح غير عادية' وقد تتعمد إدارة المؤسسة حجب بعض المعلومات على اعتقاد أنها تضر بمركزها التنافسي وبهذا يؤدي عدم تناظر المعلومات إلى انسحاب الأطراف التي لا تملك معلومات فيصغر بذلك حجم السوق وترتفع تكلفة العمليات وهو ما يؤدي بدوره إلى تخفيض سيولة الأسهم مما يؤثر على حركة الاستثمار والتنمية الاقتصادية عموما' إذن تسريب المعلومات وتداولها وسط فئة محدودة من المتعاملين ينطوي على تعامل مبني على الغش والخداع كما أنه يغير لمصالح حملة الأوراق المالية فضلا على أنه يسئ إلى المناخ الاستثماري العام .

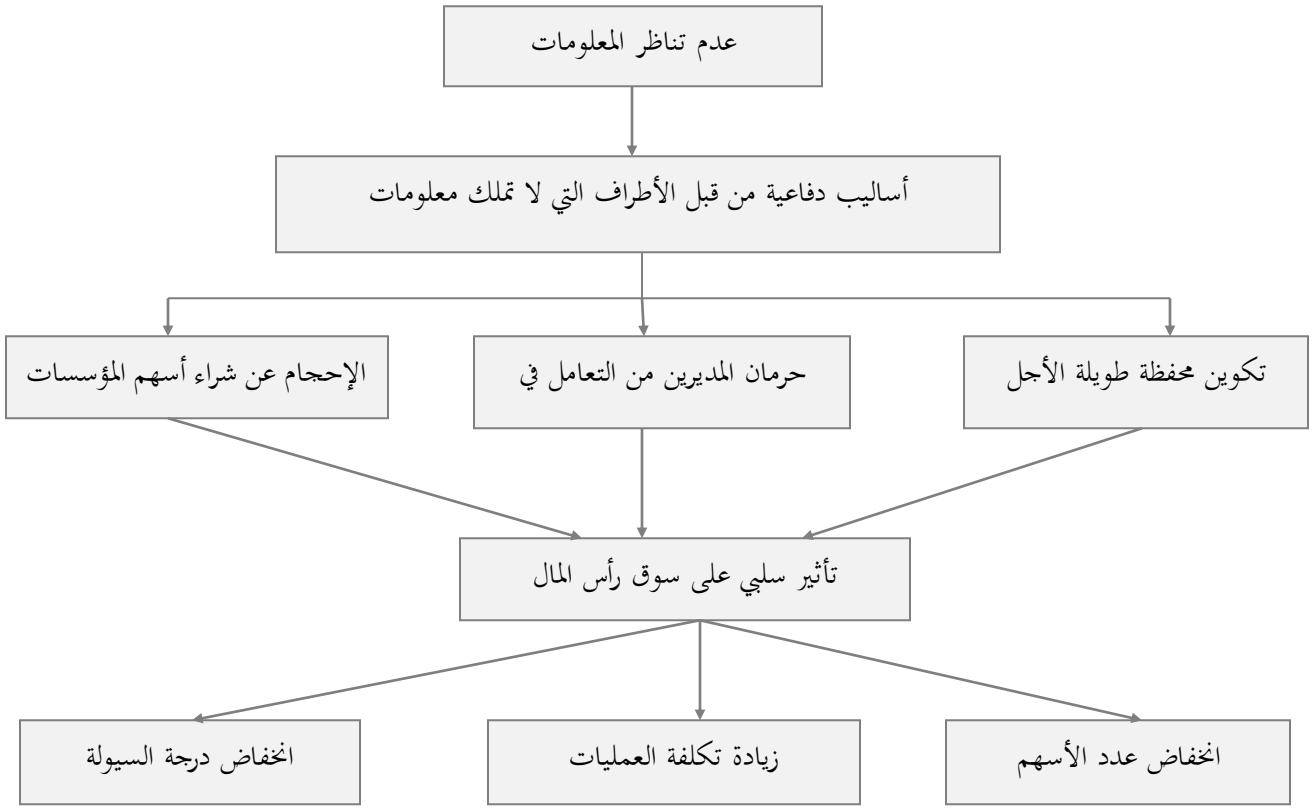
---

[237] نهلة أبو العز' "***الميزانية مفتاح الشفافية*** : تقرير المراجع دليل المستثمر الذكي والإفصاح المحاسبي ضرورة' جريدة الاقتصاد' مصر' العدد1844' 13-10-2003' www.ik.ahram.org.eg

[238] عيادي عبد القادر' "***جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية***" أطروحة دكتوراه في التسيير' جامعة حسيبة بن بوعلي' الشلف' 2014' ص193.

ويمكن توضيح تأثير عدم تماثل المعلومات على الأسواق المالية بالشكل التالي :

الشكل (2-22) أثر عدم تناظر المعلومات على كفاءة الأسواق المالية :



المصدر: عمامرة نبيلة' أ.د. حاكمي بوحفص' مرجع سابق' ص 16' 17.

من الشكل نلاحظ أن ظاهرة عدم تماثل المعلومات تحقق بعض السلبيات أهمها زيادة تكلفة رأس المال بسبب المتاجرة بالمعلومات الداخلية' كما أشار (Crhristo Zovet All 2006) إلى أن عدم تماثل المعلومات يحدث عندما يكون لدى أحد أطراف العملية معلومات أكثر وأفضل من المعلومات المتاحة للأطراف الأخرى إذا في حالة عدم تماثل المعلومات يؤدي إلى المجازفات التالية :

سوء الفهم' سوء التفسير' سوء الاستنتاج والاستدلال' وهذا سوف يؤدي إلى مخاطر غير مرغوبة مثل ما يلي :

- تخفيض درجة السيولة للأوراق المالية.
- زيادة تكاليف العمليات.
- صغر حجم السوق (بمعنى قلة الأوراق المالية المعروضة للبيع والشراء)
- انخفاض حجم العمليات وقيمتها (قيمة الأسهم المباعة والمشتراة في فترة معينة)

هذه المخاطر ينتج عنها عدم كفاءة سوق رأس المال ما ينعكس على الاقتصاد ككل' كمجموعة احترازات يمكن تحقيق هذه المخاطر عن طريق مدخلين :

- تخفيض عدم تماثل المعلومات عن طريق زيادة مستوى الفهم المتبادل بين الطرفين (الإدارة والمستثمرين).

- تقديم ضمان Waranty يغطي مخاطر عدم تماثل المعلومات وذلك عن طريق اقتسام المخاطر بين الطرفين (الإدارة والمستثمرين) وتتفاوت الآثار المترتبة على عدم تماثل المعلومات والتي يمكن تقسيمها إلى اتجاهين هما :

الاتجاه الأول : يرى أن عدم تماثل المعلومات بأشكالها المختلفة يؤدي إلى تحقيق عائد غير عادي لبعض الأطراف على حساب أطراف أخرى من خلال معرفتهم المبكرة بمعلومات عن أداء المؤسسة ما يترك تأثيرا سلبيا على كل من المتعاملين في السوق' المؤسسات المصدرة للأوراق المالية' سوق الأوراق المالية والاقتصاد القومي.

الاتجاه الثاني : يرى إمكانية معرفة السوق للمعلومات الخاصة واستيعابها وهذا يجعل من الصعب تحقيق عائد غير عادي للمتعاملين ذوي المعلومات على حساب المتعاملين في سوق الأوراق المالية.

يعتبر الاتجاه الأول هو الأكثر منطقيا لوجود العديد من الأطراف ولا سيما الداخلية والتي تمتلك الحافز والخبرة في مجال عملها مما يجعلها تستطيع اكتساب خبرة معلوماتية على حساب الأطراف الأخرى إما من خلال حجم تلك المعلومات عن الأطراف الأخرى.

إن وجود عدم تماثل المعلومات يترتب عليه ظهور عدد من المشكلات والتي تعتبر من أهم أسباب انخفاض كفاءة الأسواق المالية' من أهمها :

- التوجيه الخاطئ للاستثمارات من جانب المستثمر' فقد تحدث إما للإحجام عن الاستثمار من قبل المستثمر أو عرض أسعار خاطئة للأوراق المالية.
- زيادة أعباء التمويل (تكلفة رأس المال).
- خلق فجوة قيمة بين قيم السهم وسعر السهم.[239]

ثالثا : الأثر المتوقع من السوق المالي في تقييم أداء المؤسسات

يدرك المساهمون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد' ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع' فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المساهمين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم' بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة المؤسسة وفي المعاملات الكبرى' إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم' كما أن الحوكمة توفر للمساهمين نسبة أكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادو ذلك' وتساهم الحوكمة في جعل أسواق المال تتمتع بالشفافية والكفاءة' وطبقا للمبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فانه يتوجب على المؤسسات في الأسواق الناشئة اتخاذ الإجراءات التي تضمن الحفاظ على حقوق أقلية المساهمين ويجب أن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات بما في ذلك انتخاب المديرين والمشاركة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية لحملة الأسهم ويجب أن تراعي المؤسسة عدم تضارب المصالح والبيع الصوري من شخص لنفسه ومنع استغلال المعلومات السرية' كما يجب أن يتم الإفصاح تماما عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التي تتم بين أطراف هذا الهيكل.

---

[239] عمامرة نبيلة' أ.د حاكمي بوحفص' ص 16' 17' 18' 19.

فالأسواق المالية التي تتمتع بالكفاءة تنقل للمساهمين معلومات دقيقة عن الأسعار مما يسمح لهم بتسييل استثماراتهم، فهذه الأسواق تساعد على انضباط المديرين، وتسهل للمؤسسات التي تدار بحكمة الحصول على رأس المال، ولكي يعمل السوق المالي بكفاءة فان ذلك يتطلب ما يلي :

- قوانين تحكم كيفية إصدار الأوراق المالية والتعامل بها، وتحدد مسؤولية مصدري هذه الأوراق والوسطاء في السوق.
- متطلبات التسجيل في البورصة مبنية على الشفافية والإفصاح الدقيق.
- قوانين تحمي حقوق أقلية حملة الأسهم.

تتزايد أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية وخاصة المساهمين والمتعاملين في الأسواق المالية، ويمكن ذكر بعض المزايا التي تحققها حوكمة المؤسسات للمساهمين :

- تساعد في ضمان كافة الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.
- الإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا ليساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه المؤسسات.[240]

[240] د.رشام كهينة، د.شدري معمر سعاد، مرجع سابق، ص16، 17.

خلاصة الفصل :

إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة يضمن قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار وتقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات :

فالإفصاح والشفافية يعتبران من أهم ركائز حوكمة المؤسسات وذلك لأهميتها القصوى في تمكين إدارة المؤسسة والأطراف الأخرى في تقييم أداء المؤسسة بفعالية فالإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين' كما يساعد على اجتذاب رأس المال وعلى النقيض فان ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن تسهم في السلوك الغير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق.

يعد مجلس الإدارة من جهات المراقبة داخل المؤسسة من حيث الإدارة' ويشرف عليها ويقوم بتقييم أدائها' فمجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة' كما أنه يعتبر أكثر آليات حوكمة المؤسسات أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة والوظيفة الرئيسية التي يلعبها في تقليل التكاليف التي تنشأ من الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرارات وبالتالي فمجلس إدارة المؤسسة يلعب دورا هاما وحاسما في وضع الأهداف الإستراتيجية لها وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل بها' لذلك فان قرارات مجلس الإدارة تأثر تأثيرا كبيرا على تقييم أداء المؤسسة.

في حين يعمل التدقيق على إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وفحص نظام الرقابة الداخلية' والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة عليها' فالتدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة.

فالسوق المالي يعد الموجه الأساسي لحركة النشاط الاقتصادي لأي دولة' ومن الضروري بناء هذا السوق على أساس متين من الكفاءة لتحقيق الفعالية المطلوبة لذا كان من الأهمية إبراز الدور الرقابي الذي تمارسه الأسواق المالية حتى يتسنى لها تنظيم عملياتها وحماية المتعاملين فيها' وتوفير المناخ الملائم لسلامة المعاملات المالية.

الفصل الثالث

أثر الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر

تمهيد الفصل:

استكمالا للدراسة النظرية التي تمحورت حول أثر تطبيق آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في البورصة الجزائرية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات المعنية أي محل الدراسة.

إذ يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن أيضا هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الإحصائية التي الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، وكذا اختبار مدى صحة وخطأ الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة

المبحث الأول : نموذج حوكمة المؤسسات الجزائرية ودور السوق المالي

تعتبر البورصة العمود الفقري لسوق الأوراق المالية' وركن أساسي من أركان الهيكل المالي في أي اقتصاد حر' حيث تشكل الأسواق

المالية جانب مهم في تطوير أساليب التحول نحو اقتصاد السوق. ولتكريس هذا الاتجاه جاء المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق بالسوق المالي الجزائري' الذي أسس لنظام القيم المنقولة المتداولة الصادرة من الدولة أو الأشخاص المعنوية العامة ومؤسسات المساهمة الخاصة في الجزائر.

بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة والاختلالات الكبيرة والمتراكمة في الاقتصاد الجزائري بشكل يرقى بالجزائر إلى مستوى التحدي الداخلي والخارجي الذي تواجهه.

والجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الاقتصادي العالمي وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها والبيئة الخارجية التي فرضت عليها التكيف مع المستجدات الحديثة' حيث أن هذا التكيف لابد أن يخدم مصلحتها بدرجة أولى' ومن هذا المنطلق ورغبة الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي' بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات' وذلك من خلال إصدار أول ميثاق لحوكمة المؤسسات بالجزائر تحت تسمية " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر"' من طرف فريق العمل المكلف بتحرير هذا الميثاق أو ما يعرف بنموذج(GOAL 08) كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال' الذي يهدف بدوره إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بورصة الجزائر

بعد الاستقلال مباشرة اتبعت الجزائر نموذجا للتنمية الاقتصادية مرتكزا على التخطيط المركزي للاقتصاد وعلى نموذج الصناعات المصنعة' وقد قامت هذه الإستراتيجية على التمويل غير المباشر والإصدار النقدي للمسيرين' ولم تكن هناك الحاجة إلى سوق مالي وعندما اضطرت الجزائر إلى التخلي عن هذا المنهج اثر أزمة 1986 (انخفاض أسعار البترول) وزيادة حجم المديونية' واللجوء إلى

برامج التصحيح الهيكلي المرسومة والمدعومة من قبل صندوق النقد الدولي' كان لا بد من إنشاء سوق مالي ليواكب التطورات الحاصلة على المستوى الاقتصادي[241].

[241] د.أحسين عثماني' أ.سعاد شعابنية' "***النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر***"' الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري' يومي 06-07 ماي 2012' جامعة محمد خيضر' بسكرة' ص 10.

تعود فكرة إنشاء بورصة الأوراق المالية في الجزائر إلى سنة 1977، في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي بالجزائر، وأدخلت حيز التنفيذ في عام 1988 وذلك للانتقال إلى اقتصاد السوق، الذي فرضته المتغيرات الإقليمية والدولية، حيث صدرت عدة قوانين منها قانون 01-88 المتضمن لقانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، وقانون 03-88 و 04-88 المعدلين والمكملين للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 1975/09/26 الخاص بالقانون التجاري ليليها قانون 01-88 المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وفي سنة 1990 كان الإنشاء الفعلي لبورصة الجزائر في إطار المرسوم التنفيذي 10-90 الذي يعتبر الانطلاقة الفعلية لبورصة الجزائر.[242]

إن صدور ثلاث مراسيم تنفيذية (المرسوم التنفيذي رقم 91-169 المتعلق بتنظيم المعاملات الخاصة بالقيم المنقولة، المرسوم التنفيذي رقم 91-170 الذي حدد أنواع القيم المنقولة وشروط إصدار المؤسسات المساهمة لها، والمرسوم التنفيذي 91-171 يتعلق بلجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها) وهذا في يوم واحد وهو تاريخ 28 ماي 1991 له دلالات كبيرة ويعبر عن رغبة المشرع في تجسيد مشروع بناء سوق للأوراق المالية بالجزائر، من خلال توفير جميع الظروف لجعل البورصة مهيأة للعمل على المستوى المادي وتأكيدا لمشروع الإصلاحات الجديدة واتضح ذلك من خلال مضمون هذه المراسيم، فالمرسوم 91-169 استمد أحكامه من القانون 88-04 حيث عرف القيم المنقولة بأنها كل منتوج مالي قابل للتداول في البورصة، كما أشار إلى مكانة تجزئة تلك المنتجات المالية وأن عملية إصدار مشروطة بموافقة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة، حيث اعتبر البورصة مؤسسة مساهمة تتشكل من المساهمين (صناديق المساهمة)، المؤسسات المالية (الأطراف المتدخلة في البورصة، وكل من بنك الجزائر والخزينة العمومية كوسطاء ومراقب).[243]

في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأ سنة 1988 دخلت فكرة إنشاء هذه البورصة والذي بدأ التحضير الفعلي لها سنة 1990، ومنذ ذلك الحين مرت بورصة الجزائر بالمراحل التالية :

1. ***المرحلة التقديرية (1990-1992)*** : نص المرسوم 90-101 المؤرخ بتاريخ 1990/03/27 على إمكانية مفاوضة قيم الخزينة في المؤسسات العمومية فقط، كما أوضح أنواع شهادات الأسهم التي يمكن إصدارها من طرف المؤسسات العمومية، وسمح باكتساب شهادات الأسهم المكتسبة برؤوس أموال المؤسسات العمومية الاقتصادية الأخرى، وفي أكتوبر من نفس السنة تم إنشاء "مؤسسة القيم المنقولة"، وفي شهر نوفمبر قامت صناديق المساهمة بتأسيس مؤسسة ذات أسهم برأسمال يقدر بـــ 320000دج موزع بحصص متساوية بين الصناديق الثمانية وفي سنة 1992 ونظرا لبعض الصعوبات تم الرفع من رأسمالها إلى 932000000 دج كما غيرها اسمها إلى "بورصة الأوراق المالية" كما صدر سنة 1991 المرسوم

---

[242] حفصي رشيد، *"تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر"*، رسالة ماجستير في مالية الأسواق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص 96.

[243] لطرش سميرة، *"كفاءة سوق رأس المال وأثرها على القيمة الاسمية للسهم"*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوراس، قسنطينة، 2012، ص 56.

التنفيذي رقم 91-169 الذي ينظم العمليات على القيم المنقولة والمرسوم رقم 91-170 الذي يحدد أنواع القيم المنقولة وشروط إصدار مؤسسات المساهمة لها.

2. ***المرحلة الابتدائية (1993-1996) :*** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 93-08 سنة 1993 تم إدخال بعض التعديلات على القانون التجاري الخاص بمؤسسات الأسهم والقيم المنقولة حيث سمح بإمكانية تأسيسها والرفع من رأسمالها عن طريق العرض العمومي للادخار كما نص على إمكانية إصدار أنواع جديدة من القيم المنقولة وهو يتوافق وإنشاء بورصة القيم المنقولة في الجزائر.[244]
3. ***مرحلة الانطلاق الفعلية (1996-1999) :*** مع نهاية 1996 كانت كل الظروف جاهزة من الناحية القانونية والتقنية لإنشاء بورصة القيم المنقولة، حيث تم تحديد الهياكل التنظيمية المكونة لها، وتم اختيار الوسطاء وتم إصدار أول ورقة مالية بالجزائر في نهاية 1997 والمتمثلة في القرض السندي للمؤسسة لمؤسسة سونطراك لتقوم بعد ذلك ثلاث مؤسسات بالإصدار الفعلي للأوراق المالية بغرض الرفع من رأسمالها.[245]

المطلب الثاني : الهيئات المنظمة لبورصة الجزائر

تعد بورصة الجزائر إطارا لتنظيم وسير العمليات فيما يخص القيم المنقولة التي تصدرها الدولة ومؤسسات الأسهم، وذلك حسب ما نص عليه المرسوم التشريعي رقم 10-93 المتعلق ببورصة القيم المنقولة، وللسهر على حسن سير بورصة الجزائر تم استحداث لجنتين هما :

1. ***لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB):*** أنشئت هذه اللجنة وفق المرسوم التشريعي رقم 10-93 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق ببورصة القيم المنقولة المعدل والمتمم، وهي تعتبر مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية الإدارية والمالية، وقد تم تنصيبها في 13 فيفري 1996، تتكون لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها من رئيس وستة أعضاء يعينون لمدة 4 سنوات وهي على التوالي :
   - قاض يقترحه وزير العدل.
   - عضو يقترحه الوزير المكلف بالمالية.
   - أستاذ جامعي يقترحه الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
   - عضو يقترحه محافظ بنك الجزائر.
   - عضو يتم اختياره من ضمن مسيري الأشخاص المعنويين مصدري القيم المنقولة.
   - عضو يتم اقتراحه من طرف المصف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.

تتولى هذه اللجنة تنظيم ومراقبة سوق القيم المنقولة، وتتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي :

- اعتماد ومراقبة وسطاء عمليات البورصة وماسكي الحسابات.

---

[244] رشيد هولي، "***مدى فعالية سوق الأوراق المالية المغاربية في تنفيذ برنامج الخصخصة***" رسالة ماجستير في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص 38.

[245] شمعون شمعون، "***البورصة-بورصة الجزائر***-"، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 78.

- تحضير وإعداد النصوص التنظيمية.
- حماية المستثمرين في القيم المنقولة.
- حسن سير السوق القيم المنقولة وضمان شفافيتها.[246]

2. ***مؤسسة تسيير بورصة القيم (COSOB):*** تعتبر مؤسسة خاصة ذات أسهم تقوم بتسيير المعاملات التي تجري في البورصة حيث تم تأسيسها في 25 ماي 1979 برأسمال يقدر بـــ 24 مليون دينار جزائري وهي التي يكون فيها المساهمون عبارة عن مجموعة من الوسطاء في عمليات البورصة والمعتمدين من لجنة البورصة وفي الواقع فانه منذ نشأتها ما فتئ رأسمالها يشهد الكثير من حالات الارتفاع' إذ قفز من 24 مليون دينار في 1997 إلى 477.200.000.00دج في سنة 2012 وذلك بعد أن تمت شراء ما قيمة 2.000.000.00 دج من مؤسسة جازي من طرف BNP ولمؤسسة إدارة بورصة القيم المنقولة مجلس إدارة مكون من هيئة مالية تتمثل في :
   - البنوك التجارية BCA, BDL,CNEP, BEA BNP , BADR
   - البنوك الخاصة Union Bank
   - مؤسسات التأمين SAA, CNMA,CNR, CAAT,CAAR

شارك في رأسمال المؤسسة SGBV الوسطاء في عمليات البورصة الذين يحتكرون سوق تداول الأوراق المالية في البورصة لحساب زبائنهم (المدخرين) أو لحسابهم الخاص.

تعمل مؤسسة إدارة بورصة القيم على :

- التنظيم العملي لإدخال القيم المنقولة في البورصة.
- التنظيم المادي لجلسات البورصة.
- تسجيل مفاوضات الوسطاء في عملية البورصة.
- تنظيم عمليات المقاصة حول القيم المنقولة.
- تسيير نظام التفاوض في الأسعار وتحديدها.
- نشر المعلومات المتعلقة بعمليات التداول في البورصة.
- إصدار نشرة رسمية لتسعيرة البورصة.[247]

3. ***المؤتمن المركزي على السندات :*** وهو مؤسسة ذات أسهم يساهم فيها الوسطاء المعتمدون (5بنوك) والثلاث مؤسسات المصدرة للقيم المنقولة بالإضافة إلى مؤسسة تسيير بورصة القيم والخزينة العمومية وبنك الجزائر' حيث المساهمة الدنيا في رأسمال المؤسسة محددة بمليوني دينار جزائري وتتمثل وظائفه في :
   - فتح وإدارة حسابات جارية للأوراق المالية لصالح ماسكي الحسابات بما يسهل توصيلها بين الوسطاء من خلال القيام بالتحويلات بين الحسابات.
   - تنفيذ العمليات التي تقررها المؤسسة المصدرة للأوراق المالية مثل أرباح الأسهم ورفع رأس المال.[248]

---

[246] حفصي رشيد' مرجع سابق' ص 99' 100.

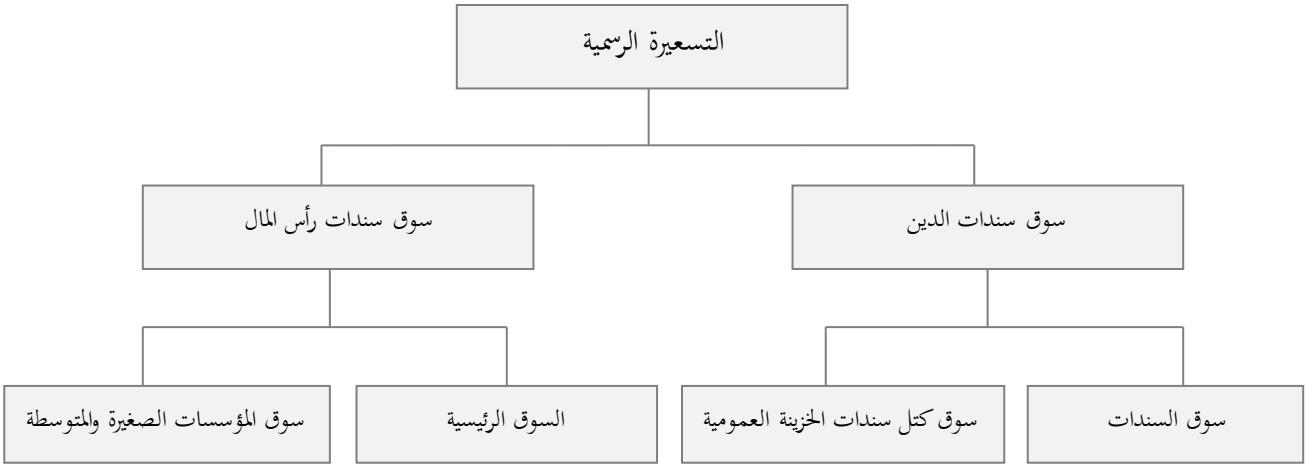
[247] منير عوادي' "***دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية***" رسالة ماجستير في الأسواق المالية والبورصات' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2014-2015' ص 98' 99.

المطلب الثالث : مكونات بورصة الجزائر وشروط الإدراج فيها

أولا : مكونات بورصة الجزائر :

تتضمن التسعيرة الرسمية لبورصة الجزائر سوق للأسهم (سندات رأس المال) وسوق للسندات (سندات الدين)، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (3-01) مكونات بورصة الجزائر :



المصدر : د.دغموم هشام، "**واقع نمو وتطور بورصة الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 1999-2015**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 33، 2016، ص 77.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن بورصة الجزائر تنقسم إلى :

1)- سوق سندات رأس المال التي تتكون من :

أ. السوق الرئيسية : وهي مخصصة للمؤسسات الكبرى، ويوجد حاليا أربع مؤسسات مدرجة في تسعيرة السوق الرئيسية وهي : مجمع صيدال الناشط في القطاع الصيدلاني، مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي الناشطة في قطاع السياحة، مؤسسة اليانس للتأمينات الناشطة في قطاع التأمينات، مؤسسة أن سي آي رويبة الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية.

ب. سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : وقد تم إنشاء هذه السوق في سنة 2012 بموجب نظام لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق لـ 12 جانفي 2012، المعدل والمتمم للنظام رقم 97-03 المؤرخ في 17 رجب 1418 الموافق لـ 18 نوفمبر 1997 المتعلق بالنظام العام لبورصة القيم المنقولة (سوق رأس المال) ويمكن لهذا السوق أن يوفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند انطلاقتها مصدرا بديلا للحصول على رؤوس أموال، ما يتيح فرصة ممتازة للنمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير سوق محكمة التنظيم للمستثمرين من أجل توظيف استثماراتهم.

---

[248] لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة : "**الاستعلام عن المؤتمن المركزي على السندات**"، تقرير 2004، ص 03.

2)- سوق سندات الدين التي تتكون من :

أ. سوق سندات الدين التي تصدرها مؤسسات ذات الأسهم والهيئات الحكومية والدولة : ويوجد سند واحد مدرج في تسعيرة هذه السوق' وهو خاص بمجموعة دهلي التي من المقرر أن يحل تاريخ استحقاق سندها في سنة 2016.

ب. سوق كتل سندات الخزينة العمومية (OAT) المخصصة للسندات التي تصدرها الخزينة العمومية الجزائرية : وتأسست هذه السوق في سنة 2008 وتحصي حاليا 26 سند للخزينة العمومية مدرجة في التسعيرة بإجمالي أكثر من 400 مليار دينار جزائري' ويتم تداول سندات الخزينة التي تتنوع فترات استحقاقها بين 07 و 10 و15 عاما' من خلال الوسطاء في عمليات البورصة ومؤسسات التأمين التي تحوز صفة المتخصصين في قيم الخزينة "بمعدل خمسة حصص في الأسبوع.[249]

ثانيا: شروط القبول للإدراج في بورصة الجزائر

إن شروط الالتحاق ببورصة الجزائر بالنسبة للمؤسسات العمومية هي نفسها بالنسبة للمؤسسات الخاصة والتي تقسمها إلى كل من :

1. ***شروط خاصة بالمؤسسات أو مؤسسة محل طلب الإدراج :*** وتتمثل في :
   - يجب أن تكون مؤسسة منظمة قانونيا على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA)
   - أن يكون لديها رأس مال مدفوع لقيمة دنيا تساوي خمسة ملايين دينار جزائري 5000000 دج.
   - أن تكون قد نشرت الكشوفات المالية المعتمدة للسنوات المالية الثلاثة السابقة للسنة التي تم فيها تقديم طلب القبول.
   - أن تقدم تقريرا تقييميا لأصولها يعده عضو في الهيئة الوطنية للخبراء المحاسبيين من غير محافظ حسابات المؤسسة' أو أي خبير بحيث تعترف اللجنة بتقريره التقييمي على أن يكون عضوا في هذه الأخيرة.
   - أن تكون قد حققت أرباحا خلال السنة السابقة لطلب القبول مالم تعفيها اللجنة من هذا الشرط.
   - يجب على المؤسسة إحاطة اللجنة بكل عمليات التحويل أو البيع التي طرأت على عناصر من الأصول قبل عملية الإدراج.
   - إثبات وجود هيئة داخلية لمراجعة الحسابات تكون محل تقدير من قبل محافظ الحسابات في تقريره عن الرقابة الداخلية للمؤسسة وان لم يوجد ذلك فيجب على المؤسسة المبادرة إلى تنصيب مثل هذه الهيئة خلال السنة المالية التالية لقبول سنداتها في البورصة.
   - تقديم حملة من المعلومات تحددها لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة.
   - أن تقدم دليلا عن وجود هيئة الرقابة الداخلية بالهيكل التنظيمي لها.[250]
2. ***شروط خاصة بالقيم محل الإدراج :*** وهي :
   - لا بد أن تكون هذه القيم المنقولة مصدرة من طرف المؤسسة ذات أسهم.
   - لا بد من تحديد قيمة كل سهم.

---

[249] د.دغموم هشام' "***واقع نمو وتطور بورصة الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 1999-2015***"' مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة' العدد 33' 2016' ص 77' 78)

[250] بورصة الجزائر' ***شركة تسيير بورصة القيم***"' دليل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة' 27 نهج العقيد عميروش' الجزائر' 2015' ص 9.

- القيم التي تزيد في رأس المال لا يمكن قبولها في سوق السندات إلا إذا كانت الأوراق المالية التي تسند إليها مقبولة في التسعيرة.
- ينبغي أن توزع الأسهم المطروحة للاكتتاب العام على مائة وخمسين مساهما كحد أدنى في موعد لا يتجاوز تاريخ الإدراج.
- أن تمثل الأسهم المطروحة للاكتتاب العام على الأقل 20% من رأس مال المؤسسة.[251]

المطلب الرابع : عرض نموذج الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (GOAL 08)

لطالما كان ولا يزال تبني الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة ضعيفا لدرجة كبيرة ولكن هذا لا يعني التخلي تماما عن فكرة الحوكمة في مؤسساتنا الوطنية مادام الأمر في صالحها فمن المنطقي جدا اعتبار مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي تقوم بها الدولة الجزائرية على أنها عوامل تساعد على الوصول إلى توافق حول أهمية تطبيق الحوكمة ووضع ركائز لها.

إن الإصلاحات التي اختصت بتنظيم نشاط المؤسسات من الجانب القانوني (مثلا تحويل المؤسسات إلى مؤسسات مساهمة) وإصدار اللوائح المنظمة لهياكلها الداخلية (إصدار دليل الحوكمة)... ومن أهم الإصلاحات التي يمكن تصنيفها في خانة تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية كما يلي :

1. توثيق العلاقة بين المؤسسات وشركائها : في هذا الصدد نجد مجموعة من الإجراءات التي وضعت بغرض تنظيم العلاقات بين المؤسسة ومساهميها' زبائنها' موظفيها... من بينها :
   - تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري' القانون الجنائي' قانون التأمينات...
   - حماية وضمان الاستثمار : وهي محددة من خلال المرسوم رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 بالإضافة إلى الترتيبات متعددة الأطراف المنصوص عليها في إطار إنشاء الوكالة الدولية لتطوير وضمان الاستثمارات.
   - مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية العادية والاستثنائية' فالقانون مثلا يعطي للمساهمين الحق في الاطلاع على الوثائق التي تسمح لها بمعرفة الأسلوب الذي يتم به تسيير المؤسسة' تعيين وإنهاء مهام أعضاء مجلس الإدارة طلب خبرة مراجعين خارجيين مستقلين للتأكد من حسابات وقوائم المؤسسة المالية...كما تجدر الإشارة إلا أنه هذه الحقوق صالحة مهما كان نوع وطبيعة المؤسسة القانونية (SPA , SARL).
   - بالإضافة إلى مصالح وحقوق المساهمين فان مصالح الأطراف الأخرى (إداريين' موردين' مجتمع...) محفوظة ومحددة بموجب المادة رقم 04 من المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير وتنظيم خوصصة المؤسسات العمومية' فمن أهم المواد التي ينص عليها المرسوم هي التأكيد على أن الرأس مال الاجتماعي هو تعهد دائم بين الدائنين وغير قابل للاختزال بالإضافة إلى تحديد كيفية تنظيم العقود بين الطرف الأجنبي والمحلي في إطار توقيع اتفاقية الخوصصة.
2. تحديد مسؤولية المؤسسة' المديرين' الإطارات : من أهم الإجراءات التي تنظم نشاط ومسؤولية هؤلاء الأطراف نجد :

---

[251] د.دغموم هشام' مرجع سابق' ص 82.

- نشاط المؤسسات المالية والمصرفية، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التأمين سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري، لوائح مجلس النقد والقرض، قانون التأمينات، قانون الضرائب.
- المادة 75 من القانون الجبائي تنص على أنه لا يسمح لأي هيئة خاضعة لسلطة إدارية، محلية (ولاية، بلدية) أن يعارض أو ينتهك السرية المهنية التي يتحلى بها أعوان الإدارة الجبائية.
- نظام المعلومات الاقتصادي الوطني يتميز بعدم الفعالية نتيجة أسباب عديدة منها : عدم كفاءة العمل الإحصائي، عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الخارجية...
- الشروع في العمل بالمعايير المحاسبية الدولية كبديل للنظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ 1975.
- زيادة المراقبة على أعمال مجلس الإدارة من خلال مؤسسة التسيير والمساهمة (SGP) التي دخلت الخدمة سنة 2005 والتي تعتبر كممثل لمساهمة الدولة.[252]

عقود من سياسة التخطيط المركزي وحرب أهلية منهكة، وميراث من المحسوبية والبيروقراطية المفرطة، أفضت جميعا إلى إضعاف التطور المؤسسي ونمو القطاع الخاص في الجزائر وخلال السنوات الأخيرة بذلت الدولة جهودا لتحسين بيئة الأعمال وانفتاح الاقتصاد الجزائري مما يدل عن اهتمامها بالتحول إلى الاقتصاد القائم على قواعد السوق، وتشمل أجندة الإصلاح الاقتصاد التي تسير على نهجها الحكومة نحو التركيز الشديد على الخوصصة وتنمية المشروعات الصغيرة وإزالة المعوقات أمام قيادة القطاع الخاص للنمو، وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب إلا أن الحكومة الجزائرية كانت تسير بخطى بطيئة حتى الآن في تطبيق تلك الإصلاحات، خاصة فيما يتعلق منها بتمكين القطاع الخاص من لعب دور أكبر في الاقتصاد، وأمام تردد الحكومة أخذ مجتمع الأعمال بزمام المبادرة في العديد من القضايا بما فيها بناء ثقافة الحوكمة، فتحسين حوكمة المؤسسات لا يساعد على زيادة حجم أعمال المؤسسات فحسب بل ويسرع أيضا من تعافي الاقتصاد الجزائري بعد عقود من الركود.

فالجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهياكلها لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والاستقرار.[253]

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة المؤسسات، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في : تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات

---

[252] غضبان حسام الدين، "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية***"، رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 127، 128.

[253] غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 131، 132.

الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسة' وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007 تحت تسمية (GOAL 08) في إشارة إلى فريق العمل للحوكمة بالجزائر سنة 2008' ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008' وغضون هذه الحقبة الزمنية تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة' بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق حوكمة المؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات' وفي هذا الشأن فقد تشكلت مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل' ويطمح الميثاق إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية الحوكمة ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسات الجزائرية وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية التي يمكن اتخاذها في هذا المجال.

يهدف نموذج GOAL 08) إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع' إذ يعتبر الانضمام إلى الميثاق مسعى حر وتطوعي وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها' بحيث يمكن للمؤسسة التي تبدي اهتماما بالميثاق أن تنطلق أولا بإجراء تقييم أ تشخيص وضعيتها فيما يخص مدى تنفيذها لمبادئ الحوكمة.

وعليه فان الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ نموذج (GOAL 08) ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها' بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن' ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال' خاصة وأن النصوص في هذا المجال وفيرة فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول المؤسسات وأخيرا' فهو لا يدعي الحصرية وإنما يستهدف أساسا وبصفة أولوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويترك المجال للمؤسسات الأخرى حرية استعماله أو اللجوء إلى مصادر أخرى.[254]

[254] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر' إصدار 2009' ص 13' 16.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا لمعالجة موضوع الدراسة من الناحية التطبيقية حيث يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة وعرض أداة الدراسة وصدق الأداة وثباتها ثم تحليل البيانات.

المطلب الأول :منهج وأداة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الدراسة الميدانية والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها بغرض التعرف على مدى تأثير آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات في المؤسسات المدرجة في البورصة.

ثانيا : أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم إزاء قضية معينة.

يعرف الاستبيان بأنه تلك الوسيلة التي يمكن من دراسة السلوك اللفظي للأفراد واتجاهاتهم وقياس الرأي العام للجماعة وجمع المادة العلمية عن بعض الظواهر عن طريق مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة محددة من الأفراد فيما يخص موضوع الدراسة.
وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية :

الجزء الأول : يتضمن معلومات عامة تحمل في طياتها معلومات حول المؤسسة ومعلومات حول المجيب.

- ***معلومات حول المؤسسة*** : تضم (نشاط المؤسسة – ملكية عوامل الإنتاج – عمر المؤسسة – الأقدمية في البورصة – عدد موظفي المؤسسة)
- ***معلومات حول المجيب*** : تضم (المؤهل العلمي – النشاط في المؤسسة – الخبرة في النشاط الحالي)

الجزء الثاني: هذا جزء خاص بالأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (آليات الحوكمة) يحتوي على مجموعة من العبارات التي تحدد مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لآليات الحوكمة مقسمة إلى أربعة محاور :

- ***المحور الأول*** : الإفصاح والشفافية تم قياسه من خلال العبارات من (1 – 6).
- ***المحور الثاني*** : مجلس الإدارة تم قياسه من خلال العبارات من (1- 6).
- ***المحور الثالث*** : التدقيق تم قياسه من خلال العبارات من (1- 6).
- ***المحور الرابع:*** السوق المالي تم قياسه من خلال العبارات من (1- 5).

الجزء الثالث : هذا الجزء خاص بالأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) إذ يتكون من خمسة محاور مقسمة كالآتي :

- ***المحور الأول*** : الأرباح تم قياسه من خلال العبارات من (1- 5).
- ***المحور الثاني:*** القيمة البورصية تم قياسه من خلال العبارات من (1- 5).
- ***المحور الثالث :*** الإنتاجية تم قياسه من خلال العبارات من (1- 5).
- ***المحور الرابع*** : الحصة السوقية تم قياسه من خلال العبارات من (1- 6).
- ***المحور الخامس*** : التحكم في التكاليف تم قياسه من خلال العبارات من (1- 4).

إن أغلب أسئلة الاستبيان كانت لها أجوبة محددة' ومن أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، بدوره يحمل خمسة إجابات حتى يتسنى لنا تحديد ومعرفة آراء أفراد العينة حول أهم المحاور التي يتناولها الاستبيان مما يسهل لنا ترميز وتنميط الإجابات حيث يطلب فيه من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة ، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا، تم حساب المدى وذلك بطرح قيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي (5/4=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بحيث بداية المقياس هو الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه المجال، وهكذا أصبح طول المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) مقياس درجات الموافقة :

الاستجابة	***موافق تماما***	***موافق***	***محايد***	***غير موافق***	***غير موافق تماما***
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5.00-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
الدرجة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة

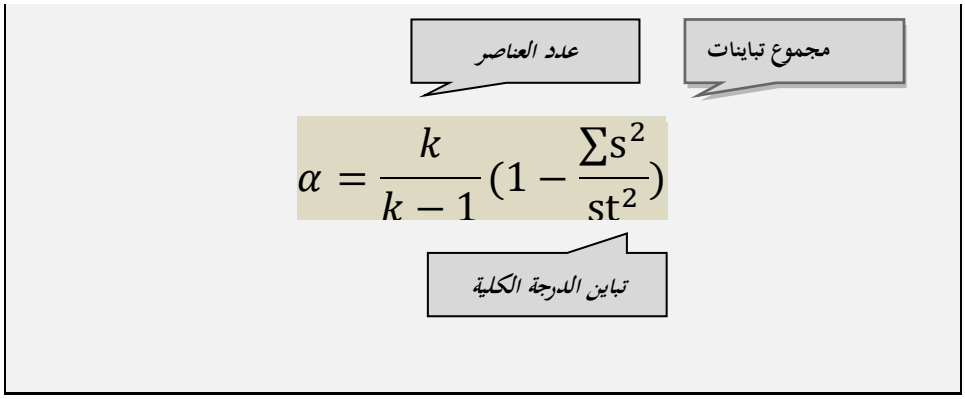
المصدر : عز عبد الفتاح،" ***مقدمة في الاستدلال الوصفي و الاستدلالي باستخدام برنامج spss***"، على الموقع الالكتروني www.satat.com ،تاريخ الاطلاع:2017/05/11.

المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد قمنا بقياس صدق وثبات الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 يعتبر البرنامج من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية يستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في مجال التسويق والمال والحكومة والتربية ويستخدم أيضا لتحليل الاستبيانات ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلا وصفيا أو تحليلا استنباطيا أو ما يعرف باختبار الفروض, ومنها طريقة استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ألفا – كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. ويشير المقياس إلى قوة الترابط والتماسك بين فقرات المقياس كما يزود بتقدير جيد للثبات' ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن

هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

ويحسب معامل ألفا كرونباخ كما يلي :



- ***ثبات الاستبيان :***

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة حتى ولو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة' وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول (3-2) يبين معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) :

محاور الاستبيان			معامل ألفا كرونباخ	
			القيمة	عدد العبارات
محاور الاستبيان	1	الإفصاح والشفافية	0.838	6
	2	مجلس الإدارة	0.828	6
	3	التدقيق	0.770	6
	4	السوق المالي	0.945	5
	5	الأرباح	0.828	5
	6	القيمة البورصية	0.888	5
	7	الإنتاجية	0.615	5
	8	الحصة السوقية	0.761	6
	9	التحكم في التكاليف	0.656	4
	جميع عبارات الاستبيان		0.899	48

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.656-0.945) وهي معاملات مرتفعة وكذلك معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ (0.899) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث : عينة وحدود الدراسة

أولا : عينة الدراسة

يتكون المجتمع الإحصائي لموضوع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المدرجة في بورصة الجزائر والتي تتجسد فيها تطبيق آليات الحوكمة .

لقد شملت عينة الدراسة أربع مؤسسات مدرجة في البورصة الجزائرية (مؤسسة رويبة للصناعة الغذائية' مؤسسة أليانس للتأمينات' مؤسسة صيدال للصناعة الصيدلانية' مؤسسة الأوراسي للتسيير الفندقي) بحيث تم توزيع مفردات عينة الدراسة المتمثلة في كل (المساهمين' أعضاء مجلس الإدارة' مدققين داخليين' مدققين خارجيين' مدير تنفيذي' مدير مالي) فقد تم توزيع 80 استبانه موزعة بالتساوي على عينة الدراسة وتم استرجاع 57 استبانه وشملت الدراسة المؤسسات التالية :

الجدول (3-3) المؤسسات التي وزعت عليها الاستبيانات

الرقم	المؤسسات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات غير الصحيحة	الاستبيانات الصحيحة
1	رويبة	20	15	04	01	15
2	صيدال	20	14	06	00	14
3	الأوراسي	20	13	07	00	13
4	اليانس	20	15	05	00	15
المجموع		80	57	22	01	57

المصدر : من إعداد الطالبة.

1. تقديم مؤسسة NCA رويبة :

وهي مؤسسة ذات أسهم يرجع تأسيسها إلى تاريخ 02 ماي 1966' برأسمال اجتماعي قدره 849.195.000 دج مقسم بين 19 مساهم' تقع على الطريق رقم 05 بالمنطقة الصناعية رويبة (ولاية الجزائر) تعد من أهم المعامل الجزائرية في قطاع المشروبات حاليا وقطاع المصبرات سابقا' وتعد أيضا من أهم المؤسسات الرائدة والمهمة في الجزائر في مجال الصناعة الغذائية من حيث مساهمته في تغطية احتياجات السوق المحلي' وعند تأسيس مؤسسة رويبة باعتبارها مؤسسة عائلية كانت ملكية الأسهم بالكامل تعود إلى العائلة' ثم مع إدراك أن العائلة أنه من المهم أن تجد مستثمر خارجي قصد توسيع رأسمالها لإدارة وزيادة سرعة نموها كان لا بد لها من وضع استراتيجيات وخطوات كفيلة بجذب استثمارات جديدة فقامت بإصدار تقريرها السنوي المتضمن (الخطة التوسعية' الرؤية ومؤشرات الأداء والأرباح والخسائر...) حيث حظيت بثقة صندوق الاستثمار الخاص "إفريقيا أنفست" وأصبح مساهما في رأس مال المؤسسة بـ 3.131640 سهم أي ما يعادل 36.9% من مجموع أسهمها' و Maghrébines بـ 10 أسهم من إجمالي الأسهم وباقي أسهم المؤسسة أي ما يعادل 63.1% من إجمالي الأسهم هي ملك العائلة وعليه فليس هناك

تشتت كبير في الملكية بدليل عدم وجود عدد كبير من المساهمين' فرأس مال مؤسسة "آن سي آي رويبة" مقسم بين 19 عضو' 17 عضو منهم هم من العائلة' لكن ومع دخول هذه المؤسسة إلى البورصة كان لا بد لها من فتح جزء من رأس مالها وعليه فان هناك تركيز نسبي في ملكية الأسهم إذ أن العائلة تملك الأغلبية.

قامت مؤسسة NCA رويبة بتقديم مذكرة إعلامية إلى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها بتقديم مذكرة إعلامية إلى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها للحصول على تأشيرة لرفع رأس مالها عن طريق اللجوء العلني للادخار الموجه إلى الجمهور العريض ودخولها بورصة الجزائر' وكان دخولها وفق شروط قدمت من طرف لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة COSOB' ونالت المؤسسة الترخيص وهذا بتاريخ 06 فيفري 2013 لتصبح بعد ذلك ثاني مؤسسة خاصة في الجزائر تدخل بورصة الجزائر بعد مؤسسة اليانس للتأمينات' والجدول التالي يوضح بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة NCA رويبة :

الجدول (3-4) بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة NCA رويبة :

بيانات المؤسسة	استخدامات المؤسسة
اسم المؤسسة وغرضها الاجتماعي	NCA رويبة للصناعات الغذائية
تاريخ التأسيس	سنة 1966
رأس المال الاجتماعي	مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 849.195.000 دج
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 25% من رأسمالها الاجتماعي
عدد المساهمين الجدد	22 مساهم جديد
المساهم الرئيسي	افريك انفاست
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 2122988 سهم اسمي بقيمة 100 دج وبسعر إصدار 400 دج للسهم
تاريخ العرض	من 07 أفريل إلى 15 أفريل 2013
تأشيرة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 01-2013 بتاريخ 06 فيفري 2013
تاريخ الدخول إلى البورصة	03 جوان 2013
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	03 جوان 2013

2. تقديم مؤسسة اليانس للتأمينات

تعتبر مؤسسة أليانس للتأمينات من المؤسسات الوطنية الكبرى المملوكة للقطاع الخاص في الجزائر ومؤسسة ذات أسهم تأسست في جويلية 2005 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخة في 25 جانفي 1995' والصادرة عن وزارة المالية والمتعلقة بفتح سوق التأمينات للخواص بعد الحصول على الاعتماد (122/05) انطلق نشاط المؤسسة سنة 2006 بواسطة القيام بجميع عمليات التأمين وإعادة التأمين' حققت المؤسسة في نهاية سنة 2010 عائد إجمالي قدره 3.4 مليار دينار ونتيجة صافية قدرها 198 مليون دينار' وفي أواخر عام 2009 كان رأس المال الاجتماعي للمؤسسة يبلغ 800 مليون دينار' افتتحت المؤسسة رأسمالها للجمهور من أجل رفعه إلى 2.2 مليار دينار في نوفمبر 2010 تأتي هذه العملية بعد منح لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها الضوء الأخضر من خلال موافقتها يوم الثامن أوت 2010 تحت رقم 2010/02 وقد حدد سعر الاكتتاب بـ 830 دينار للسهم الواحد فهذه الزيادة في رأس المال هي جزء من الخطة الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة' فكان دخول مؤسسة اليانس للتأمينات إلى البورصة وفق شروط قدمت من طرف لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة COSOB وهي كما يلي :

- وجود رأس مال لا يقل عن 500.000.000 دج.
- توزيع 30% من رأس المال الاجتماعي.
- نشر الوضعية المالية المصادق عليها لثلاث سنوات سابقة والسنة الجارية التي قدمت من خلالها طلب القبول.
- تقديم مذكرة إعلامية للجنة تنظيم ومراقبة العمليات البورصية COSOB .
- تحقيق ربح خلال ثلاث سنوات السابقة للطلب.
- توزيع الأسهم المعروضة على الجمهور بما لا يقل عن 150 سهم.

وهي أول مؤسسة خاصة تدخل بورصة الجزائر التي كادت أن تكون حكر على المؤسسات العمومية وذلك بطرح 1.8 مليون سهم في البورصة أمام الاكتتاب للجمهور العام مقابل 830 دج للسهم الواحد' وكان ذلك بتاريخ 07 مارس 2011 بحيث تحصلت على تأشيرة دخول البورصة من طرف لجنة تنظيم ورفع رأسمالها وان كان دخول مؤسسة أليانس السوق المالي من أجل رفع رأسمالها إلى أكثر من 2 مليار دينار فإنها تعتبر الطفرة التي أعادت الحياة لبورصة الجزائر.

والجدول التالي يوضح بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة أليانس :

الجدول (3-5) بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة اليانس للتأمينات

بيانات المؤسسة	استخدامات مؤسسة أليانس للتأمينات
اسم المؤسسة وغرضها الاجتماعي	اليانس للتأمينات
تاريخ التأسيس	جويلية 2005
رأس المال الاجتماعي	مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره2.205.714.180 دج
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 31% من رأسمالها الاجتماعي
عدد المساهمين الجدد	5.653 مساهم جديد
المساهم الرئيسي	خليفاتي حسان
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 21.804.511 سهم اسمي بقيمة 380 دج وبسعر إصدار 830 دج للسهم
تاريخ العرض	من 02 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2010.
تأشيرة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 02-2010 بتاريخ 08 جويلية 2010.
تاريخ الدخول إلى البورصة	07 مارس 2011
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	07 مارس 2011

3. تقديم مؤسسة صيدال :

هي مؤسسة وطنية تعمل في المجال الصيدلاني' تم إنشاؤها في أفريل 1982 وفقا للمرسوم 161-82 بعد الإصلاح الهيكلي للصيدلة المركزية الجزائرية.

كان الهدف من دخول صيدال البورصة هو تطوير سمعة المجمع في السوق الوطني والدولي' إضافة إلى محاولة إيجاد مصادر مالية جديدة لتمويل مشاريعها الاستثمارية وبعد أن استوفى المجمع الشروط اللازمة لدخول البورصة والتي تشمل أساسا ما يلي :

- رأس مال اجتماعي أكثر من 10.000.000 دج.
- فتح 20% من رأس المال الاجتماعي.
- تحقيق أرباح خلال سنوات متتالية سابقة لطلب الدخول.

وقد مرت عملية الدخول بعدة مراحل نوجزها كالآتي :

- في 11 أفريل 1998 : قدم مجمع صيدال طلب الدخول إلى البورصة' وقد تم الإمضاء على هذا الطلب من قبل لجنة مراقبة وتنظيم عمليات بورصة الجزائر COSOB.

- في 18 أفريل 1998 : تم التوقيع على اتفاقية ما بين المجمع ومكتب الدراسات العالمي Andersen Arthur الهدف منها قيام هذا المكتب بتقييم مؤسسة صيدال حيث دامت مدة هذه الاتفاقية أربعة أشهر.
- في 18 جوان 1998 : حصلت على ترخيص من المجلس الوطني لمساهمات الدولة يسمح لها بالخوصصة الجزئية' حيث قام المجمع بعدة عمليات منها : تعديل القانون الأساسي للمؤسسة' تحضير الوثائق اللازمة لعملية الدخول الفعلي.
- في 22 جوان 1998 : عقدت جمعية عامة استثنائية للمجمع تم من خلالها فتح 20% من رأسماله من أجل الدخول إلى البورصة' كما تم تعيين وسيط لعملية الدخول حصل مجمع صيدال على تأشيرة الدخول رقم 98-04 المؤرخة في 24 سبتمبر 1998 من قبل لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة ومن ثم انتقلت مهام تسيير بورصة القيم المنقولة SGBV والجدول التالي يوضح بطاقة فنية مختصرة عن مجمع صيدال :

الجدول (3-6) بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة صيدال

بيانات المؤسسة	استخدامات المجمع الصناعي صيدال
اسم المؤسسة وغرضها الاجتماعي	اليانس للتأمينات
تاريخ التأسيس	سنة 1984
رأس المال الاجتماعي	مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 2.500.000.000دج
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20% من رأسمالها الاجتماعي
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم جديد
المساهم الرئيسي	المؤسسة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة بنسبة 80%
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 2.000.000 سهم اسمي بقيمة 250 دج وبسعر إصدار 800 دج للسهم
تاريخ العرض	من 15 فيفري إلى 15 مارس 1999
تأشيرة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 04-1998 بتاريخ 04 ديسمبر 1998
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	20 سبتمبر 1999

4. ***تقديم مؤسسة الأوراسي:***

هي مؤسسة خدمية وفندق خمسة نجوم اسمها الاجتماعي التسيير الفندقي الأوراسي EGH' دشن يوم 02 ماي 1975 وتم تجديده وإعادة تجهيزه سنة 1988' وتم تغيير القانون الأساسي نظرا لتحوله إلى مؤسسة ذات أسهم في 12 فيفيري 1991 برأسمال اجتماعي مقدر بـــ 40 مليون دينار جزائري وقد كانت حصص الأسهم قبل رفع رأسماله الاجتماعي مقسمة على صناديق المساهمة للخدمات وكذا صناديق المساهمة للصناعات المختلفة إضافة إلى صناديق المساهمة للخدمات وكذا صناديق المساهمة للصناعات المختلفة' وقد قدر عدد الأسهم المصدرة بـ 400 سهم بقيمة اسمية مساوية لـــ 100.000 دج وطبقا للمرسوم رقم 95/25 الخاص بتسيير الأموال العامة للدولة تم تحويل أسهم الفندق كلية لصالح المؤسسة القابضة العامة للخدمات وبهدف زيادة القدرة المالية للفندق قام برفع رأسماله الاجتماعي حيث أصبح مساويا بـــ 1.5 مليار دينار جزائري موزع على 6 مليون سهم بقيمة 250 دج سهم ممتلكة كليا من طرف المؤسسة القابضة العمومية للخدمات' وبموجب القرار الصادر عن المجلس الوطني لمساهمات الدولة المنعقد في 1998/02/05 والمرسوم رقم 95/22 والخاص بخوصصة المؤسسات العمومية جزئيا تم قبول دخول فندق الأوراسي إلى البورصة' وبعد انعقاد الجمعية العامة غير العادية في 21 جوان 1998 بالفندق قام بأجراء عملية العرض العمومي لبيع 20% من رأس مالها الاجتماعي بغرض توفير المصادر المالية الملازمة لتمويل النشاطات الطموحة والمستقبلية ممثلة بـــ 1.200.000 سهم وقد بدأت العملية في 15 جوان 1999 اختتمت في 15 جويلية من نفس السنة تكلفت مؤسسة الراشد المالي بعملية العرض العمومي للفندق.

والجدول التالي يوضح بطاقة فنية مختصرة عن مجمع صيدال :

الجدول (3-7) بطاقة فنية مختصرة عن مؤسسة الأوراسي :

بيانات المؤسسة	استخدامات مؤسسة الأوراسي
اسم المؤسسة وغرضها الاجتماعي	مؤسسة تسيير فندق الأوراسي
تاريخ التأسيس	سنة 1974
رأس المال الاجتماعي	مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره1.5 مليار دج
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20% من رأسمالها الاجتماعي أي ما يعادل 1.2 مليون سهم.
عدد المساهمين الجدد	10800 مساهم جديد
المساهم الرئيسي	المؤسسة العمومية القابضة للخدمات بنسبة 80%
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 1.2 مليون سهم اسمي بقيمة 250 دج وبسعر إصدار 400 دج للسهم
تاريخ العرض	من 15 جوان إلى 15 جويلية 1999.
تأشيرة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 99-01 بتاريخ 24 ماي 1998.
تاريخ الدخول إلى البورصة	20 جانفي 2000
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	14 فيفري 1999

ثانيا : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة كالآتي :

1. ***الحدود الزمنية*** : تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة التي أنجزت فيها الدراسة الميدانية وهذا على مستوى المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر حيث امتدت الدراسة من الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان إلى غاية استرجاعه وكل هذا استغرق المدة ما بين 10 جانفي 2017 إلى غاية 15 ماي 2017.
2. ***الحدود المكانية*** : تستهدف الدراسة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر وذلك من خلال تبيان واقع تطبيق الحوكمة فيها.

المطلب الرابع : المعالجات الإحصائية المتبعة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص العينة.
2. اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
3. المتوسط الحسابي من أجل تحليل متغيرات الدراسة
4. الانحراف المعياري من أجل تحليل متغيرات الدراسة..
5. اختبار كولموجروف – سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. اختبار الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
7. اختبار الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
8. تحليل التباين Anova لمعرفة هل هناك فروق ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل (آليات الحوكمة) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات).

المبحث الثالث : التحليل الوصفي للعينة

المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة

1. ***توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة :*** المعطيات الممثلة في الجدول التالي تمثل توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة :

الجدول (3-8) توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة

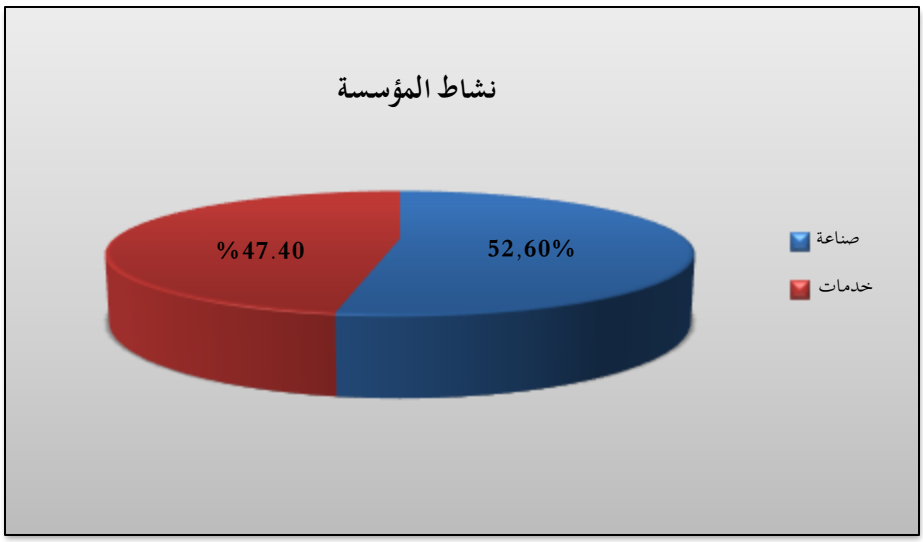
نشاط المؤسسة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
صناعة	30	%52.6
خدمات	27	%47.0
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات العينة المدروسة إلى أن عدد المفردات التي تمارس نشاطا صناعيا يساوي 30 مفردة أي ما يعادل 52.6% في حين أن عدد المفردات التي تمارس نشاط خدماتي تساوي 27 مفردة أي ما يعادل 47%.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة :

الشكل (3-2) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لنشاط المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. ***توزيع العينة حسب ملكية عوامل الإنتاج :*** المعطيات المقدمة في الجدول التالي تمثل توزيع إجابات أفراد العينة حسب ملكية عوامل الإنتاج.

الجدول (3-9) توزيع العينة حسب ملكية عوامل الإنتاج :

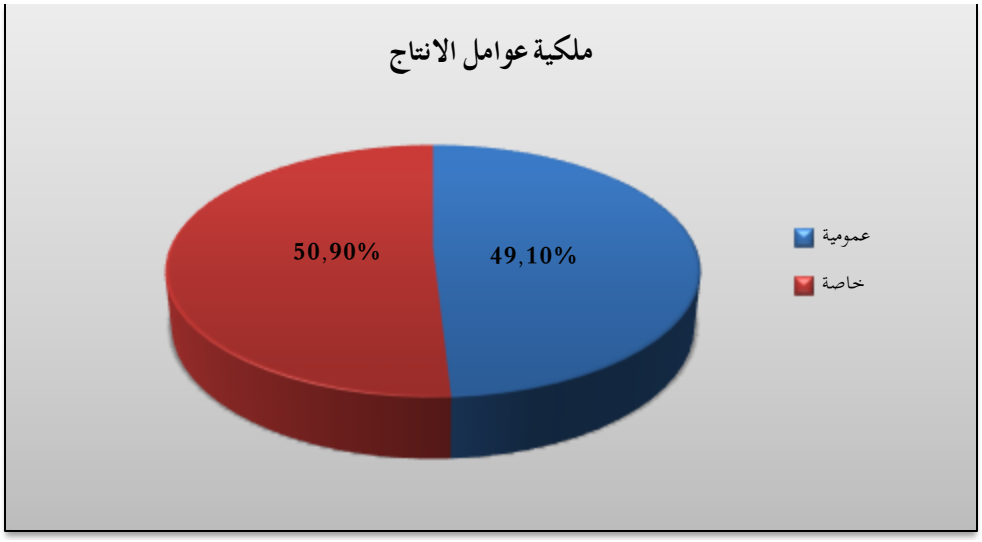
ملكية عوامل الإنتاج	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
عمومية	28	%49.1
خاصة	29	%50.9
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات محل الدراسة التابعة للقطاع العمومي جاءت بنسبة 49.1% أي ما يعادل 28 فرد ' أما فيما يخص المؤسسات التابعة للقطاع الخاص فكانت نسبتها 50.9% أي ما يعادل 29 وبالتالي نرى أن هذه القيم جاءت متقاربة أي أن المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر هي أربعة اثنتان منها عمومية واثنتان خاصة.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب ملكية عوامل الإنتاج :

الشكل (3-3) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب ملكية عوامل الإنتاج :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. توزيع العينة حسب عمر المؤسسة : المعطيات المقدمة في الجدول التالي تمثل توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة :

الجدول (3-10) توزيع العينة حسب عمر المؤسسة

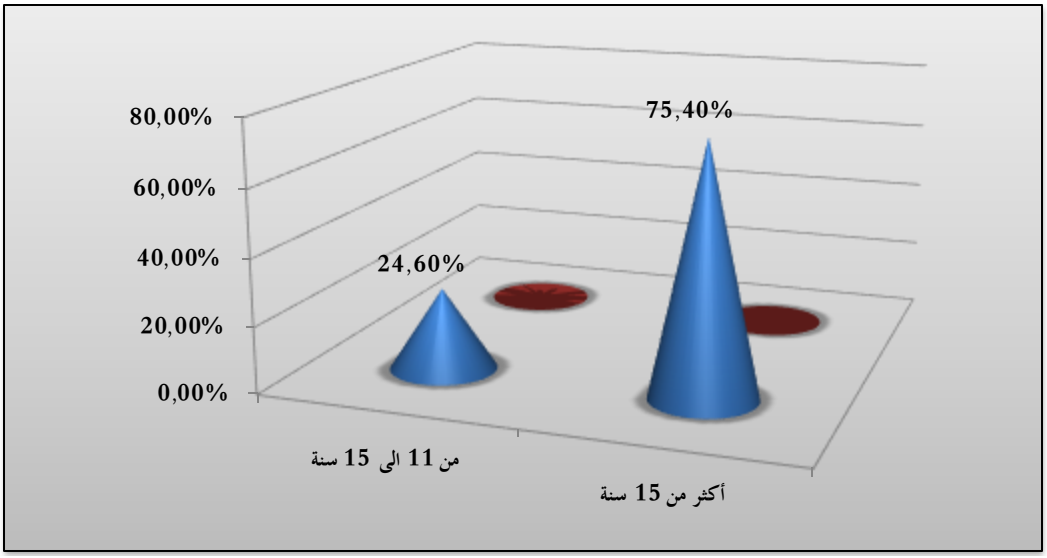
عمر المؤسسة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	00	%00
من 5 إلى 10 سنوات	00	%00
من 11 إلى 15 سنة	14	%24.6
أكثر من 15 سنة	43	%75.4
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة إلى أربع فئات' الفئة الأولى وهي أقل من 5 سنوات وهذا بنسبة 00% أما الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات ما يعادل نسبة 00% فهذا يشير أن المؤسسات محل الدراسة لا تتواجد في هاتين الفئتين' أما الفئة الثالثة فهي من 11 إلى 15 سنة وهذا بنسبة 24.6 % أي ما يعادل 14 فرد أما الفئة الرابعة فأكثر من 15 سنة وهذا بنسبة 75.4 % أي ما يعادل 43 وبالتالي فأغلب المؤسسات المدرجة في البورصة الجزائرية موجودة على أرض الواقع لأكثر من 15 سنة.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب عمر المؤسسة :

الشكل (3-4) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. ***توزيع العينة حسب الأقدمية في البورصة :*** المعطيات الممثلة في الجدول التالي تمثل الأقدمية في البورصة للمؤسسات محل الدراسة :

الجدول (3-11) توزيع العينة حسب الأقدمية في البورصة :

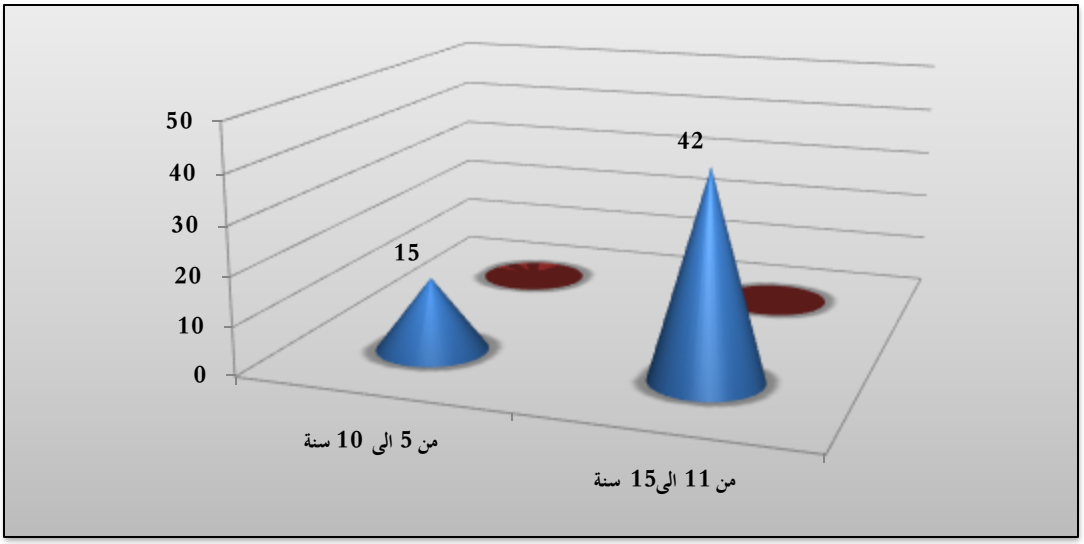
الأقدمية في البورصة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	00	%00
من 5 إلى 10 سنة	15	%26.3
من 10 إلى 15	00	%00
من 11 الى15 سنة	42	%73.7
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد قمنا بتقسيم العينة إلى أربع فئات : الفئة الأولى أقل من 05 سنوات بنسبة 00% أما الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات إذ قدرت نسبة المستجوبين بـــ 26.3% أي ما يعادل 15 مستجوب' أما الفئة الثالثة قدرت بنسبة 00% أما الفئة الرابعة من 11 إلى 15 سنة ما قدر بنسبة 73.7% أي ما يعادل 42 مستجوب وبالتالي فقد أخذت الفئة الرابعة أكبر قيمة ومنه فان أغلب المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر تندرج ضمن الفئة الرابعة من التصنيف.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في البورصة :

الشكل (3-5) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في البورصة :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

5. توزيع العينة حسب عدد موظفي المؤسسة : المعطيات الممثلة في الجدول التالي تمثل عدد موظفي المؤسسة :

الجدول (3-12) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد موظفي المؤسسة :

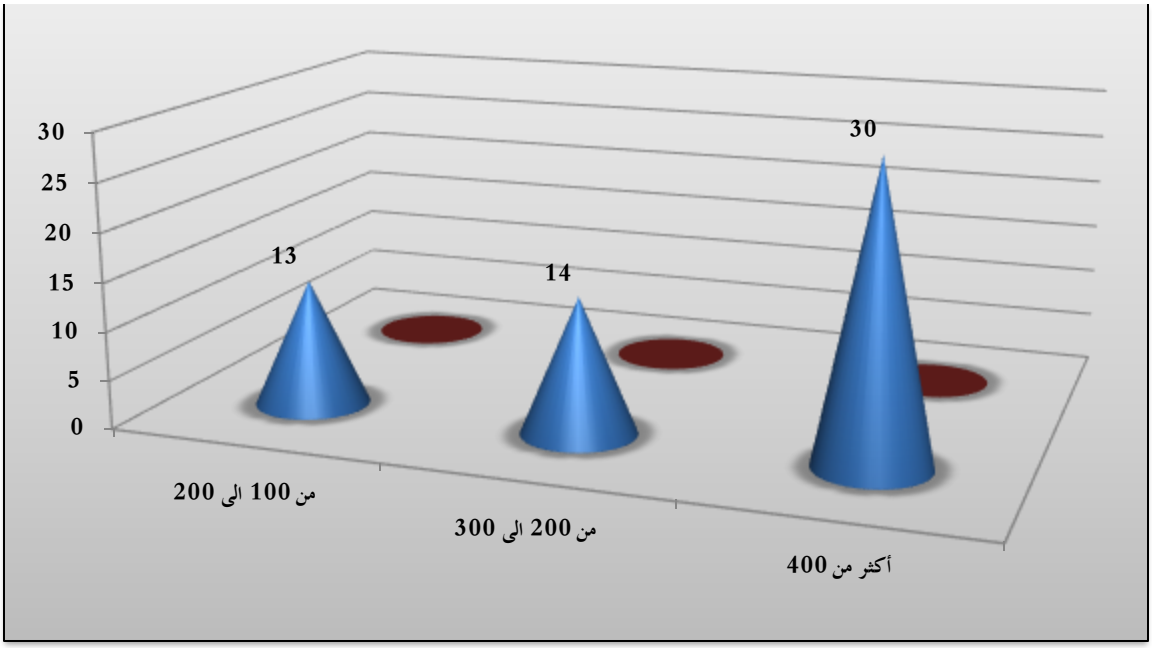
عدد موظفي المؤسسة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
من 100 إلى 200	13	%22.8
من 200 إلى 300	14	%24.6
من 300 إلى 400	00	%00
أكثر من 400	30	%52.6
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه الخاص بعدد موظفي المؤسسة قمنا بتقسيم أفراد العينة إلى أربع فئات : الفئة الأولى تشمل تعداد الموظفين في المؤسسة يتراوح عددهم من 100 إلى 200 ما يعادل نسبة 22.8% أما الفئة الثانية تتراوح ما بين 200 إلى 300 وهذا ما يعادل نسبة 24.6% أما الفئة الثالثة تتراوح ما بين 300 إلى 400 وهذا بنسبة 00% أما الفئة الرابعة تتراوح عدد موظفي المؤسسة أكثر من 400 ما يعادل نسبة 52.6% ' وهذا ما يدل أن أغلب المؤسسات محل الدراسة توظف أكثر من 400 موظف.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب عدد موظفي المؤسسة :

الشكل (3-6) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد موظفي المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالمجيب

1. **المؤهل العلمي :** المعطيات الممثلة في الجدول التالي تمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة المستجوبين إذ أن المؤهل العلمي للمستجوبين له دور ايجابي أو سلبي على إجابتهم فكلما كان المؤهل العلمي جيد كلما كانت الإجابات المقدمة صادقة وواضحة :

الجدول (3-13) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

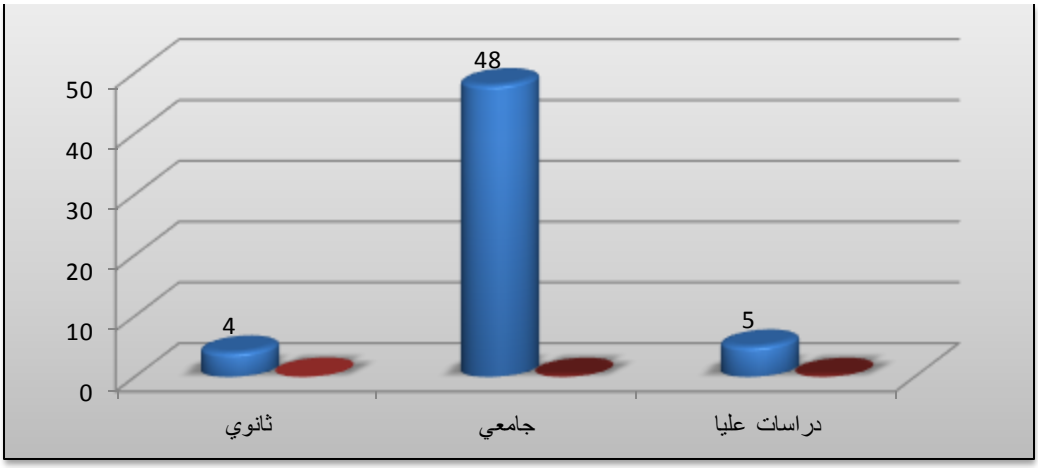
المؤهل العلمي	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
ثانوي	4	7%
جامعي	48	84.2%
دراسات عليا	5	8.8%
المجموع	57	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد قمنا بتوزيع المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول أعلاه إلى ثلاث مستويات : المستوى الأول يتعلق بالمستجوبين الذي يمتلكون المستوى الثانوي فكانت نسبته ما يعادل 7% من إجمالي أفراد العينة أما المستوى الثاني فيتعلق الأمر بالأفراد الذين يملكون المستوى الجامعي جامعي قدرت نسبتهم بـ 84.2% من إجمالي أفراد العينة أما المستوى الثالث فيتعلق

بالمستجوبين الذين يمتلكون دراسات عليا قدرت نسبتهم بـ 8.8% من إجمالي أفراد العينة وبالتالي نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن غالبية المستجوبين يمتلكون المستوى الجامعي وهذا مؤشر جيد على مصداقية ونوعية الإجابات المتحصل عليها.
والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

الشكل (3-7) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. ***النشاط في المؤسسة :*** المعطيات المقدمة في الجدول التالي تمثل توزيع إجابات أفراد العينة حسب نشاطهم في المؤسسة :

الجدول (3-14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نشاطهم في المؤسسة :

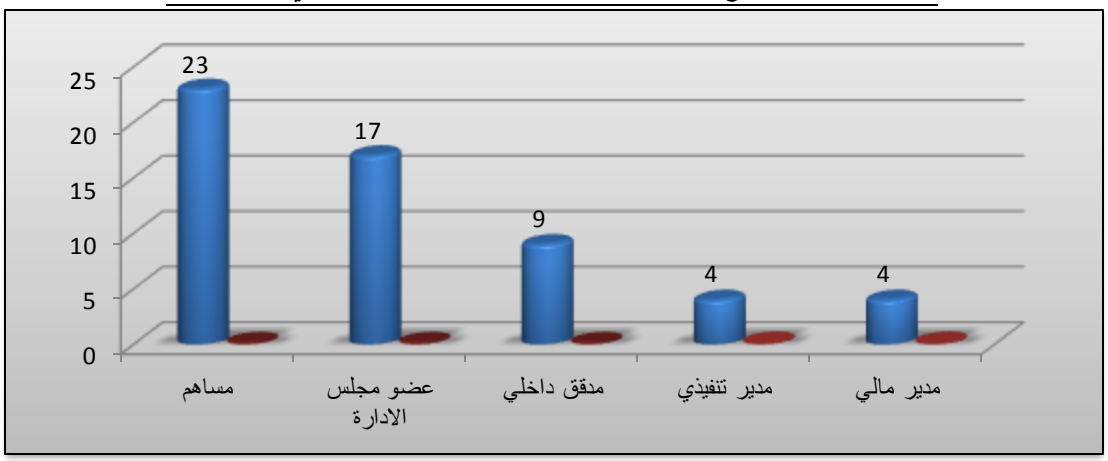
النشاط في المؤسسة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
مساهم	23	%40.4
عضو مجلس الإدارة	17	%29.8
مدقق داخلي	09	%15.8
مدير تنفيذي	04	%7
مدير مالي	04	%7
المجموع	**57**	**100%**

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد قمنا بتصنيف أفراد العينة كما هو مبين في الجدول أعلاه إلى : الوظيفة الأولى تضم المستجوبين الذين يشتغلون كمساهمين في المؤسسة فكانت نسبتهم حوالي 40.4% من إجمالي أفراد العينة أما الوظيفية الثانية فتضم المستجوبين الذين يشتغلون كأعضاء مجلس الإدارة فكانت نسبتهم حوالي 29.8% من إجمالي أفراد العينة أما الوظيفة الثالثة فتضم المستجوبين الذين يشتغلون كمدققين داخليين فكانت نسبتهم حوالي 15.8% من إجمالي أفراد العينة أما الوظيفة الرابعة والخامسة فتضم المستجوبين الذين يشغلون وظيفة مدير تنفيذي ومدير مالي كانت نسبتهم حوالي 7% من إجمالي أفراد العينة.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب النشاط في المؤسسة :

الشكل (3-8) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النشاط في المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. *الخبرة في النشاط الحالي :* المعطيات المقدمة في الجدول التالي تمثل توزيع إجابات أفراد العينة حسب الخبرة في النشاط الحالي :

4. الجدول (3-15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في النشاط الحالي :

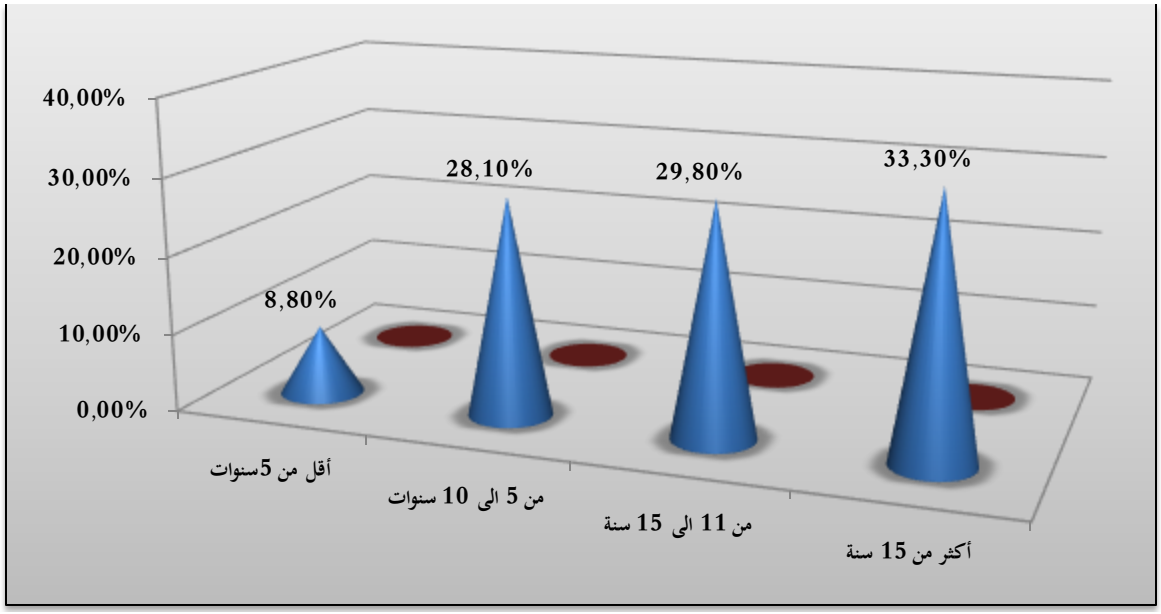
الخبرة في النشاط الحالي	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	05	8.8%
من 5 إلى 10 سنوات	16	28.1%
من 11 إلى 15 سنة	17	29.8%
أكثر من 15 سنة	19	33.3%
المجموع	***57***	***100%***

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدد أفراد الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 33.3% وتليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة حوالي 29.8% وتليها أيضا الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28.1% كما احتلت المرتبة الأخيرة الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة حوالي 8.8% .

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب الخبرة في النشاط الحالي :

الشكل (3-9) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة في النشاط الحالي :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الرابع : تحليل معطيات الاستبيان

سنقوم بتحليل عبارات الاستبيان عن طريق بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي لمعرفة التوجه العام لإجابات الأفراد المستجوبين وأيضا التكرارات والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات المستجوبين عن المتوسط الحسابي' والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان :

الجدول (3-16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان :

المحور	محاور الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الأول	الإفصاح والشفافية	4.0643	0.56322	6
الثاني	مجلس الإدارة	4.1988	0.53493	2
الثالث	التدقيق والمراجعة	3.9825	0.56929	7
الرابع	السوق المالي	3.3123	1.10261	9
الخامس	الأرباح	4.4140	0.57179	1
السادس	القيمة البورصية	3.5263	0.93780	8
السابع	الإنتاجية	4.0947	0.47525	5
الثامن	الحصة السوقية	4.1170	0.63540	4
التاسع	التحكم في التكاليف	4.1316	0.58460	3
المحاور ككل				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الأول : تحليل آليات حوكمة المؤسسات

1/- المتغير المستقل (آليات حوكمة المؤسسات) :

أ. **الإفصاح والشفافية** : تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة المؤسسات المستندة إلى قوى السوق وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية ينبغي تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها : الموقف المالي' الأداء والملكية' وأسلوب حوكمة المؤسسات' فهو يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في الأسواق المالية

ب. **مجلس الإدارة** : يمثل الهيئة التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية' يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين كما يعتبر المجلس مسؤولا مسؤولية جنائية على أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة' يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام) كما يتولى مهام إدارة المؤسسة للمدة التي ينص عليها نظامها الأساسي' يعد مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي.

ث. **التدقيق** : ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بهدف اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب' كما ساهم في ازدياد الحاجة إلى هذه الوظيفة اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي واعتماده أيضا على العينات الإحصائية بدلا من الفحص الكامل' الأمر الذي حد من قدرته على دراسة جميع النواحي المالية والإدارية للمؤسسة' وهذا ما دفع الاتحاد الدولي للمحاسبين إلى أفراد معيار خاص بالتدقيق يتعلق بمدى استفادة المدقق الخارجي من المدقق الداخلي.

خ. **السوق المالي** : هو أداة هامة لتوفير وتقديم الأنشطة المختلفة' وذلك من خلال الدور الأساسي لكل المؤسسات المالية والتي تتلخص وظائفها الأساسية في شقين الأول تعبئة المدخرات والثاني توجيه هذه المدخرات أو المواد لتلبية احتياجات الأنشطة المختلفة.

بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبيان قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بآليات حوكمة المؤسسات, وكانت النتائج كما يلي :

المحور الأول : الإفصاح والشفافية

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	تبني الحوكمة في المؤسسة يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية	20	29	7	0	1	4.1930	0.71810	الأولى
		%35.1	%50.9	%12.3	%0	1.8%			مرتفعة
2	تعمل المؤسسة من خلال الحوكمة بالإفصاح عن المخاطر المتوقعة	16	21	19	0	1	3.9123	0.82982	السادسة
		%28.1	36.8%	%33.3	0 %	1.8%			مرتفعة
3	تلزم الحوكمة المؤسسة بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بالدقة التامة وفي التوقيت المناسب	19	24	13	0	1	4.0702	0.79865	الرابعة
		%33.3	%42.1	%22.8	0%	1.8%			مرتفعة
4	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح	20	27	10	0	0	4.1754	0.71020	الثانية
		%35.1	%47.4	%17.5	%0	%0			مرتفعة
5	تكفل الحوكمة في المؤسسة تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بالمؤسسة	18	25	14	0	0	4.0702	0.75261	الثالثة
		%31.6	%43.9	%24.6	%0	%0			مرتفعة
6	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى التأكيد على الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية	14	27	16	0	0	3.9649	0.73107	الخامسة
		%24.6	%47.4	%28.1	%0	%0			مرتفعة
	المحور ككل						***4.0643***	***0.56322***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (86%) بمتوسط حسابي قدره (4.1930) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.71810) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (64.9%) بمتوسط حسابي قدره (3.9123) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.82982) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (75.4%) بمتوسط حسابي قدره (4.0702) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.79865) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (82.5%) بمتوسط حسابي قدره (4.1754) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.71020) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (75.5%) بمتوسط حسابي قدره (4.0702) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.75261) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (72.0%) بمتوسط حسابي قدره (3.9649) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.73107) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـــ4.0643 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.56322 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: مجلس الإدارة

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	تضمن الحوكمة التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من قبل مجلس إدارتها	24	22	10	1	0	4.2105	0.79590	الثالثة
		%42.1	%38.6	%17.5	%1.8	%0			مرتفعة جدا
2	يؤكد إطار الحوكمة على مسؤولية مجلس الإدارة في تصميم وتشغيل نظم رقابة فعالة بالمؤسسة على الإدارة التنفيذية	29	19	9	0	0	4.1754	0.68460	الرابعة
		%33.3	%50.9	%15.8	%0	%0			مرتفعة
3	يقوم مجلس الإدارة بحماية صغار المساهمين	21	28	8	0	0	4.2281	0.68184	الثانية
		%36.8	%49.1	%14.0	%0	%0			مرتفعة جدا
4	يقوم مجلس الإدارة على منح المكافآت لأعضائه والمديرين التنفيذيين بشفافية وفق مستوى أدائهم	19	25	13	0	0	4.1053	0.74843	السادسة
		%33.3	%43.9	%22.8	%0	%0			مرتفعة
5	يعمل مجلس الإدارة على الإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في المؤسسة	27	22	8	0	0	4.3333	0.71540	الأولى
		%47.4	%38.6	%14.0	%0	%0			مرتفعة جدا
6	يتم مراجعة سياسات المجلس عن طريق مقارنتها بأفضل الممارسات	20	25	12	0	0	4.1404	0.74255	الخامسة
		%35.1	%43.9	%21.1	%0	%0			مرتفعة
	المحور ككل						**4.1988**	**0.53493**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (80.7%) بمتوسط حسابي قدره (4.2105) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.68460) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (84.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.1754) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.68460) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (85.9%) بمتوسط حسابي قدره (4.2281) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.68184) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (77.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.1053) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.74843) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (86%) بمتوسط حسابي قدره (4.3333) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.71540) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (79%) بمتوسط حسابي قدره (4.1404) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.74255) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 4.1988 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.53493 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثالث : التدقيق

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	يساهم التدقيق والمراجعة في دعم وتقوية التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسة	17	25	12	3	0	3.9825	0.85547	الثالثة
		29.8%	43.9%	21.1%	5.3%	0%			مرتفعة
2	يقدم المدقق الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة	16	32	8	1	0	4.1053	0.69909	الأولى
		28.1%	56.1%	14.0%	1.8%	0%			مرتفعة
3	إن التدقيق الداخلي يعزز جودة الحوكمة ويقوي البنية الأساسية للمؤسسة	19	21	14	3	0	3.9825	0.89625	الثالثة
		33.3%	36.8%	24.6%	5.3%	0%			مرتفعة
4	يضمن التدقيق الخارجي من خلال تطبيق الحوكمة جودة التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية	19	20	17	1	0	4.0000	0.84515	الثانية
		33.3%	35.1%	29.8%	1.8%	0%			مرتفعة
5	تسهر لجنة التدقيق والمراجعة على إنجاح الحوكمة في المؤسسة	17	17	21	2	0	3.5896	0.89520	الخامسة
		29.8%	29.8%	36.8%	3.5%	0%			مرتفعة
6	التكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي له انعكاس ايجابي على تطبيق الحوكمة في المؤسسة	15	27	13	2	0	3.9649	0.80100	الرابعة
		%26.3	47.4%	22.8%	3.5%	0%			مرتفعة
	المحور ككل						**3.9825**	**0.56929**	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (73.7%) بمتوسط حسابي قدره (3.9825) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.85547) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (84.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.1053) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.69909) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (69.1%) بمتوسط حسابي قدره (3.9825) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.89625) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (68.4%) بمتوسط حسابي قدره (4.0000) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.84515) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (59.6%) بمتوسط حسابي قدره (3.5896) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.89520) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (73.7%) بمتوسط حسابي قدره (3.9649) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.80100) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 3.9825 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.56929 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الرابع: السوق المالي

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	يعتبر السوق المالي مرآة عاكسة لمستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسة	9	14	15	15	4	3.1579	1.19208	الخامسة
		%15.8	%24.6	%26.3	%26.3	%7			متوسطة
2	يقدم السوق المالي معلومات حقيقية عن أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي	10	19	11	11	6	3.2807	1.26427	الرابعة
		%17.5	%33.3	%19.3	%19.3	%10.5			متوسطة
3	يشجع السوق المالي على الالتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسة	9	21	13	9	5	3.3509	1.18760	الثانية
		%15.8	%36.8	%22.8	%15.8	%8.8			متوسطة
4	انضمامكم للسوق المالي عزز الثقة بين المؤسسة وأطراف التعامل (موردون' عملاء)	8	23	15	7	4	3.4211	1.10109	الأولى
		%14.0	%40.4	%26.3	%12.3	%7			متوسطة
5	تستفيد المؤسسة من المؤشرات المالية التي يقدمها السوق المالي في تصحيح فجوات التسيير	13	18	8	12	6	3.3509	1.32949	الثالثة
		%22.8	%31.6	%14.0	%21.1	%10.5			متوسطة
	المحور ككل						**3.3123**	**1.10261**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (40.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.1579) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (1.19208) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (50.8%) بمتوسط حسابي قدره (3.2807) فكانت درجة الموافقة متوسطة' وانحراف معياري قدره (1.26427) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (52.6%) بمتوسط حسابي قدره (3.3509) فكانت درجة الموافقة متوسطة' وانحراف معياري قدره (1.18760) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (54.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.4211) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (1.10109) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (54.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.3509) فكانت درجة الموافقة متوسطة' وانحراف معياري قدره (1.32949) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 3.3123 والذي جاء في مجال محايد أما الانحراف المعياري بلغ 1.10261 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني :تحليل مؤشرات تقييم أداء المؤسسات

المتغير التابع : تقييم أداء المؤسسات

أ. ***الأرباح :*** هو منفعة مادية تتحقق عندما تتجاوز قيمة الإيرادات المحققة من خلال نشاط تجاري معين من خلال فترة زمنية معينة على المصاريف والتكاليف وهو العائد على رأس المال المستثمر من وجهة نظر أصحاب المشاريع.

ب. ***الإنتاجية :*** يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بأنها نعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية' وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة' وهي نسبة المدخلات إلى المخرجات ونسبة أو كمية أو قيمة المنتجات الى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية أو المكائن أو المادة الأولية.

ت. ***الحصة السوقية :*** هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما التي تحصل عليها مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة' يتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات المؤسسة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي المبيعات لهذه الصناعة خلال نفس الفترة ويستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم المؤسسة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها.

ث. ***التحكم في التكاليف :*** يعد تخفيض التكاليف على كاهل المؤسسة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية تجاع منافسها وتعتمد بذلك على عدة وسائل منها (DDP) النظام المحيطي لعمليات التوزيع وسيلة مراقبة بالغة الأهمية فالمؤسسة تستعمل كآلية عمل لإعطاء الأولوية للحصول على مواد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

المحور الأول : الأرباح

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	تقدم المؤسسة معلومات دقيقة حول أرباحها	33 57.9%	18 %31.6	5 8.8%	1 1.8%	0 1.5%	4.4561	0.73364	الثالثة مرتفعة جدا
2	حققت المؤسسة هذه السنة أرباح أعلى مقارنة بالسنوات الماضية	37 64.9%	17 29.8%	3 5.3%	0 0%	0 0%	4.5965	0.59341	الأولى مرتفعة جدا
3	تقوم المؤسسة بنشر بياناتها المالية حول ربحيتها ووضعها المالي	34 59.6%	18 31.6%	3 5.3%	2 3.5%	0 0%	4.4737	0.75841	الثانية مرتفعة جدا
4	تقوم المؤسسة بتوزيع أرباحها بشكل منتظم	28 49.1%	22 38.6%	4 7%	3 5.3%	0 0%	4.3158	0.82717	الرابعة مرتفعة جدا
5	الهدف الرئيسي من دفع الأرباح مقدما هو كسب ثقة المستثمرين في أسهم المؤسسة	24 42.1%	23 40.4%	9 15.8%	1 1.8%	0 0%	4.2281	0.77960	الخامسة مرتفعة جدا
				المحور ككل			**4.4140**	**0.57179**	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (89.5%) بمتوسط حسابي قدره (4.4561) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.73364) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (94.7%) بمتوسط حسابي قدره (4.5965) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.59341) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (91.2%)

بمتوسط حسابي قدره (4.4737) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.75841) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (87.7%) بمتوسط حسابي قدره (4.3158) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.82717) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (82.5%) بمتوسط حسابي قدره (4.2281) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.77960) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 4.4140 والذي جاء في مجال موافق تماما أما الانحراف المعياري بلغ 0.57179 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: القيمة البورصية

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	تعكس القيمة البورصية أداء المؤسسة	10	13	19	9	6	3.2105	1.22090	**الخامسة** متوسطة
		%17.5	%22.8	%33.3	%15.8	%10.5			
2	أدى تطبيق الحوكمة إلى زيادة الطلب على أسهم المؤسسة	14	10	24	7	2	3.4737	1.10365	***الرابعة*** مرتفعة
		%24.6	%17.5	%42.1	%12.3	%3.5			
3	أدت الحوكمة إلى زيادة ثقة المستثمرين وحملة الأسهم	11	22	19	4	1	3.6667	0.93223	***الثانية*** مرتفعة
		%19.3	%38.6	%33.3	%7.0	%1.8			
4	يعني العرض والطلب على أسهم المؤسسة معيارا لأدائها في السوق	15	19	13	6	4	3.6140	1.19155	***الثالثة*** مرتفعة
		%26.3	%33.3	%22.8	%10.5	%7			
5	المعلومات عن القيمة البورصية تفصح بشفافية ودقة لأصحاب المصلحة	15	20	15	2	5	3.6668	1.17006	***الأولى*** مرتفعة
		%26.3	%35.1	%26.3	%3.5	%8.8			
	المحور ككل						***3.5263***	***0.93780***	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (40.3%) بمتوسط حسابي قدره (3.2105) فكانت درجة الموافقة محايد' وانحراف معياري قدره (1.22090) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (42.1%) بمتوسط حسابي قدره (3.4737) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (1.10365) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (57.9%) بمتوسط حسابي قدره (3.6667) فكانت درجة الموافقة مرتفعة 'وانحراف معياري قدره (0.93223) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (59.6%) بمتوسط حسابي قدره (3.6140) فكانت درجة الموافقة مرتفعة 'وانحراف معياري قدره (1.19155) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (61.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.6668) فكانت درجة الموافقة مرتفعة ' وانحراف معياري قدره (1.17006) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 3.5263 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.93780 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثالث : الإنتاجية

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	يشجع تطبيق الحوكمة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها	13	30	13	1	0	3.9649	0.73107	الرابعة
		22.8%	52.6%	%22.8	1.8%	0%			مرتفعة
2	انخفاض الإنتاجية بالمؤسسة يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها	14	27	14	2	0	3.9298	0.79865	الخامسة
		24.6%	47.4%	24.6%	3.5%	0%			مرتفعة
3	تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة	20	31	5	1	0	4.2281	0.68184	الثانية
		35.1%	54.4%	8.8%	1.8%	0%			مرتفعة جدا
4	خضوع العمال لدورات تدريبية وتأهيلية يزيد من الإنتاجية	23	26	7	1	0	4.2456	0.73874	الأولى
		40.4%	45.6%	12.3%	1.8%	0%			مرتفعة جدا
5	المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها العمال تتناسب مع طبيعة عملهم	22	21	13	0	1	4.1053	0.88002	الثالثة
		38.6%	36.8%	22.8%	0%	1.8%			مرتفعة
	المحور ككل						**4.0947**	**0.47525**	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (81.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.9649) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.73107) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (72.0%) بمتوسط حسابي قدره (3.9298) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.79865) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (89.6%)

بمتوسط حسابي قدره (4.2281) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.68184) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (86%) بمتوسط حسابي قدره (4.2456) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.73874) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (75.4%) بمتوسط حسابي قدره (4.1053) فكانت درجة الموافقة مرتفعة ' وانحراف معياري قدره (0.88002) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 4.0947 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.47525 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الرابع: الحصة السوقية

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر من منافسيها	17	18	10	9	3	3.6491	1.21730	السادسة مرتفعة
		%29.8	%31.6	%17.5	%15.8	%5.3			
2	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى تعظيم القيمة السوقية	28	22	7	0	0	4.3684	0.69774	الأولى مرتفعة جدا
		%49.1	%38.6	%12.3	%0	%0			
3	تقوم إدارة المؤسسة بالاطلاع على التقارير التي تخص أوضاع السوق بصورة يومية	27	22	8	0	0	4.3333	0.71548	الثالثة مرتفعة جدا
		%47.4	%38.6	%14.0	%0	%0			
4	تعزز المؤسسة موقعها التنافسي من خلال التركيز على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية	29	21	3	3	1	4.2982	0.92514	الرابعة مرتفعة جدا
		%50.9	%36.8	%5.3	%5.3	%1.8			
5	تقوم المؤسسة بتركيز إستراتيجيتها على منتج معين في السوق	15	22	10	8	2	3.7018	1.11747	الخامسة مرتفعة
		%26.3	%38.6	%17.5	%14.0	%3.5			
6	تحدد المؤسسة سعر بيع المنتجات بناءا على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية	31	17	8	0	1	4.3509	0.85547	الثانية مرتفعة جدا
		%54.4	%29.8	%14.0	%0	%1.8			
	المحور ككل						**4.1170**	**0.63540**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (61.4%) بمتوسط حسابي قدره (3.6491) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (1.21730) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (87.7%)

بمتوسط حسابي قدره (4.3684) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.69774) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (86.0%) بمتوسط حسابي قدره (4.3333) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا'وانحراف معياري قدره (0.71548) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (87.7%) بمتوسط حسابي قدره (4.2982) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا'وانحراف معياري قدره (0.92514) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (64.9%) بمتوسط حسابي قدره (3.7018) فكانت درجة الموافقة مرتفعة ' وانحراف معياري قدره (1.11747) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (84.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.1053) فكانت درجة الموافقة مرتفعة ' وانحراف معياري قدره (0.85547) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 4.1170 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.63540 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الخامس: التحكم في التكاليف

	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة ودرجة الموافقة
1	عندما تتحكم المؤسسة في تكاليفها هذا يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى من منافسيها	24	29	4	0	0	4.3509	0.61212	الأولى مرتفعة جدا
		%42.1	%50.9	%7	%0	%0			
2	إذا ظهرت منتجات بديلة في السوق تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها	20	24	11	2	0	4.0877	0.82982	الثالثة مرتفعة
		%35.1	%42.1	%19.3	%3.5	%0			
3	تعتبر تكلفة منتجاتكم أقل من المنافسين	17	16	18	4	2	3.7368	1.07780	الرابعة مرتفعة
		%29.8	%28.1	%31.6	%7	%3.5			
4	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة مهاراتهم وتجنب زيادة التكاليف	26	27	3	0	1	4.3509	0.74381	الثانية مرتفعة جدا
		%45.6	%47.4	%5.3	%0	%1.8			
	المحور ككل						***4.1316***	***0.58460***	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (93.0%) بمتوسط حسابي قدره (4.3509) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.61212) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (77.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.0877) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (0.82982)فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (57.9%)

بمتوسط حسابي قدره (3.7368) فكانت درجة الموافقة مرتفعة' وانحراف معياري قدره (1.07780) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة' وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة' حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق تماما' موافق) ما نسبته (93.0%) بمتوسط حسابي قدره (4.3509) فكانت درجة الموافقة مرتفعة جدا' وانحراف معياري قدره (0.74381) فهذا دليل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر القيم قدر بـ 4.1316 والذي جاء في مجال موافق أما الانحراف المعياري بلغ 0.58460 فهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ (0.05) وبالتالي تتأكد صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.05)' ولكن كل هذا بعد اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة نوع الاختبارات هل هي معلمية أو غير معلمية.

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار "كولمجروف-سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

H0 : البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي

H1 : البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (3-17) نتائج اختبار "كولمجروف – سمرنوف"

النموذج	عينة الدراسة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيمة	57	0.104	0.195

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.195 أي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها " البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي".

الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد التزام بتطبيق الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد التزام بتطبيق الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

بغية اختبار هذه الفرضية نقوم بالاختبار المعلمي للعينة الوحيدة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (3-18) الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة :

المتغير	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق الحوكمة	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) وهذه القيمة أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد التزام بتطبيق الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد التزام بتطبيق جميع آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد التزام بتطبيق جميع آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

بغية اختبار هذه الفرضية نقوم بالاختبار المعلمي للعينة الوحيدة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (3-19) الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة :

المتغير	مستوى الدلالة
الإفصاح والشفافية	0.000
مجلس الإدارة	0.000
التدقيق	0.000
السوق المالي	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع آليات الحوكمة قدر بـ (0.000) وهذه القيمة أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد التزام بتطبيق جميع آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".

الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

الجدول (3-20) الارتباط الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

المحتوى	الإحصاءات	القيمة
أثر الإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	معامل الارتباط r	0.325
	معامل التحديد R^2	0.105
	مستوى الدلالة	0.014
	حجم العينة	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر) بلغت قيمته (0.325) التي تشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.105) الذي يدل على التأثير النسبي لتطبيق آلية الإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة بالبورصة' حيث بلغ مستوى الدلالة (0.014) أي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد اثر ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر.

ولاختبار فرضية التأثير قمنا باستخدام الانحدار البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) على المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر)' والجدول التالي يشير إلى تحليل التباين الذي يبين أثر الإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات :

الجدول (3-21) تباين خط الانحدار :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	مستوى الدلالة
الانحدار	0.943	1	0.943	6.483	0.014
البواقي	8.001	55	0.145		
الكلي	8.944	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (6.483) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.014) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر"

وبالتالي نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) أي كلما كانت درجة تطبيق آلية الإفصاح والشفافية في المؤسسة كبيرة هذا يؤدي حتما إلى أداء جيد.

بلغ معامل التحديد (0.325) أي أن المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) يفسر ما قيمته (32.5%) من المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) مما يعني أن (32.5%) من الأداء الجيد يعود إلى فعالية تطبيق الإفصاح والشفافية في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

وبهدف التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لتطبيق الإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات تم إيجاد معادلة الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-22) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	المعلمة المقدرة A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.120	0.371	-	8.405	0.000
الإفصاح والشفافية	0.230	0.090	0.325	2.546	0.014

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ومن خلال قيمة مستوى الدلالة أن الإفصاح والشفافية كانت أصغر من (0.05) مما يعني مساهمة وارتباط هذه الآلية من الناحية الإحصائية بتقييم أداء المؤسسات وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي :

معادلة الانحدار البسيط :

$$Y = 3.120 + 0.230\ X$$

Y: تقييم الأداء

X: الإفصاح والشفافية

الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

الجدول (3-23)نتائج الارتباط الخطي

المحتوى	الإحصاءات	القيمة
أثر مجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	معامل الارتباط r	0.401
	معامل التحديد R^2	0.161
	مستوى الدلالة	0.002
	حجم العينة	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر) بلغت قيمته (0.401) التي تشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.161) الذي يدل على التأثير النسبي لتطبيق آلية مجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة بالبورصة' حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002) أي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مجلس الإدارة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر.

ولاختبار فرضية التأثير قمنا باستخدام الانحدار البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل (مجلس الإدارة) على المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر)' والجدول التالي يشير إلى تحليل التباين الذي يبين أثر مجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات :

الجدول (3-24) تباين خط الانحدار

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	مستوى الدلالة
الانحدار	1.437	1	1.437	10.529	0.002
البواقي	7.507	55	0.136		
الكلي	8.944	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (10.529) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.002) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مجلس الإدارة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر"

وبالتالي نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) أي كلما كانت درجة تطبيق مجلس الإدارة لمسؤولياته ومهامه بكفاءة وفعالية في المؤسسة هذا يؤدي حتما إلى أداء جيد.

بلغ معامل التحديد (0.161) أي أن المتغير المستقل (مجلس الإدارة) يفسر ما قيمته (16.1%) من المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) مما يعني أن (16.1)% من الأداء الجيد يعود إلى فعالية مجلس الإدارة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

وبهدف التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لتطبيق مجلس الإدارة لمهامه ومسؤولياته على تقييم أداء المؤسسات تم إيجاد معادلة الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-25) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	المعلمة المقدرة A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.799	0.391	-	7.167	0.000
مجلس الإدارة	0.299	0.092	0.401	3.245	0.002

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة كانت أصغر من (0.05) مما يعني مساهمة وارتباط هذه الآلية من الناحية الإحصائية بتقييم أداء المؤسسات وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي :

معادلة الانحدار البسيط :

$$Y = 2.799 + 0.299\ X$$

Y: تقييم الأداء

X: مجلس الإدارة

الفرضية الفرعية الخامسة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

الجدول (3-26) نتائج الارتباط الخطي

المحتوى	الإحصاءات	القيمة
أثر التدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	معامل الارتباط r	0.337
	معامل التحديد R^2	0.114
	مستوى الدلالة	0.010
	حجم العينة	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التدقيق) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر) بلغت قيمته (0.337) التي تشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.114) الذي يدل على التأثير النسبي لتطبيق آلية التدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة بالبورصة' حيث بلغ مستوى الدلالة (0.010) أي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدقيق وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر.

ولاختبار فرضية التأثير قمنا باستخدام الانحدار البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل (التدقيق) على المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر)' والجدول التالي يشير إلى تحليل التباين الذي يبين أثر التدقيق على تقييم أداء المؤسسات :

الجدول (3-27) نتائج تباين خط الانحدار :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	مستوى الدلالة
الانحدار	1.015	1	1.015	7.044	0.010
البواقي	7.929	55	0.144		
الكلي	8.944	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (7.044) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.010) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدقيق وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر"

وبالتالي نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (التدقيق) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) أي كلما كانت درجة تطبيق آلية التدقيق فعالة في المؤسسة هذا يؤدي حتما إلى أداء جيد.

بلغ معامل التحديد (0.114) أي أن المتغير المستقل (التدقيق) يفسر ما قيمته (11.4%) من المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) مما يعني أن (11.4%) من الأداء الجيد يعود إلى فعالية التدقيق في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

وبهدف التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لتطبيق آلية التدقيق على تقييم أداء المؤسسات تم إيجاد معادلة الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-28) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	المعلمة المقدرة A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.115	0.358	-	8.689	0.000
آليات الحوكمة	0.237	0.089	0.337	2.654	0.010

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لآلية التدقيق كانت أصغر من (0.05) مما يعني مساهمة وارتباط هذه الآلية من الناحية الإحصائية بتقييم أداء المؤسسات وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي :

معادلة الانحدار البسيط :

Y= *3.115+0.237 X*

Y: تقييم الأداء

X: التدقيق

الفرضية الفرعية السادسة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

الجدول (3-29) نتائج الارتباط الخطي

المحتوى	الإحصاءات	القيمة
أثر السوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	معامل الارتباط r	0.432
	معامل التحديد R^2	0.186
	مستوى الدلالة	0.001
	حجم العينة	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (السوق المالي) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر) بلغت قيمته (0.432) التي تشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.186) الذي يدل على التأثير النسبي لتطبيق آلية السوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة بالبورصة' حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) أي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السوق المالي وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر.

ولاختبار فرضية التأثير قمنا باستخدام الانحدار البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل (السوق المالي) على المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر)' والجدول التالي يشير إلى تحليل التباين الذي يبين أثر السوق المالي على تقييم أداء المؤسسات :

الجدول (3-30) نتائج تباين خط الانحدار

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	مستوى الدلالة
الانحدار	1.667	1	1.667	12.600	0.001
البواقي	7.277	55	0.132		
الكلي	8.944	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (12.600) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.001) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين السوق المالي وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر"

وبالتالي نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (السوق المالي) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) أي كلما كانت درجة كفاءة السوق المالي عالية هذا يؤدي حتما إلى أداء جيد للمؤسسات.

بلغ معامل التحديد (0.186) أي أن المتغير المستقل (السوق المالي) يفسر ما قيمته (18.6%) من المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) مما يعني أن (18.6%) من الأداء الجيد يعود إلى كفاءة السوق المالي بالنسبة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

وبهدف التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لتطبيق آلية السوق المالي على تقييم أداء المؤسسات تم إيجاد معادلة الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-31) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	المعلمة المقدرة A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.538	0.154	-	23.012	0.000
السوق المالي	0.156	0.044	0.432	3.550	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للسوق المالي كانت أصغر من (0.05) مما يعني مساهمة وارتباط هذه الآلية من الناحية الإحصائية بتقييم أداء المؤسسات وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي :

معادلة الانحدار البسيط :

$$Y = 3.538 + 0.156\,X$$

Y: تقييم الأداء

X: آليات الحوكمة

الفرضية الرئيسة :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

الجدول (3-32) نتائج الارتباط الخطي

المحتوى	الإحصاءات	القيمة
أثر آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر	معامل الارتباط r	0.609
	معامل التحديد R^2	0.371
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (آليات الحوكمة) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر) بلغت قيمته (0.609) التي تشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.371) الذي يدل على التأثير النسبي لتطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة بالبورصة' حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر.

ولاختبار فرضية التأثير قمنا باستخدام الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر المتغير المستقل (آليات الحوكمة: الإفصاح والشفافية – مجلس الإدارة – التدقيق – السوق المالي) على المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر)' والجدول التالي يشير إلى تحليل التباين الذي يبين أثر آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات :

الجدول (3-33) نتائج تباين خط الانحدار

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	مستوى الدلالة
الانحدار	3.322	4	0.831	7.682	0.000
البواقي	5.622	52	0.108		
الكلي	8.944	57			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (7.682) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين آليات الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر"

وبالتالي نلاحظ أن العلاقة بين المتغير المستقل (آليات الحوكمة) والمتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) موجبة بمعنى أن الزيادة في تطبيق آليات الحوكمة يزيد من أداء المؤسسة.

بلغ معامل التحديد (0.371) أي أن المتغير المستقل (آليات الحوكمة) يفسر ما قيمته (37.1%) من المتغير التابع (تقييم أداء المؤسسات) مما يعني (أن 37.1%) من الأداء الجيد يعود إلى فعالية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

وبهدف التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات تم إيجاد معادلة الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-34) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	المعلمة المقدرة A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.809	0.473	-	3.822	0.000
الإفصاح والشفافية	0.124	0.0.82	0.175	1.509	0.137
مجلس الإدارة	0.232	0.085	0.310	2.716	0.009
التدقيق	0.091	0.084	0.130	1.084	0.283
السوق المالي	0.123	0.043	0.339	2.886	0.006

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات وكانت أهم آليات الحوكمة (المتغيرات المستقلة) التي تثبت معنويتها وتأثيرها على تقييم الأداء بالترتيب : آلية مجلس الإدارة عند مستوى معنوية (0.009) والسوق المالي عند مستوى معنوية (0.006)' أما المتغيرات المستقلة التي لم تثبت معنويتها وتأثيرها بالنموذج هي آلية الإفصاح والشفافية بمستوى معنوية (0.137) وآلية التدقيق بمستوى معنوية (0.283) فهذه القيم غير دالة إحصائيا.

معادلة الانحدار المتعدد :

$$Y=1.809+0.124\ x_1 + 0.232\ x_2 + 0.091\ x_3 + 0.123\ x_4 + 0.473.$$

Y: تقييم الأداء

X: آليات الحوكمة

نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال تحليل آليات حوكمة المؤسسات وكذا اختبار الفرضيات' أمكن للباحث التوصل إلى النتائج التالية :

1. إن آلية مجلس الإدارة قد احتلت المرتبة الأولى بين مجموعة آليات حوكمة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر من حيث الالتزام بتطبيقها وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.19)' تليها آلية الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي قدره (4.06)' ثم آلية التدقيق بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.98)' بينما جاءت آلية السوق المالي بالمرتبة الأخيرة إذ تحقق التطبيق بمتوسط حسابي قدره (3.31).
2. أوضحت نتائج الانحدار البسيط بين آليات الحوكمة باعتبارها متغير مستقل وتقييم أداء المؤسسات باعتبارها متغير تابع وجود علاقة ارتباط قوية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لآليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر
3. ".
4. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".
5. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".
6. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".
7. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".

مناقشة النتائج :

1. **"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".**

يتمثل هذا التأثير كون الإفصاح والشفافية يشملان كلا من المعلومات والممارسات الخاصة بالسوق المالي' حيث من خلالها يستطيع المستثمرون معرفة الوضع الحقيقي للمؤسسة المدرجة في البورصة' فالشفافية من شأنها التقليل من التقلبات في السوق المالية كما يمكنها أن تفرض نظاما يعمل على تحسين جودة اتخاذ القرار' والهدف منها هو المساعدة على رفع الأداء الاقتصادي وتحسين عمل الأسواق المالية وتساعد المشاركين في السوق على توقع وتقييم المعلومات السلبية' أما الإفصاح فيتعلق بالقوائم المالية يجب أن يكون شاملا يسمح بالوفاء لاحتياجات المستخدمين الآخرين' ويضبط الفساد من خلال مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.

2. **"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمجلس الإدارة على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".**

يتمثل هذا التأثير من خلال مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري' فيجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي' ودائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة الحسابات السنوية للمؤسسة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة المؤسسة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين' وتوفير المعلومات

التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة' وأن تقدم بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة وعلى مجلس الإدارة استخدام أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين ولا يجوز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات' فهو أيضا مسؤول عن تعيين وتقييم وأحيانا فصل المديرين التنفيذيين' والإشراف على مراجعي حسابات المؤسسة ويضم أهم القرارات الإستراتيجية وبذلك الحكم على أداء المؤسسة لصالح المساهمين' وفي الأخير فمجلس الإدارة يعتبر أهم آلية من آليات حوكمة المؤسسات باعتباره من الجهات الرقابية داخل المؤسسة حيث يراقب الإدارة ويشرف عليها' ويقوم بتقييمها' كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء المؤسسة.

3. "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدقيق على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".

يتمثل هذا التأثير كون أن التدقيق يلعب دورا مهما في تقييم أداء المؤسسة وأن الغرض من ذلك هو تحديد ما إذا كانت أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها ومدى تحقق الأهداف التشغيلية وأهداف البرامج الموضوعة ومدى اتفاقها مع أهداف المؤسسة ككل' فالتدقيق يقوم بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية في المؤسسة فهو يقدم خدمات تأكيدية وخدمات استشارية تركز على تقييم أداء المؤسسة وزيادة قيمتها من خلال الرفع من تقييم وتحسين كل من أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر' كونه يعمل على التقليل أو القضاء على التعارض بين المساهمين والإدارة' كما أنه يسعى للقضاء على عدم تماثل المعلومات المحاسبية في القوائم المالية' ويضفي ثقة ومصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها المؤسسة وهذا بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الموجودة فيها مع إعداد التقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية.

4. "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسوق المالي على تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر".

إن المؤسسات المدرجة في السوق المالي تعتبر بمثابة مقياس لمقدار الثقة التي من الممكن أن تصل إليها التعاملات المالية' إذ تؤثر الأسواق المالية على تقييم أداء المؤسسات في مفهوم وحدود الإفصاح والشفافية من حيث تنظيمها والرقابة عليها' ويؤدي الإفصاح دورا هاما في تحقيق الآلية الخاصة للسوق المالي من حيث الأسعار المناسبة للأسهم وكفاءتها وتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة والعائد الذي تحققه هذه الأسهم والأدوات المالية الأخرى وكلما زادت درجة كفاءة السوق المالي زاد دور الإفصاح فيه وكل هذا يؤدي إلى تقييم جيد وفعال لأداء المؤسسات.

لتعزيز دور آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسات يجب معرفة الأهمية القصوى التي تتمتع بها المعلومات' فهناك تأثير مباشر للمعلومات على السوق المالي سواء من جانب تأثيرها على حجم التداول وتنشيط حركة السوق المالي هذا التأثير أو الارتباط يشكل منطقة أداء متميز متوازن المصالح وهي محل الاهتمام التي توفر مجال التقاء وترابط العناصر الثلاثة التي تتمثل في التطبيق الفعال لآليات الحوكمة وما ينتج عنها من إفصاح للمعلومات ذات جودة عالية وبالتالي تنشيط السوق المالي' وفي الأخير فان تقييم الأداء المؤسسي هو ناتج ترابط العناصر الثلاثة السابقة الذكر' فالهدف من تطبيق آليات الحوكمة وضع أساس يسمح بوجود أداء فعال ومنظم مع تعريف واضح للمهام والأدوار والمسؤوليات' فالتغيرات المتسارعة في ظروف العمل ومع تزايد نشاط السوق المالي جعل من وجود نظام حوكمة جيد للمؤسسات المدرجة بها مطلبا يحظى بأولوية فمثل هذا النظام يوفر للملاك ولحملة الأسهم وللسوق المالي الارتياح وفي نفس الوقت يساهم في رفع الفاعلية وبدون أخطاء.

خلاصة الفصل :

تم من خلال الفصل التطبيقي وبناءا على ما تم التوصل إليه عرض نتائج الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة وكذا اختبار الأثر المتوقع من تطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات.

فقد تناولنا بالعرض والتحليل التأصيل النظري للفروض التي تم بناءها في الدراسة' كما تم إجراء الدراسة التطبيقية للإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة وكذا تحقيق أهداف الدراسة' حيث تم توزيع استبيان على المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر' وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

حيث تضمن الاستبيان مجموعة من المتغيرات تمثلت في المتغير المستقل (آليات حوكمة المؤسسات) والمتغير التابع (تقييم الأداء)' ثم اختبار الفرضيات وأخيرا التوصل إلى النتائج.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين آليات الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

خاتـــــــــمة

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها' وما لهذا التوسع من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض هذه المؤسسات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية' فأصبحت المؤسسات تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلم المنافسة الشرسة' لا بد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية' فأصبحت عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة تهدد وجود تلك المؤسسات' بل يمتد الأثر سلبيا على اقتصاديات تلك الدول التي تنمي إليها' فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جدب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد مؤسسات تابعة إلى مؤسسات متعددة الجنسيات' وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية' هذا من جهة' ومن جهة أخرى فان ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق' وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات' وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في المؤسسات والمشروعات.

فحوكمة المؤسسات أبعد من كونها ردة فعل على أزمات مالية هنا وهناك' وبالرغم من ذلك إلا أن تبلور مفهوم الحوكمة وانتشارها ارتبط بظهور المشكلات المالية التي تعرضت لها كبريات المؤسسات العالمية وما تلاها من مطالبات بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية بهدف تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة بالقوائم المالية' إذ أن الحوكمة الجيدة توفر لمجلس الإدارة الحوافز المناسبة لبلوغ الأهداف' وتحسن من فعالية الإجراءات الرقابية بمنعها التلاعب والتحريف والخداع' وبتخفيضها للأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات الأمر الذي من شأنه تحقيق مصالح مختلف الأطراف وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتوجيهها لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تضمن آليات الحوكمة قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والاجتماعيات' فالحوكمة الجيدة تؤدي إلى تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وكذلك تحسين فرص الوصول للأسواق المالية وتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات' بما يضمن زيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية' كما أن تطبيق لوائح الحوكمة من شأنه أن يحد من حدوث الأزمات في السوق المالي حيث أن معظم الأزمات التي عصفت بالمؤسسات المالية والمصرفية مردها غياب إطار حوكمة المؤسسات ضف إلى ذلك أن حوكمة المؤسسات من شأنها تفعيل أداء وكفاءة الأسواق المالية في ظل رشادة اقتصادية ومالية تعمل على التقليل من حدوث أزمات مالية في هذه الأسواق' فحوكمة المؤسسات هي إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار في الأسواق المالية مما يؤثر على أسعار الأسهم' حيث أن هذه الأسواق تحتاج إلى الكثير من المقومات لرفع درجة كفاءتها' وذلك من خلال توافر كافة المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

إن تطبيق آليات الحوكمة له أهمية كبيرة وخاصة المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية حيث تشكل عنصرا مهما من عناصر تقييم أداء المؤسسة' وعامل اطمئنان للمستثمرين بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق المالي' وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا' والجزائر ليست بمعزل عن العالم فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها' وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى بهدف تطبيق آليات الحوكمة على أرض الواقع.

وتوصلنا في النهاية إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها كما يلي:

- في ظل غياب الإفصاح والشفافية عن المعلومات يصبح السوق المالي غير قادر على اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل أفضل ما يفقده ثقتها واستقرارها أمام المستثمرين هذا ما يبرر الحاجة إلى ضرورة توفير إجراءات الإدارة الرشيدة التي تضمن إلى حد معقول وجود شفافية وإفصاح وتسهم في أدائها بشكل عام.

- يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن الحوكمة في المؤسسة ويأتي في قمة هرم الآليات الرقابية الداخلية' لما لمجلس الإدارة من دور رقابي كبير في المؤسسة وقدرته على وضع خطط الإدارة للمخاطر وكذا قدرته على وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة' كما أن لمجلس الإدارة دور مهم في تعارض المصالح بين المديرين والمساهمين من خلال قدرته على حماية حقوق المساهمين بتعزيز مستويات الإفصاح والشفافية' فالإشراف النشيط والاستقلالية والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء المؤسسة وهي تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قيمة الأسهم.

- إن وظيفة التدقيق الداخلي ليست فقط جزء من نظام الرقابة الداخلية ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وصمام الأمان خصوصا بعد تحوها إلى مهنة معترف بها دوليا ينحصر دوره في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توفر مقومات نظام الرقابة الداخلية' فتقييم الأداء يعني الفحص الدقيق والمستقل لأعمال المؤسسة.

- يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات' كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية' وتدقيق حسابات المؤسسة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها' فهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة وفي الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره.

- يعتبر النقص في إنتاج المعلومات عاملا معززا في ارتفاع تكاليف الوكالة مما يترتب عنه انعكاسات سلبية على الأطراف الخارجية لكن العكس من ذلك يعمل الإفصاح على تخفيض عدم تناظر المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية وبالتالي يزيد من كفاءة السوق المالي وصولا إلى توفير السيولة التي تشجع التعامل في السوق وبالتالي فان الإفصاح والشفافية هما الأداة الأساسية لضبط الأسواق المالية.

- وبالتالي فان لتعزيز الحوكمة في الأسواق المالية وللحد من عدم تماثل المعلومات يجب معرفة الأهمية القصوى التي تتمتع بها المعلومات فهناك تأثير مباشر وصريح للمعلومات على السوق المالي سواء من جانب تأثيرها على المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة أو من جانب تأثيرها على أسعار الأوراق المالية والعائد عليها' أو من جانب تأثيرها على حجم التداول وتنشيط حركة الأسواق المالية' هذا التأثير أو الارتباط يشكل منطقة أداء متميز متوازن المصالح وهي محل الاهتمام التي توفر مجال التقاء وترابط العناصر الثلاثة والتي تتمثل في التطبيق الفعال لآليات الحوكمة وما ينتج عنها من إفصاح للمعلومات ذات جودة عالية وبالتالي تنشيط السوق المالي.

التوصيات : فيما يلي موجز لأهم التوصيات التي نقوم بتقديمها:

- زيادة الوعي والثقافة البورصية لدى المؤسسات الاقتصادية.
- التزام المؤسسات المدرجة في البورصة بتكاليف الإدراج وضرورة أخذها بعين الاعتبار لتفادي حدوث تدهور في أدائها.
- ضرورة الرفع من عدد المؤسسات المدرجة في البورصة الجزائرية بهدف زيادة حجم التداول فيها.
- ضرورة إصدار قوانين ولوائح وطنية لإرساء حوكمة المؤسسات في الجزائر' وأيضا التأكيد على إلزامية نشر التقارير السنوية للمؤسسات المدرجة التي يجب أن تتضمن المعلومات المالية وغير المالية.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في موضوع حوكمة المؤسسات وتعزيز ايجابياتها وتجاربها.
- ضرورة العمل على توعية وتثقيف المجتمع الجزائري بشكل عام ومجتمع الأعمال بشكل خاص بأهمية الحوكمة من خلال عقد الندوات والدورات وتشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بدراسة أثر الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات لما لذلك من مردود ايجابي لضمان الممارسة الصحيحة لحوكمة المؤسسات وتحقيق الهدف المنشود منها.
- إلزامية وجود جهة مستقلة تقوم بقياس لمستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات المدرجة في البورصة بشكل مستمر' وإتاحة تلك المعلومات للمساهمين أو المستثمرين لتعزيز مستوى الإفصاح والشفافية وزيادة مستوى الثقة لدى المساهمين أو المستثمرين وحماية لحقوق المساهمين والملاك.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب :

1.أحمد حلمي جمعة' "***المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث : الإطار الدولي-أدلة ونتائج التدقيق***" دار الصفاء للنشر والتوزيع' عمان' الأردن' الطبعة الأولى' 2009.

2. أ.حزي عبد الناصر، "***مالية المؤسسة***"، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.

3. أ.د علي عبد القادر الذنيبات،"***تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق***"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، 2010.

4. أ.د.فاطمة بنت محمّد العبودي، د.هيفاء بنت سليمان القطني، "***مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية***"، كتيب رقم 4، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، 1434-1435.

6. إدريس عبد السلام اشتيوي' "***المراجعة –معايير وإجراءات***" ' منشورات جامعة قاريونس' بنغازي' الطبعة الخامسة' 2008' ص 21.

7. أشرف جمال الدين' "***ممارسات مجالس الإدارة في الشركات الأكثر تداولا***"' مركز المديرين المصري' 2007.

8. أمين السيد أحمد لطفي، "***التدقيق بين النظرية والتطبيق***" ، الدار الجامعية، مصر، 2006.8.

9. بيتر دراكر' "***ممارسة الإدارة***" ' ترجمة مكتبة جرير' مكتبة جرير' الرياض' 2000.

10.حازم هاشم الآلوسي' "***الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق***" الجزء الأول : المراجعة نظريا' الجامعة المفتوحة' طرابلس' الطبعة الأولى' 2003' ص .....

11. حسين المحمدي برادي' "***الفساد الإداري لغة المصالح***" الدار الجامعية' الإسكندرية' مصر' 2008.

12. د. حياة نجار' "***محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية***" ' جامعة محمّد الصديق بن يحي' 2015-2016.

13. د.أحمد نور' "***المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والعربية والمصرية***" ' الدار الجامعية' الإسكندرية' 2004.

14. د.سهير إبراهيم الشوملي، "***حوكمة الشركات***" ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

15. د.محمّد حلمي الجيلاني' "***الحوكمة في الشركات***" ' الطبعة الأولى' دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع' عمان' الأردن' 2015.

16.د.يوسف محمّد جربوع، "***مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق***" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

17. صالح البربري، "***الممارسات غير المشروعة في بورصة الأوراق المالية***" مركز المساندة القانونية، القاهرة، 2001.

18. طارق عبد العال حماد، "***التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية***" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

19. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، "***تحليل المنظمات***" دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.

20. عدنان بن حيدر درويش، "***حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة***" اتحاد المصارف العربية، 2007.

21. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "***الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)***" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

22. غضبان حسام الدين، "***محاضرات في نظرية الحوكمة***"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

23. كينث.أ.كيم وآخرون، "***حوكمة الشركة***" ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، دار المريخ، الرياض، 2007.

24. كينيث أ.كيم، جون نوفسنجر، ديرك ج.موهر، تعريب ومراجعة أ.د.محمد ع.الفتاح العشماوي، د.غريب جبر غنام، "***حوكمة الأطراف الراصدة والمشاركة***" دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2012.

25. لطاهر لطرش، "***تقنيات البنوك***" ديوان المطبوعات الجامعية" بن عكنون، الجزائر، 2001.

26. محّمد إبراهيم موسى، "***حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية***" الدار الجامعية الجديدة، 2010.

27. محمّد أبو زيد، "***المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية***" ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

28. محمّد مصطفى سليمان، "***حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين***"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

29. محمّد مصطفى سليمان، "***دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري***" –دراسة مقارنة–" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.

30. ناصر دادي عدون، "***تقنيات مراقبة التسيير***"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.

31. نظير رياض محمّد الشحات' ***"إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"*** ' 2007.

2. مداخلات وملتقيات :

1. أ.د.عبد الفتاح بوخمخم' "***نظريات الفكر الإداري-تطور وتباين أم تنوع وتكامل-***"' المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة' جامعة الجنان' طرابلس' لبنان' 15-17 ديسمبر 2012.

2. أحمد مخلوف'" ***الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة المؤسسات"'*** الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية' جامعة فرحات عباس' سطيف' 20-21 أكتوبر 2009.

3. أشرف حنا ميخائيل' "***تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات***"' المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"' مركز المشروعات الدولية الخاصة' مصر' 2005.

4. حسين برقي' عمر علي عبد الصمد' "***واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"*** ' الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع ورهانات وآفاق' جامعة العربي بن مهيدي' أم البواقي' 07-08 ديسمبر 2010.

5. د.الياس بن ساسي' أ.خيرة الصغيرة كمامي' "***آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات***"' الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية' جامعة ورقلة' ن25-26 نوفمبر 2013.

6. د.الياس بن ساسي' أ.خيرة الصغيرة كمامي' "***آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات***"' الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية' جامعة ورقلة' ن25-26 نوفمبر 2013.

7. د.بتول محمّد نوري' د.علي خلف سلمان' "***حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظريات الوكالة***"' ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.

8. محمّد قوجيل' بن مالك محمّد حسان' "***تأثير التوافق بين عملية الإفصاح المحاسبي وتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الإفصاح في المؤسسات الجزائرية"*** ' الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 29-30 نوفمبر 2011' ص 17.

9. محمّد ياسين غادر' ورقة عمل بعنوان : "***محددات الحوكمة ومعاييرها"'*** مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة' جامعة الجنان' طرابلس' لبنان' ديسمبر 2012

3. المقالات العلمية :

1. أ.د.السعيد بريش' د.نعيمة يحياوي' ***"أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"*** ' مجلة أداء المؤسسات الجزائرية' العدد 1' 2011-2012.

2. أ.د.الشيخ الداوي' ***"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"*** ' مجلة الباحث' العدد 7' 2009-2010.

3. أ.د.سعد العنزي' ***"محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"*** ' مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية' المجلد 13' العدد 48' 2007.

4. ا.م.د.بشرى نجم عبد الله' أ.م.د.ثائر صبري محمود' ***"تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"*** ' مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة' العدد الرابع والعشرون' 2010.

5. أحمد بن عيشاوي' ***"طريقة ستة سيجما كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة"*** ' مجلة أداء المؤسسات الجزائرية' العدد 5' 2014.

6. إيثار الهادي الفيحان، صلاح عبد حمزة، سعد فارس عباس، ***"تحسين العملية باستخدام طريقة ستة سيجما"***، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 37، 2005.*

7. بلبركاني أم خليفة' ***" آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"*** ' مجلة التنظيم والعمل' العدد 5.

8. حمادي نبيل' ***"أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية"*** ' أبحاث اقتصادية وإدارية' العدد 11' جوان 2012.

9. خيرة الداوي' بولرياح غريب' ***"علاقة كفاءة سوق الأوراق المالية بالمعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات"*** ' المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية' العدد 07' ديسمبر 2017.

10. د.أحمد مداني، أ.مداح عبد الهادي، ***"دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية"***، مجلة الاقتصاد والتنمية.

11. د.الياس بن ساسي' أ.مريم فيها خير' ***"قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون "*** 2009.

12. د.باسم زاهر، ***"تقييم واقع توافر متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية"***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2 ، 2014.

13. د.رشام كهينة' د.شدري معمر سعاد' ***"انعكاسات حوكمة الشركات على الأسواق المالية"*** ' مجلة ميلاف للبحوث والدراسات' العدد 3' جوان 2016.

14. د.شريف غياط' أ.فيروز رجال' "***حوكمة الشركات : أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي***" ' مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك' العدد 2012/12/11' منشور في مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد' جامعة قالمة.

15. د.طلال الكسار، "***دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات***"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 08، 2012.

16. د.ماهر الأمين' "***تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية***" ' مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية' سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية' المجلد 36' العدد 2' 2014.

17. د.محفوظ أحمد جودة' "***تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية***" ' مجلة رماح للبحوث والدراسات' الاقتصاد والعلوم الإدارية' الأردن' العدد 12' ديسمبر 2013.

18. راغب الغضين' محمّد مناف علايا' "***دور منهجية ستة سيجما بتطبيق نموذج Dmaic وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي***"' مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية' المجلد 38' العدد 2' 2016.

19. صالح بلاسكة' نور الدين مزياني' "***مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات***"' مجلة أداء المؤسسات الجزائرية' العدد 4' ديسمبر 2013.

20. الطاهر محمّد أحمد محمّد حماد' "***الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف***"' مجلة العلوم الاقتصادية' المجلد 16' العدد 2' 2015.

21. ظاهر القشي' حازم الخطيب' "***الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية***" ' مجلة أربد للبحوث العلمية' العدد العاشر' 2006.

22. عبد المليك مزهودة' "***الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم***" ' مجلة العلوم الإنسانية' جامعة محمّد خيضر بسكرة' نوفمبر 2001.

23. عمامرة نبيلة, أ.د.حاكمي بوحفص, "***حوكمة السوق المالية ومشكلة عدم تناظر المعلومات***" ' مجلة المالية والأسواق.

24. عمر شريقي' "***التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة***" ' مجلة أداء المؤسسات الجزائرية' العدد 7' 2015.

25. محمّد الصالح فروم' "***أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها***" ' المجلة الأردنية في إدارة الأعمال' المجلد 12' العدد 3' 2016.

26. مصباحي محمدّ أمين' "***حوكمة الشركات : ودورها في زيادة مستوى الإفصاح وتقليل الفساد وأثرها على كفاءة الأسواق المالية"*** مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية' جامعة الشهيد حمه لخضر' الوادي' العدد 10' الجزء1' 2017.

27. مهدي شرقي' " ***مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة"*** ' المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية' العدد 1' 2015.

4. أطروحات ورسائل ماجستير :

1. إبراهيم إسحاق نسمان' "***دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل' الجامعة الإسلامية' غزة' 2009.
2. إياد وليد محمّد جبير'" ***مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة' جامعة الشرق الأوسط' 2008.
3. بادن عبد القادر' "***دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر***"' رسالة ماجستير في المالية والمحاسبة' جامعة حسيبة بن بوعلي' الشلف' 2007-2008
4. براهمة كنزة' "***دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات"*** ' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة قسنطينة2' 2013-2014.
5. بودودة مريم، "***استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل***"، رسالة ماجستير في إدارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
6. بوزيدي لخضر' "***مراحل وآليات التدقيق في المحاسبة"*** ' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2003-2004.
7. *بوقابة زينب، "**التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010-2011.*
8. حسين عبد الجليل آل غزوي' "***حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة' الأكاديمية العربية' الدنمارك' 2010.
9. حفصي رشيد' "***تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر"*** ' رسالة ماجستير في مالية الأسواق' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 2010-2011.
10. خراف مختارية' "***دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة***"' رسالة دكتوراه في حوكمة المنظمات' جامعة الطاهر مولاي' سعيدة' 2016-2017.
11. خلوف عقيلة' "***حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"*** رسالة ماجستير في التسيير' جامعة الجزائر' 2009-2010.

12. د.محمّد عيد بلبع' "***حوكمة الشركات ودورها في الاختلالات الإدارية والمالية***" ' سلسلة أطروحات الدكتوراه' المنظمة العربية للتنمية الإدارية' جامعة الدول العربية' 2016.

13. رشيد هولي' "***مدى فعالية سوق الأوراق المالية المغاربية في تنفيذ برنامج الخصخصة***"' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة منتوري' قسنطينة' 2010-2011.

14. ريغة أحمد الصغير"***تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن***" ' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة قسنطينة 2' 2013-2014.

15. زرقي عمار، "***التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي، مدخل لتحسين الإنتاجية***" ، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

16. زلاسي رياض' "***إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية***" ' رسالة ماجستير في محاسبة وجباية' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 2011-2012.

17. السعيد قاسمي، "***التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية***"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

18. شدري معمر سعاد، "***دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية***" ، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أمحمّد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

19. شرقي مهدي' "***عمل ودور مجالس الإدارة***" ' رسالة ماجستير ' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2005-2006.

20. صديقي خضرة' "***مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات***" ' رسالة ماجستير ' جامعة أبي بلقايد' تلمسان' 2010-2011.

21. عادل عشي' "***الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم***" ' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة محمّد خيضر' بسكرة' 2001-2002.

22. عبدي نعيمة، "***دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات***" ، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.

23. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة' "***أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية***" ' أطروحة دكتوراه' تخصص الفلسفة في التمويل' جامعة عمان العربية' 2008.

24. عريوة محاد' "***دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية***"' رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة' جامعة فرحات عباس' سطيف' 2010-2011.

25. عماد سعيد زكي الزمر ' "***تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم استراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال***"' رسالة دكتوراه في المحاسبة' جامعة القاهرة' 2005.

26. عمر عيسى فلاح المناصير، "***أثر تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"***،رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013.

27. عمر يوسف عبد الله الحياري ' "***أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركة الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة' جامعة الشرق الأوسط' 2017.

28. عيادي عبد القادر ' "***جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية"*** ' أطروحة دكتوراه في التسيير' جامعة حسيبة بن بوعلي' الشلف' 2014.

29. عيادي محمّد لمين ' "***مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة***"' رسالة ماجستير في التسيير' جامعة الجزائر' 2007-2008.

30. غضبان حسام الدين، "***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"***، رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمّد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

31. فارس بن علوش بن بادي السبيعي،" ***دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"***، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

32. قصاص فتيحة' "***حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر***"' رسالة ماجستير في حوكمة الشركات' جامعة أبي بكر بلقايد' تلمسان' 2011-2012.

33. لخضر أوصيف ،" ***دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات***"، رسالة ماجستير بالاقتصاد، جامعة ورقلة ،2010.

34. لطرش سميرة' "***كفاءة سوق رأس المال وأثرها على القيمة الاسمية للسهم***"' أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية' جامعة أحمد بوراس' قسنطينة' 2012.

35. ماجد إسماعيل أبو حمام' "***أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"*** ' رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل' الجامعة الإسلامية'غزة' 2009.

36. ماهر أسامة نايف شبير ' "***أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة***"' رسالة ماجستير' محاسبة والتمويل' الجامعة الإسلامية' غزة' 2017-2018.

37. مبارك مطلق المطيري، "***مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية***"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.

38. مجنح عتيقة، "***دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية***"، رسالة ماجستير في المؤسسات الصناعية، جامعة محمّد خيضر بسكرة، 2005-2006.

*39. محمّد البشير بن عمر، "**دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة**"، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2016-2017.*

40. محمّد علي عبد الصمد' "***دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات***" رسالة ماجستير في.....' جامعة...' 2008' 2009.

41. محمّد عيد بلبع' "***حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية***" أطروحات دكتوراه' المنظمة العربية للتنمية الإدارية' جامعة الدول العربية' القاهرة' 2016.

42. مريم شكري محمود نديم' "***تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن***" رسالة ماجستير في المحاسبة' جامعة الشرق الأوسط' 2012-2013.

43. مناد علي، "***دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي***"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2014.

44. منير عوادي' "***دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية***" رسالة ماجستير في الأسواق

45. نبيل قبلي، "***دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين***"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، 2017.

46. نضال عزيز مهدي' "***تطوير بنية الحكومة في العراقية لغرض تحقيق الشفافية وضبط الأداء المالي***" رسالة دكتوراه' جامعة القاهرة' 2011.

47. هبة محمود حسين عبد الله' "***مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي***" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل' الجامعة الإسلامية' غزة' 2012.

48. وفاء سامي أبو زيد' "***أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان***"' رسالة ماجستير في إدارة الأعمال' جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا' 2011.

49. يوسف سعيد يوسف المدلل، "***دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري***" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

5. جرائد :

عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، الجزء 4 : "***المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤولية مراقب الحسابات في مواجهة الأزمة المالية العالمية***" ، الدار الجامعية، مصر، 2009.

نهلة أبو العز، "الميزانية مفتاح الشفافية : ***تقرير المراجع دليل المستثمر الذكي والإفصاح المحاسبي ضرورة***" جريدة الاقتصاد، مصر، العدد1844، 13-10-2003.

6. أوراق بحثية :

1. أساسيات الحوكمة، "***مصطلحات ومفاهيم***" ، سلسلة النشرات التثقيفية بمركز أبو ظبي للحوكمة.

2. بهاء الدين سمير علام، "***أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية***، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2009.

3. د. صفاء أحمد العاني، محمّد عبد الله العزاوي،بحث بعنوان " ***التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة***" .

4. د.سالم محمد عبود، "***الأزمة المالية العالمية بين مبدأ الإفصاح والشفافية***" ، جامعة بغداد.

5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "***حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة***"، 2008.

6. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "***ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة***"، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 1998.

7. مركز المشروعات الدولية الخاصة، ***التعليق على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات***، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2004.

8. مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، هيئة الأوراق المالية، 2006.

9. هشام سفيان صلواتشي، نجمي سعيدات، فاطمة الزهراء بوخديمي، ""***أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح في ظل المشروع الاستثماري.***

2/ – **المراجع باللغة الأجنبية :**

1. Alain Finet, ***« gouvernance d'entreprise, enjeux, managériaux, comptables et financiers*** **»,** 1ére édition de Boeck université, février, 2005
2. Christine Mallin, ***« the telationship between corporate governance*** : an international review, vol 10, issue 4 2002
3. Eustache, Ebondo, Wa.Mandzila**,** ***« la gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne »,*** Paris : Harmattan, 2005
4. Françoise Girard et les autres, ***« contrôle de gestion et pilotage de la performance*** », gualino éditeur, paris, 2ém édition, 2004

5. Gérard Charreaux, ***« le gouvernement des entreprises théories des faits*** », 1ere édition, éditions économica, paris, France, 1997, p17.

6. J.Pilverdier, Tereyt, « Le Marché Boursier », economica, 1998
7. Karine le Joly, Bertrand Moingeon, ***« gouvernement d'entreprise d'ébats théoriques et pratiques sous la direction*** **»,** 1ere éditions ellipses marketing S.A, paris, paris, France, 2001, p 72.
8. LVC.Boyer, Didier Bungand, ***« le marketing avancé*** », édition d'organisation, paris, 2000
9. Matthew Gaved**,** ***corporate governance report : closing the communication gap-disclosure and institutional shareholders, corporate governance*** : an international, review, vol 6, issue 2, 1998
10. Morvan J, ***« la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsable*** », Thèse de doctorat en science de gestion, université de Bretagne occidentale
11. Narjess Boubekri, Yaser Gadhoum, Imed Chkir, Maher Kooli, « Les Principes de la finance d'entreprise », éditeur, Gaetan, Morin, Canada, 2005
12. Yves. Simon, Henri Teznas du Montcel, « ***Théorie de la firme et réforme de l'entreprise*** **»,** Revue Economique, vol 28, n° 3 , 1997

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تحية واحترام....

تقوم الطالبة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في حوكمة المنظمات تحت عنوان :

أثر الحوكمة في الرقابة و تقييم أداء المؤسسات بتطبيق الأدوات المالية والغير المالية

" دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر"

يمثل هذا الاستبيان أحد أهم الجوانب في البحث , ويهدف إلى دراسة اثر تطبيق الحوكمة في الرقابة و تقييم أداء المؤسسات, لذا أرجوا التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية وتزويد الطالبة بآرائكم القيمة للوصول إلى تقييم أفضل للموضوع أعلاه من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة.

كما أحيطكم علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأؤكد بأن يتم التعامل مع إجابتكم بمنتهى السرية والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالبة

بربار صفية

الجزء الأول : المعلومات العامة

أولا : معلومات حول المؤسسة

1.نشاط المؤسسة :

☐ صناعة ☐ خدمات

2.ملكية عوامل الإنتاج :

☐ عمومية ☐ خاصة

3.عمر المؤسسة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15سنة ☐ أكثر من 15سنة.

4.الأقدمية في البورصة :

☐ أقل من 05سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

5.عدد موظفي المؤسسة :

☐ من 100 إلى 200 ☐ من 200 إلى 300 ☐ من 300 إلى 400 ☐ أكثر من 400

ثانيا : معلومات حول المجيب

1.المؤهل العلمي :

☐ ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي

2.النشاط في المؤسسة:

☐ مساهم ☐ عضو مجلس الإدارة ☐ مدقق داخلي ☐ مدقق خارجي ☐ مدير تنفيذي ☐ مدير مالي

3.الخبرة في النشاط الحالي للمؤسسة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (تطبيق آليات الحوكمة)

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة' يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها' وذلك بوضع إشارة (X)على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

الرقم	المحور 1 : الإفصاح والشفافية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تبني الحوكمة في المؤسسة يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية.					
2	تعمل المؤسسة من خلال الحوكمة بالإفصاح عن المخاطر المتوقعة.					
3	تلزم الحوكمة المؤسسة بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بالدقة التامة وفي التوقيت المناسب.					
4	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.					
5	تكفل الحوكمة في المؤسسة تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بالمؤسسة.					
6	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى التأكيد على الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية.					

الرقم	المحور 2 : مجلس الإدارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تضمن الحوكمة التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من قبل مجلس إدارتها .					
2	يؤكد إطار الحوكمة على مسؤولية مجلس الإدارة في تصميم وتشغيل نظم رقابة فعالة بالمؤسسة على الإدارة التنفيذية.					
3	يقوم مجلس الإدارة بحماية صغار المساهمين.					
4	يقوم مجلس الإدارة على منح المكافآت لأعضائه والمديرين التنفيذيين بشفافية وفق مستوى أدائهم.					
5	يعمل مجلس الإدارة على الإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في المؤسسة.					
6	يتم مراجعة سياسات المجلس عن طريق مقارنتها بأفضل الممارسات.					

الرقم	المحور 3 : التدقيق والمراجعة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يساهم التدقيق والمراجعة في دعم وتقوية التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسة.					
2	يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة.					
3	إن التدقيق الداخلي يعزز جودة الحوكمة ويقوي البنية الأساسية للمؤسسة.					
4	يضمن التدقيق الخارجي من خلال تطبيق الحوكمة جودة التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية.					
5	تسهر لجنة التدقيق والمراجعة على إنجاح الحوكمة في المؤسسة.					
6	التكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي له انعكاس ايجابي على تطبيق الحوكمة في المؤسسة.					

الرقم	المحور 4 : السوق المالي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يعتبر السوق المالي مرآة عاكسة لمستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسة.					
2	يقوم السوق المالي معلومات حقيقية عن أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي.					
3	يشجع السوق المالي على الالتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسة.					
4	انضمامكم للسوق المالي عزز الثقة بين المؤسسة وأطراف التعامل (موردون – عملاء).					
5	تستفيد المؤسسة من المؤشرات المالية التي يقدمها السوق المالي في تصحيح فجوات التسيير.					

الجزء الثالث : المتغير التابع (أثر تطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسة)

الرقم	المحور 1 : الأرباح	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقدم المؤسسة معلومات دقيقة حول أرباحها.					
2	حققت المؤسسة هذه السنة أرباح أعلى مقارنة بالسنوات الماضية.					
3	تقوم المؤسسة بنشر بياناتها المالية حول ربحيتها ووضعها المالي.					
4	تقوم المؤسسة بتوزيع أرباحها بشكل منتظم.					
5	الهدف الرئيسي من دفع الأرباح مقدماً هو كسب ثقة المستثمرين في أسهم المؤسسة.					

الرقم	المحور 2 : القيمة البورصية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعكس القيمة البورصية أداء المؤسسة.					
2	أدى تطبيق الحوكمة إلى زيادة الطلب على أسهم المؤسسة.					
3	أدت الحوكمة إلى زيادة ثقة المستثمرين وحملة الأسهم.					
4	يعني العرض والطلب على أسهم المؤسسة معيارا لأدائها في السوق.					
5	المعلومات عن القيمة البورصية تفصح بشفافية وبدقة لصالح أصحاب المصلحة.					

الرقم	المحور 3 : الإنتاجية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يشجع تطبيق الحوكمة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها.					
2	انخفاض الإنتاجية بالمؤسسة يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها.					
3	تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة.					
4	خضوع العمال لدورات تدريبية وتأهيلية يزيد من الإنتاجية.					
5	المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها العمال تتناسب مع طبيعة عملهم.					

الرقم	المحور 4 : الحصة السوقية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها.					
2	تسعى الحوكمة في المؤسسة إلى تعظيم القيمة السوقية.					
3	تقوم إدارة المؤسسة بالاطلاع على التقارير التي تخص أوضاع السوق بصورة يومية.					
4	تعزز المؤسسة موقعها التنافسي من خلال التركيز على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية.					
5	تقوم المؤسسة بتركيز إستراتيجيتها على منتج معين في السوق.					
6	تحدد المؤسسة سعر بيع المنتجات بناءا على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية.					

الرقم	المحور 5 : التحكم في التكاليف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	عندما تتحكم المؤسسة في تكاليفها هذا يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى من منافسيها.					
2	إذا ظهرت منتجات بديلة في السوق تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها.					
3	تعتبر تكلفة منتجاتكم أقل من المنافسين.					
4	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة مهاراتهم وتجنب زيادة التكاليف.					
5	إذا ظهرت منتجات بديلة في السوق تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها.					