



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة
نوقشت بتاريخ: 2019/11/21

إعداد الطالب:

قطاف عقبة

الأستاذ المشرف:

أ.د/ بن عيشي بشير

لجنة المناقشة:

الصفة	هيئة الارتباط	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ غوفي عبد الحميد
مقرر	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ بن عيشي بشير
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د/ دردوري لحسن
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ	أ.د/ حناشي لعلی
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر - أ-	د/ خاطر طارق
ممتحنا	المركز الجامعي -ميلة-	أستاذ محاضر - أ-	د/ عقون شراف

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله تعالى على نعمه التي أحاطني بها

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في تكويني العلمي من معلمين وأساتذة، وأخص بالذكر
مؤطري الأستاذ الفاضل الدكتور بشير بن عيشي الذي لم يتوان في تقديم توجيهاته ونصائحه
القيمة التي ساعدت في تحقيق هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص تقديري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة وأخص
بالذكر الأساتذة: أ.د/شنشونة محمد، د/قريشي محمد، د/قطاف فيروز، د/ ترمسين عقبة، د/بوعبد
الله علي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول ومناقشة
وإثراء هذا العمل.

أشكر كل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى والدي حفظهما الله وأعزهما

إلى كل أفراد عائلي كبيرا وصغيرا

إلى زوجتي الدكتورة فاطمة الزهراء بومعروف

وابنتي ملاك ولجين

إلى أساتذتي وزملائي

في جامعة محمد خيضر - بسكرة -

وفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة -

إلى كل أصدقائي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، وتم استخدام الإنحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء والذي تم قياسه بالأبعاد التالية: ((العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (E/P)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، نسبة كيو توين (Q TOBIN))، وبين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات والذي تم قياسه بالأبعاد التالية (عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، بنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، عدد أعضاء لجنة المراجعة (NCAUDIT)، عدد اجتماعات لجنة المراجعة (NRCAUDIT)).

تم اختيار المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة صيدال ومؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي، وشركة أليانس للتأمينات وشركة أن سي أ روية، وتم استبعاد شركة بيوفارم لأنها أدرجت في البورصة سنة 2016، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة الخاصة بالشركات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2016).

من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية والفرعية خلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وكانت نتائج العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كما يلي:

- لم يكن لحجم مجلس الإدارة دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (نسبة كيو توين (Q TOBIN))،

- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (عدد اجتماعات مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، نسبة تركيز الملكية، عدد اجتماعات لجنة التدقيق) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)).

- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد لجان مجلس الإدارة) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توين (Q TOBIN)).

- لم يكن لعدد أعضاء لجنة التدقيق دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)).

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات، أداء المؤسسات، الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

Abstract:

This study aims to identify the role of corporate governance in the improvement of institutional performance of the listed companies in the Algiers Stock Exchange. This study uses the descriptive approach as well as it uses the analytical method, and simple linear regression was employed as a tool to examine the relationship between the dimensions of each performance variable; measured by the following dimensions: Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Return on Sales (ROS), Earnings Per Share (EPS), Profitability multiplier of share (E/P), Economic Value Added (EVA), Q TOBIN ratio, and between the dimensions of the independent variable " Governance Corporate " that have been measured by the following dimensions: Number of board members (NCA), Number of board meetings (NRCA), percentage of independent board members (INDCA), duality of chairman and general manager (DUAL), number of board committees (NCOMCA), Percentage of ownership concentration (ACTMAJ) measured by ownership percentage of the largest shareholder, number of members of the Audit Committee (NCAUDIT), number of meetings of the Audit Committee (NRCAUDIT)).

The studied data are gathered from the published annual reports of the sample companies during the period (2013-2016). BioPharm was excluded from the study because it joined the stock exchange only in 2016.

Findings concludes that the main hypothesis was not fulfilled, i.e. Corporate governance do not have a role in improving the performance of the listed companies in the Algiers Stock Exchange.

- The size of the board of directors do not have a role in improving the performance of the companies listed on the Algiers Stock Exchange except performance measured by (Q TOBIN).
- The dimensions of the independent variable "corporate governance": (number of board meetings, duplication of the position of chairman and general manager, ownership concentration ratio, number of audit committee meetings) do not have a role in improving the performance of the companies listed on the Algiers Stock Exchange except performance measured by (return on sales) (ROS) and earnings per share (EPS).
- The dimensions of the independent variable "corporate governance": (the percentage of the number of independent members of the board of directors, the number of the committees of the board of directors) do not have a role in improving the performance of companies listed on the Algiers Stock Exchange except performance measured by (P/E), ratio (Q TOBIN).
- The number of members of the Audit Committee did not play a role in improving the performance of companies listed on the Algiers Stock Exchange except for performance as measured by (Economic Value Added (EVA)).

Keywords: Corporate Governance ,Corporate Governance Mechanisms, Institutional Performance, Companies listed on the Algiers Stock Exchange.

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger. L'étude repose sur l'utilisation de l'approche descriptive et la méthode analytique, la régression linéaire simple est utilisée pour examiner la relation entre les dimensions de chaque variable de performance, mesurée par les dimensions suivantes: rendement de l'actif (ROA), rendement des capitaux propres (ROE), rendement des ventes (ROS), résultat par action (EPS), Multiplicateur de rentabilité de la part (E/P), valeur économique ajoutée (EVA), Rapport Q TOBIN, et entre les dimensions de la variable indépendante (gouvernance d'entreprise) qui été représentée par les dimensions suivantes: membre du conseil d'administration (ANC), nombre de réunions du conseil d'administration (NRCA), pourcentage de membres indépendants du conseil d'administration (INDCA), dualité du président et du directeur général (DUAL), nombre de comités du conseil d'administration (NCOMCA), Pourcentage de concentration de l'actionnariat (ACTMAJ) mesuré par le pourcentage d'actionnariat du principal actionnaire, le nombre de membres du comité d'audit (NCAUDIT), le nombre de réunions du comité d'audit (NRCAUDIT).

Les données utilisées sont sélectionnées a partir des rapports annuels publiés par l'échantillon de l'étude au cours de la période (2013-2016). La compagnie BioPharm a été exclue car elle a été inscrite à la bourse uniquement en 2016.

D'après les résultats des tests des hypothèses partielles et des sous-hypothèses, l'étude a conclue que l'hypothèse principale n'est pas vérifiée à savoir que la gouvernance d'entreprise ne jouent pas un rôle dans l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger. Les résultats qui montrent la relation entre le gouvernance d'entreprise et l'amélioration de la performance des sociétés cotées à la Bourse d'Alger sont les suivants:

- La taille du conseil d'administration ne joue aucun rôle dans l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger, à l'exception de la performance mesurée par (Q TOBIN).
- Les dimensions de la variable indépendante « gouvernance d'entreprise » suivants : (nombre de réunions du conseil d'administration, duplication des fonctions de président et de directeur général, ratio de concentration de l'actionnariat, nombre de réunions du comité d'audit) n'ont pas contribuées à l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger, à l'exception de la performance mesurée par (rentabilité des ventes (ROS), bénéfice par action (EPS)).
- Les dimensions de la variable indépendante « gouvernance d'entreprise » suivants : (le pourcentage du nombre de membres indépendants du conseil d'administration, le nombre de comités du conseil d'administration) n'ont pas contribuées a l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger, à l'exception de la performance mesurée par (P/E), ratio Q TOBIN.
- Le nombre de membres du Comité d'Audit n'a contribué a l'amélioration de la performance des sociétés membres de la Bourse d'Alger, à l'exception de la performance mesurée par (Valeur économique ajoutée (EVA)).

Mots-clés: Gouvernance d'entreprise, Mécanismes de gouvernance d'entreprise, performance institutionnelle, Sociétés cotées à la Bourse d'Alger.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرهان
II	الإهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	الملخص باللغة الفرنسية
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
3	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها
8	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
18	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
18	المطلب الأول: نظرية حقوق الملكية
20	المطلب الثاني: نظرية تكاليف المعاملات
24	المطلب الثالث: نظرية الوكالة
30	المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح
35	المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها وركائزها
35	المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
36	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
37	المطلب الثالث: ركائز حوكمة الشركات
41	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دولياً	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مبادئ حوكمة الشركات
44	المطلب الأول: تعريف قواعد ومبادئ حوكمة الشركات
45	المطلب الثاني: معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي
47	المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات
49	المطلب الرابع: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
57	المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات
57	المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات
65	المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات
68	المطلب الثالث: مداخل تطبيق حوكمة الشركات
70	المبحث الثالث: التجارب الدولية في حوكمة الشركات
70	المطلب الأول: حوكمة الشركات في الدول الغربية
80	المطلب الثاني: حوكمة الشركات في الدول العربية
85	المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في حوكمة الشركات
98	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء في المؤسسة الاقتصادية	
100	تمهيد
101	المبحث الأول: ماهية الأداء
101	المطلب الأول: مفهوم وأهداف الأداء
106	المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه
111	المطلب الثالث: ميادين وأنواع الأداء
116	المبحث الثاني: قياس الأداء
116	المطلب الأول: تعريف قياس الأداء
117	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء ومزاياه
118	المطلب الثالث: مقاييس الأداء
123	المبحث الثالث: مدخل لتقييم الأداء
123	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
126	المطلب الثاني: مبادئ تقييم الأداء ومصادر معلوماته وأنواعه
128	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وأساليبه

132	المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء ومشكلاته
134	المطلب الخامس: تقييم الأداء المالي
137	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء وأثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء
140	المطلب الأول: النسب المالية
156	المطلب الثاني: القيمة الاقتصادية المضافة
158	المطلب الثالث: القيمة السوقية المضافة
161	المبحث الثاني: نماذج تقييم الأداء المالية وغير المالية
161	المطلب الأول: نموذج الكفاءة التنظيمية
162	المطلب الثاني: لوحة القيادة
164	المطلب الثالث: نموذج هرم الأداء
166	المطلب الرابع: نموذج لجنة معايير الحاسبة الإدارية الأمريكية
168	المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن
174	المبحث الثالث: حوكمة الشركات و تحسين الأداء المؤسسي
174	المطلب الأول: تحسين الأداء
177	المطلب الثاني: طرق التحسين المستمر
188	المطلب الثالث: القيمة المضافة لحوكمة الشركات
191	المطلب الرابع: أثر حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
198	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: حوكمة الشركات و دورها في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر	
200	تمهيد
201	المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في بورصة الجزائر
201	المطلب الأول: واقع حوكمة الشركات في مؤسسة صيدال
204	المطلب الثاني: واقع حوكمة الشركات في مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي
207	المطلب الثالث: واقع حوكمة الشركات في شركة أليانس للتأمينات
213	المطلب الرابع: واقع حوكمة الشركات في شركة أن سي أ-روبية
221	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية
221	المطلب الأول: منهجية الدراسة
222	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

225	المطلب الثالث: مدخلات المتغيرات والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
232	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
232	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H ₁₋₁)
239	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H ₁₋₂)
245	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H ₁₋₃)
253	المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H ₁₋₄)
260	المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H ₁₋₅)
267	المطلب السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H ₁₋₆)
274	المطلب السابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H ₁₋₇)
280	المطلب الثامن: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H ₁₋₈)
286	المطلب التاسع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
289	خلاصة الفصل
290	الخاتمة
298	قائمة المراجع
318	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	تقارير حوكمة الشركات الأولى التي صدرت على المستوى الدولي	1
22	سمات عملية المعاملة	2
23	مطابقة هياكل حوكمة الشركات بالمعاملات التجارية	3
47	الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة	4
48	خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة	5
49	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا	6
49	القيادة	7
65	تطوير طبيعة المراجعة الداخلية	8
69	أهم الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ	9
90	تشكيلة فريق حوكمة الشركات	10
97	المعدل العام العالمي للحوكمة وخصائصها في الجزائر من سنة 1996 إلى سنة 2014	11
120	أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء	12
121	بطاقات درجات تقييم الإدارة العليا	13
183	خطوات المقارنة المرجعية	14
203	الفئات المساهمة في مجمع صيدال	15
204	أعضاء مجلس إدارة مؤسسة صيدال	16
206	أعضاء مجلس إدارة مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي	17
209	قائمة مساهمي شركة أليانس للتأمينات قبل الدخول للبورصة	18
210	قائمة مساهمي شركة أليانس للتأمينات بعد دخول بورصة الجزائر	19
211	أعضاء مجلس إدارة أليانس للتأمينات	20
217	المساهمين في مؤسسة أن سي آ روية	21
218	أعضاء مجلس الإدارة والوكالات الإدارية	22
220	مكاتب التدقيق التي لها علاقة بالمؤسسة	23
224	أبعاد المتغير التابع (الأداء)	24
225	أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)	25
226	مدخلات أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)	26
227	مدخلات أبعاد المتغير التابع (الأداء)	27

228	التحليل الإحصائي الوصفي لتغيرات الدراسة	28
233	نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء	29
235	معاملات الارتباط والتحديد و نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء	30
237	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H ₁₋₁)	31
240	نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء	32
241	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء	33
244	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H ₁₋₂)	34
246	نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء	35
248	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء	36
250	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H ₁₋₃)	37
254	نتائج تحليل التباين للانحدار بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) الإدارة وأبعاد الأداء	38
255	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد الأداء	39
258	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H ₁₋₄)	40
262	نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء	41
263	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء	42
266	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H ₁₋₅)	43
268	نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء	44
269	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء	45
272	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H ₁₋₆)	46
275	نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء	47
277	معاملات الارتباط والتحديد و نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء	48
278	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H ₁₋₇)	49
281	نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء	50
282	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء	51
285	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H ₁₋₈)	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	8
03	مشاكل نظرية الوكالة	27
04	أصحاب المصالح في بيئة الأعمال	31
05	تصنيف أصحاب المصالح	32
06	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	35
07	محددات حوكمة الشركات	36
08	ركائز حوكمة الشركات	38
09	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة	92
10	مثلث الأداء	102
11	شجرة الأداء	104
12	ميادين الأداء	112
13	الأداء الداخلي و الأداء الخارجي في المؤسسة	114
14	نموذج الكفاءة التنظيمية المعدل لـ (Savoie et Morin 2000)	162
15	نموذج هرم الأداء	165
16	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء	167
17	محاور بطاقة الأداء المتوازن	171

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الملحق رقم
319	مؤشرات أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2013-2016)	1
330	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة	2
332	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء	3
339	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء	4
345	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء	5
352	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL) وأبعاد الأداء	6
358	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء	7
365	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء	8
372	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء	9
379	مخرجات برنامج SPSS 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء	10

قائمة الاختصارات

باللغة العربية	باللغة الأجنبية	الاختصار
العائد على الأصول	Return on assets	(ROA)
العائد على حقوق الملكية	Return on equity	(ROE)
العائد على المبيعات	Return on sales	(ROS)
عائد السهم	Earnings per share	(EPS)
مضاعف ربحية السهم	Profitability multiplier of share	(E/P)
القيمة الاقتصادية المضافة	Economic value added	(EVA)
عدد أعضاء مجلس الإدارة	Nombre de membres du conseil d'administration	(NCA)
عدد اجتماعات مجلس الإدارة	Nombre de réunions du conseil d'administration	(NRCA)
نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة	Pourcentage de membres indépendants du conseil d'administration	(INDCA)
ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام	dualité de poste de président du conseil d'administration et de directeur général	(DUAL)
عدد لجان مجلس الإدارة	Nombre de comités du conseil d'administration	(NCOMCA)
نسبة أكبر مساهم	Actionnaire Major	(ACTMAJ)
عدد أعضاء لجنة التدقيق	Nombre de membres du comité d'audit d'administration	(NCAUDIT)
عدد اجتماعات لجنة التدقيق	Nombre de réunions du comité d'audit d'administration	(NRCAUDIT)

مقدمة

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

إن الحديث الذي كان دائرا حول حوكمة الشركات كان جله منصبا على أداء المؤسسات ومدى قدرتها على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف، حيث أن ذلك التضارب في المصالح نتج عنه ظهور بعدين رئيسيين لحوكمة الشركات الأول مالي وهو متعلق أساسا بالمالكين أو المساهمين وتعظيم ثروتهم، وآخر استراتيجي متعلق بالمسيرين والآليات التي توطر السلطة التقديرية لهم عند اتخاذ القرارات وحدودها بما يضمن حماية مصالح المساهمين.

وبما أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ترتبط بقياس عملية الأداء، فإنه قد يكون من الضروري إعادة النظر في بعض المؤشرات والأساليب التقليدية لتقييم الأداء وذلك لاعتمادها على الجانب المالي للمؤسسة فقط، ومازالت لحد الآن الكثير من المؤسسات تستخدمها لتقييم أدائها رغم الانتقادات الموجهة لها، ما أدى إلى البحث عن مؤشرات وأساليب جديدة تكون أكثر شمولاً وفائدة، حيث ظهرت العديد من المؤشرات والأساليب والتي تقيس جوانب متعددة من جوانب المؤسسة إضافة إلى الجانب المالي، والتي أطلق عليها اسم النماذج المالية والغير المالية لتقييم الأداء، أو النماذج الشاملة لتقييم الأداء والتي لازالت تتطور كلما وجه لها انتقاد، أو دعت الحاجة لذلك.

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

أولاً: طرح الإشكالية

إذا كانت الدول المتقدمة رغم صعوبة تطبيق حوكمة الشركات تمكنت من تطبيق بعض الآليات لحوكمة الشركات بشكل إلزامي وذلك بإدراجها في قوانين الشركات وقوانين القيد في البورصات، فإن الدول السائرة في طريق النمو تريد هي الأخرى أن تحذو حذوها عن طريق محاولة محاكاتها في تطبيق هذه الآليات، إلا أن هذه المبادئ والآليات غير ملزمة للشركات في جل الدول العربية.

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

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

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

بهدف الإحاطة ومعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بحوكمة الشركات؟.
- 2- ما هي مبادئ وآليات حوكمة الشركات؟.
- 3- ماذا نعني بأداء المؤسسة؟ وما هي المؤشرات والنماذج المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات؟.
- 4- هل تؤثر آليات حوكمة الشركات على أداء المؤسسات الاقتصادية؟.
- 5- ما هو واقع حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في بورصة الجزائر؟.
- 6- هل يوجد دور لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر؟.

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات اللازمة من تقارير الشركات المدرجة في بورصة الجزائر والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات والتي تم قياسها من خلال آلياتها وذلك بالأبعاد التالية: (عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، عدد أعضاء لجنة المراجعة (NCAUDIT)، عدد اجتماعات لجنة المراجعة (NRCAUDIT))، وذلك من أجل اختبار العلاقة بينها وبين أبعاد المتغير التابع الأداء والذي تم قياسه بالأبعاد التالية: ((العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (E/P)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN))، تمت صياغة الفرضيات التالية:

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

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في "تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في "تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₋₃): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)

" في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

4- الفرضية الفرعية الرابعة (H 1-4): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

5- الفرضية الفرعية الخامسة (H 1-5): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

6- الفرضية الفرعية السادسة (H 1-6): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

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

8- الفرضية الفرعية الثامنة (H 1-8): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر.

ثالثا: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يدرس الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، حيث أن مخرجات هذا البحث تعد مهمة لمسيري المؤسسات و المستثمرين في إطار بحثهم عن الأساليب الكفيلة بتحسين أداء مؤسساتهم و المرتبطة أساسا بمختلف أبعاد الحوكمة، إضافة إلى أهميتها بالنسبة للشركات غير المدرجة و الراغبة في الدخول للبورصة انطلاقا من تقديم صورة عن مستوى الإفصاح و الشفافية الذي تتمتع به الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

كما يمكن أن يقدم البحث مؤشرا للسلطات الرسمية في الجزائر عن واقع تطبيق حوكمة الشركات في بعض المؤسسات محل الدراسة و الطرق الكفيلة لتحسين أدائها لتفعيل دور بورصة الجزائر في الاقتصاد الوطني.

رابعا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

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

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

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

- الموضوع يدخل في تخصص الباحث وعليه فهو مهم من الناحية الذاتية كونه يساهم في الارتقاء بعملية التكوين؛

- رغبة الباحث في دراسة المواضيع التي تتعلق بموضوع حوكمة الشركات والأداء؛

- توجه الشركات الجزائرية لتحسين أدائها باستخدام مختلف الأدوات والتي من بينها مبادئ حوكمة الشركات.

سادسا: حدود البحث

تمثلت حدود البحث ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** وتمثل في بحث الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات من خلال آلياتها الداخلية ((عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، بنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، عدد أعضاء لجنة المراجعة (NCAUDIT)، عدد اجتماعات لجنة المراجعة (NRCAUDIT)) في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم قياس الأداء بالأبعاد التالية: ((العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (E/P)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN))،

- **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث على مجموعة من شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر وتمثلت عينة الدراسة في 4 مؤسسات مدرجة في بورصة الجزائر وهي: مؤسسة صيدال ومؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي، وشركة أليانس للتأمينات وشركة أن سي أروية.

- **الحدود الزمانية:** كانت فترة الدراسة خلال الفترة من 2013 إلى 2016.

سابعا: منهج البحث

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

ثامنا: الدراسات السابقة

كشفت الدراسة المسحية للدراسات السابقة التي تم القيام بها والمتعلقة بموضوع البحث عن وجود العديد من الدراسات التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وعلاقته بأداء الشركات، وستتطرق إلى بعض هذه الدراسات السابقة فيما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة علي فايع المزاح الألمي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع 14، المجلد 2، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي، حيث تم قياس حوكمة الشركات بالأبعاد التالية (حجم مجلس الإدارة وتركيبه مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة وعدد أعضاء لجنة المراجعة) وتم دراسة أثرها على الأداء المالي والمقاس بالأبعاد التالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يقوم على جمع البيانات الكافية عن موضوع الدراسة، والوصول إلى المعرفة الواضحة لمشكلة الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لشركات التأمين للحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال التقارير المالية المنشورة، وتوصلت الدراسة إلى لحوكمة الشركات تأثير على الأداء المالي لشركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، حيث لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، وجود أعضاء تنفيذيين في مجلس الإدارة، وجود أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة المراجعة) تأثيراً على الأداء المالي في شركات التأمين مقاساً بالأبعاد التالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية).

1-2- دراسة قصي عمار والمعونة بـ: أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ع 05، المجلد 04، سوريا، 2018.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التزام الشركات المساهمة العامة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات على أداء هذه الشركات خلال الفترة (2012-2016)، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث باستخدام المدخل المنهج (الفرضي-الاستنباطي) لصياغة فرضيات البحث، كما تم تحميل البيانات المالية المنشورة لجميع الشركات محل الدراسة، والبالغ عددها (24) شركة، وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد للسلسلة الزمنية المقطعية للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع أداء الشركة والمتغير المستقل حوكمة الشركات، ولقد تم قياس المتغير المستقل حوكمة الشركات بالأبعاد التالية (ملكية أكبر مساهم في الشركة، ملكية المساهمين الكبار في الشركة، حجم مجلس إدارة الشركة، استقلالية أعضاء مجلس إدارة الشركة، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة، الملكية الإدارية في أسهم الشركة)، وتم الاستعانة بالمتغيرات التالية (حجم الشركة، الرافعة المالية) كمتغيرات ضابطة، أما أبعاد المتغير التابع أداء الشركة فاستخدمت الدراسة العديد من المؤشرات وذلك للتعبير عن الأداء: المالي، التشغيلي وأداء الأسهم وهي (القيمة السوقية المضافة (MVA)، ومؤشر (Q Tobin's)، العائد على الاستثمار

- (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على السهم العادي (EPS).
وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات محل الدراسة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؛ إذ تم قبول جميع الفرضيات الفرعية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- يوجد تأثير طردي لمتغير "نسبة ملكية أكبر مساهم من أسهم الشركة" في مقياس الأداء: (EPS) و (ROE) و (ROA) وتأثير عكسي في: (Q Tobin's) و (MVA).
 - يوجد تأثير طردي لمتغير "نسبة ملكية أكبر ثلاث مساهمين" في مقياس الأداء: (ROE) و (EPS) وتأثير عكسي في: (ROA) و (MVA) و (Q Tobin's).
 - لا يوجد تأثير جوهري لمتغير "حجم مجلس الإدارة" في جميع مقياس الأداء.
 - يوجد تأثير طردي لمتغير "استقلالية أعضاء مجلس الإدارة" في مقياس الأداء (MVA)، وتأثير عكسي في مقياس الأداء (EPS)، في حين لا يوجد أي تأثير في (ROA) و (ROE) و (Q Tobin's).
 - يوجد تأثير طردي لمتغير "الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي" في مقياس الأداء: (MVA) و (Q Tobin's)، في حين لا يوجد أي تأثير في: (ROA) و (ROE) و (Q Tobin's).
 - يوجد تأثير طردي لمتغير "الملكية الإدارية" في مقياس الأداء: (ROA) و (ROE) و (EPS)، وتأثير عكسي في: (MVA) و (Q Tobin's).
- 1-3- دراسة نوي فاطمة الزهراء ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.**
- سعت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية المتعلقة بالربط بين تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، وتم اختيار الأبعاد التالية (العائد على متوسط الأصول، العائد على متوسط حقوق الملكية) كأبعاد للمتغير التابع الأداء المالي للبنوك، و (هيكل الملكية، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية المدير التنفيذي) كأبعاد للمتغير المستقل آليات حوكمة الشركات الداخلية، وتم اختيار الأبعاد التالية (نسبة رأس المال، نسبة القروض إلى الودائع، نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض، نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال) كأبعاد للمتغير المستقل آليات حوكمة الشركات الخارجية، وتم الدراسة للفترة (2004-2014) لعينة تتكون من سبعة بنوك جزائرية، أربعة منها عامة وثلاثة خاصة، وللوصول إلى أهداف الدراسة قامت الباحثة بدراسة إحصائية باستعمال البرنامج SPSS ، أين تمت دراسة إحصائية وصفية لمتغيرات النماذج، وقامت كذلك بمجموعة من الاختبارات للتأكد من قوة ومصداقية نماذج الدراسة منها تحليل التباين الأحادي ANOVA، كما استعانت بتحليل الانحدار المتعدد بهدف معرفة نوع العلاقة التي تربط آليات الحوكمة والأداء المالي.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية

للحوكمة وبين الأداء المالي، وذلك لسيطرة الدولة على ملكية معظم العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين أنهما لا يؤثران على الأداء المالي، وقد يعود ذلك لعدم فعالية مجالس إدارة البنوك، تبقى الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخرى لا تؤثر بالمستوى المطلوب على الأداء المالي.

1-4- دراسة علام محمد موسى حمدان، والمعونة بـ: العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 03، المجلد 12، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.

تستند هذه الدراسة لنظرية "الإشراف" في تفسيرها للعلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات البحرينية، فقد استعانت الدراسة بالبيانات من 42 شركة مدرجة في بورصة البحرين للفترة (2009-2013)، وباستخدام مجموعة من أساليب الاقتصاد القياسي: أسلوب التأثيرات الثابتة، وطريقة المربعات الصغرى على مرحلتين، وطريقة العزوم العامة، وذلك بهدف التغلب على مشكلات القياس المختلفة في هذه العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير عكسي لاستقلالية مجلس الإدارة والذي تم قياسه بـ(نسبة الأعضاء المستقلين ومستويات الاستقلالية) في أداء الشركات الذي تم قياسه بثلاثة نماذج مختلفة هي: مؤشر توبن، ومعدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على الملكية، إضافة إلى الاستعانة بكثير من المتغيرات الضابطة، وتم استنتاج أن المدراء الداخليين هم الأجدر بإدارة الشركة للوصول بها لأفضل مستويات الأداء، فمع وجود المدراء المستقلين تزيد مشكلة عدم تماثل المعلومات، كما أن نقص خبرتهم في تفاصيل العمل التشغيلي للشركة تحد من قدرتهم على تحسين أدائها.

1-5- دراسة عبد المطلب محمد مصلح السرطاوي والمعونة بـ: أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، ع 03، المجلد 11، 2015 .

عالج الباحث في هذه الدراسة أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التفاوت بين هذه الشركات في تطبيق الحاكمية، إضافة لمعرفة أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين مؤشرات الأداء: المالي، التشغيلي، وأداء الأسهم في الشركات محل الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتحليل البيانات المنشورة لـ 240 شركة من شركات القطاع المالي-البنوك-، الاستثمار، التأمين، المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي. وتوصل الباحث وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ حاكمية المؤسسة على الأداء بشكل عام وذلك على النحو التالي:

- تبين وجود تأثير إيجابي واضح للحاكمية المؤسسية في القيمة السوقية للشركة وهي تعد مؤشر للأداء المالي.
- تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للحوكمة المؤسسية على أدائها التشغيلي مقاساً بهامش الربح، ومعدل العائد على الأصول.

- تبين عدم وجود تأثير دال إحصائياً وإن كان إيجابياً على الحاكمية المؤسسية على معدل العائد على السهم العادي.

1-6- دراسة (نجيب مسعود، عبدالله الدعاس) والمعونة بـ: أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية "دراسة تحليلية"، المؤتمر الخامس للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 22-24 أبريل 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، للوقوف على درجة الاختلاف في مستوى تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية بين الشركات عينة الدراسة، ودراسة العلاقة بين مبادئ الحاكمية المؤسسية المتعلقة بصفات مجلس الإدارة والمقاسة بـ(حجم مجلس الإدارة، ملكية الأسهم، ملكية المساهمين، ملكية المديرين، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، الفصل بين مناصبي مجلس الإدارة والمدير العام) وأداء الشركة والمقاس بـ(الأداء المالي: العائد على الاستثمار ROI، العائد على حقوق الملكية ROE، هامش صافي الربح NPM، القيمة السوقية المضافة MVA، نسبة كيو توبين Tobin's Q، أما الأداء التشغيلي: العائد على الأصول ROA، أداء الأسهم: عائد السهم EPS)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بدراسة ميدانية شملت عينة من الشركات مكونة من (205) شركة مدرجة في سوق عمان للأوراق المالية موزعة على القطاعات الاقتصادية الرئيسة: الخدمية، والصناعية، والمصارف وشركات التأمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في مستوى تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية بين الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية بالرغم من وجود تباين غير دال إحصائياً في الوقت نفسه عن مستوى تطبيق بعض مبادئ الحاكمية المؤسسية عند مقارنة القطاعات التي شملتها عينة الدراسة مع بعضها البعض.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للالتزام بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات على النحو التالي:

- تبين بأن للحاكمية المؤسسية تأثيراً إيجابياً واضحاً في القيمة السوقية المضافة MVA، ومؤشر Tobin's Q للنتيجة بالأرباح الاستثمارية وهما يعتبران من مؤشرات الأداء المالي.
- تبين بأن ليس للحاكمية المؤسسية تأثيراً في العائد على الاستثمار ROI.
- الحاكمية المؤسسية لا تؤثر فقط في الأداء المالي للشركة وحسب بل تؤثر على أدائها التشغيلي مقاساً بمعدل العائد على الأصول ROA، ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE، وهامش صافي الربح NPM على الرغم من عدم وجود مؤشرات دالة إحصائياً على مقياس معدل العائد على حقوق الملكية ROE إلى أن اتجاه العلاقة وبجسب النتائج الإحصائية كان إيجابياً.
- أما فيما يتعلق بأثر الحاكمية المؤسسية على أداء الأسهم فقد تبين عدم وجود تأثير دال إحصائياً وإن كان ذو علاقة طردية إيجابية للحاكمية المؤسسية على معدل العائد على السهم العادي EPS، وتعزي هذه

النتيجة إلى وجود عدة أسباب يتأثر بها العائد على السهم العادي كحجم الأسهم المصدره والمصرح بها، ونسبة الأرباح المحتجزة، وحجم الربح.

1-7- دراسة شوقي عشور بورقبة وعبد الحليم عمار غربي والمعونة بـ **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية-دراسة تطبيقية-**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2014.

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

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

1-8- دراسة علام محمد حمدان، عبد المطلب محمد السرطاوي، رائد جميل جبر، والمعونة بـ: **أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي، والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية،** المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، ع 02، المجلد 20، 2013.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات الكويتية، ودراسة التمايز في مستوى التطبيق، وأيضا دراسة أثر حوكمة الشركات والمعبر عنها بالأبعاد التالية (نسبة ملكية أكبر مساهم من أسهم الشركة، حجم مجلس الإدارة، نسبة ملكية أكبر ثلاثة مساهمين من أسهم الشركة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ملكية المديرين)، في تحسين أداء الشركات الكويتية المالي (القيمة السوقية المضافة، معدل العائد على الاستثمار)، التشغيلي (هامش صافي الربح، العائد على الأصول) وأداء الأسهم (العائد على السهم العادي)، وتمت هذه دراسة هذه العلاقة في ظل اختلاف حجم الشركة، ودرجة مديونتها، ونوع نشاطها كمتغيرات ضابطة، وتضمنت عينة الدراسة 96,5 بالمائة من الشركات العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، بواقع 222 شركة موزعة على تسعة قطاعات اقتصادية، أشارت نتائج الدراسة الوصفية إلى وجود تطبيق بمستوى متوسط وذو دلالة إحصائية لشروط حوكمة الشركات في سوق الكويت المالية، ولم يكن هناك تمايز بين الشركات الكويتية في تطبيق حوكمة الشركات، أما الدراسة التطبيقية فقد أشارت إلى تأثير حوكمة الشركات في مؤشر واحد من مؤشرات الأداء المالي وهو القيمة السوقية المضافة، وتأثيرها على جميع مؤشرات الأداء التشغيلي، بينما لم يكن لها دور في معدل العائد على الاستثمار كمؤشر على الأداء المالي، والعائد على السهم كمؤشر على أداء السهم.

1-9- دراسة بهاء الدين سمير علام والمعونة بـ: أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، مصر، 2009.

قام الباحث بدراسة أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، وتم قياس المتغير التابع الأداء المالي بالأبعاد التالية (العائد على الأصول ROA، العائد على حقوق الملكية ROE، ربحية السهم E/S)، أما المتغير المستقل فتم قياسه بالأبعاد التالية (عدد أعضاء المجلس، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس، ازدواجية دور العضو المنتدب، نوع المجلس)، و استخدم حجم الشركة كمتغير ضابط، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات المساهمة المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية في 2007/12/31، أما عينة الدراسة فكانت بالتطبيق على أنشطة 50 شركة بالبورصة المصرية حيث تعتبر هذه الشركات الأكثر تطبيقاً لقواعد وممارسات حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية خلال الفترة (2003-2007)، كما قام الباحث باستبعاد 8 شركات من عينة الدراسة لانتمائها إلى القطاع المصرفي، بالإضافة إلى استبعاد 4 شركات أخرى لعدم توافر البيانات المطلوبة للدراسة، وقام الباحث بالاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي الذي يتناسب مع أهداف وفروض الدراسة، من خلال الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة فروض الدراسة .

توصل الباحث من خلال اختبار صحة فروض الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل آليات حوكمة الشركات التالية (نسبة تركيز الملكية، عدد أعضاء مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات) والأداء المالي للشركات محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية سالبة بين ازدواجية دور العضو المنتدب، والأداء المالي للشركات محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين حجم الشركة مقيسا بالمبيعات، والأداء المالي للشركات محل الدراسة.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

2-1- Chen Luxi, Liu Chun lei , Dong Xiao yu, Wu Qi, Wang Guan yu, **Corporate governance and firm performance: Empirical evidence from China**, International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013), Beijing, China.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نوعية حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات الصينية المدرجة، من أجل قياس جودة حوكمة الشركات الصينية، قام الباحثين بقياس حوكمة الشركات بمؤشر (CGI) على أساس الشركات المدرجة في البورصة الصينية خلال السنوات (2007-2011)، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة للشركات عينة الدراسة، و تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة للتحليل، وأخذ مؤشر الحوكمة على أساس 24 مؤشرا يشمل مجلس الإدارة، هيكل الملكية وحقوق المساهمين، الإشراف في مجلس الإدارة، الكشف عن المعلومات، أما لقياس أداء الشركة اعتمدت الدراسة على 13 مؤشرات بما في ذلك ROA، ROE، EPS.....، استخدمت لقياس الأداء المالي.

وأكدت الدراسة على أن حوكمة الشركات هي عامل مهم في شرح أداء الشركات المدرجة في الصين، حيث أظهرت النتائج إيجابية العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء ، و أن الحجم والرافعة المالية والصناعة جميعها تؤثر على مؤشرات الأداء، وقد أوضحت الدراسة أن:

- الشركات المدرجة وحيث حجم الشركة أكبر فإنه بشكل عام يكون الأداء أفضل، على افتراض أنه عندما يكون للشركات المزيد من الأصول ، فإنها تميل إلى استخدامها للتأثير على سياسة الشركة.
- وتظهر الدراسة أيضا أن في الشركات ذات الأحجام الكبيرة، وتأثير الشركات في الحكم أكبر، لذلك فمن الضروري لهذه الشركات الكبيرة تعزيز مستوى حوكمة الشركات.
- تظهر النتائج أن الشركات المملوكة للدولة عموما لا تعمل بشكل جيد، ويدل هذا على أن معظم الشركات المملوكة للدولة لا يمكن أن تحكم نفسها بشكل فردي، وذلك بسبب تدخل الدولة، فمن الضروري القيام بتنسيق آليات الحوكمة من أجل تحسين نوعية الحكم للمؤسسات المملوكة للدولة ، وخاصة الكيان القانوني ، فمن المناسب توسيع حجم مجلس الإدارة لأنه سوف يحسن في أداء إدارة الشركة ، وكذلك في الإشراف وأداء المديرين.

2-2- Sekhar Muni Amba, Corporate Governance and firms financial performance, Journal of Academic and Business Ethics. Volume 8, 2013.

تبحث هذه الورقة في تأثير متغيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات البحرينية، تأثير متغيرات حوكمة الشركات تم البحث في: ازدواجية الرئيس التنفيذي ، رئيس لجنة التدقيق ، نسبة المديرين غير التنفيذيين ، هيكل الملكية المركزة ، المستثمرون المؤسسيون ، على الأداء المالي للشركات والمقاس بالعائد على الأصول ROA.

يجد هذا البحث أن متغيرات حوكمة الشركات تؤثر على أداء الشركات حيث:

- ازدواجية الرئيس التنفيذي ، ونسبة المديرين غير التنفيذيين والرافعة المالية لها تأثير سلبي على الأداء المالي للشركات.
- عضو مجلس الإدارة كرئيس لجنة التدقيق ، ونسبة الملكية المؤسسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات.
- (مجلس الإدارة هو رئيس لجنة التدقيق): له تأثير إيجابي على الأداء ويساهم في تقارير مالية شفافة ومدققة بشكل جيد على الرغم من أن هذا المتغير ليس ذو دلالة إحصائية.
- (نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين) ذات دلالة إحصائية ، حيث عند مستوى 5% له تأثير سلبي فعلي على عائد الأصول ، مما يشير إلى ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يؤثر في الأداء المالي للشركة، هذا يدل على الحاجة إلى النسبة المثلى من المدراء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة من أجل الحوكمة الفعالة التي تؤثر على أداء الشركة بشكل إيجابي.
- المتغير الذي يمثل نسبة الملكية المؤسسية في هيكل رأس المال يؤثر إيجابيا على الأداء المالي للشركة على الرغم

من أن هذا المتغير ليس ذو دلالة إحصائية، نظراً لأن أصحاب المؤسسات أكثر قلقاً بشأن عائدات استثماراتهم ، فإنهم ينظرون إلى المساهمة في الحوكمة الفعالة للشركات التي تعزز الأداء المالي للشركات. -تعد نسبة (الرافعة المالية) ذات أهمية إحصائية لحوكمة الشركات مع وجود علاقة سلبية مع الأداء المالي للشركات.

- نسبة الملكية المركزة على الرغم من أن هذا المتغير ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، إلا أن له علاقة سلبية مع أداء الشركات المالي.

2-3- Zhaoyang Guoa & Udaya Kumara KGA(Corporate Governance and Firm Performance of Listed Firms in Sri Lanka) The international (spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين هياكل حوكمة الشركات وأداء الشركات المدرجة في بورصة كولومبو (CSE) في سريلانكا، في نهاية عام 2010 كان هناك 243 شركة مدرجة في CSE ولأسباب قانونية مختلفة تم استبعاد جميع شركات قطاع البنوك والتمويل والتأمين و 17 شركة أخرى تم استبعادها أيضاً بسبب الصعوبات في الحصول على بياناتها، وكانت العينة 174 شركة مدرجة ، والبيانات ذات الصلة المتعلقة بمتغيرات حوكمة الشركات والأداء تم جمع القياسات لعام 2010 من موقع CSE، المتغيرات المستقلة التي تم اعتبارها هي حجم مجلس الإدارة (BSIZE) ، نسبة غير التنفيذيين أعضاء مجلس الإدارة (NED) ، مساهمات أعضاء مجلس الإدارة (DHOLD) ، والرئيس التنفيذي لشركة (CEODUA) ، أما المتغيرات التابعة فقد تم استخدام العائد على الأصول (ROA) و Q Tobin's كمقاييس للأداء وحجم الشركة (SIZE) تم قياسها بواسطة معدل دوران كمتغير تحكم في هذه الدراسة، لفحص ما إذا كانت آليات الحوكمة تؤثر على الأداء للشركات المدرجة في سريلانكا تم استخدام الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- حجم الشركة و مساهمات أعضاء مجلس الإدارة لديها تأثير كبير على أداء الشركة للشركات المدرجة في سريلانكا.

- توجد علاقة موجبة بين حجم مجلس الإدارة وعائد على الأصول ROA.

- توجد علاقة سلبية بين نسبة المديرين غير التنفيذيين والعائد على الأصول ROA.

- لا يوجد ارتباط كبير عند فصل مكتب الرئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة والأداء.

- العلاقة بين حجم مجلس الإدارة و نسبة المديرين غير التنفيذيين و Q Tobin توبين كانت سلبية، ولكن النتائج لم تكن ذات دلالة إحصائية.

- توجد علاقة سلبية لمساهمات أعضاء مجلس الإدارة و Q Tobin توبين.

2-4- Bita Mashayekhi and Mohammad S. Bazaz ,Corporate Governance and Firm Performance in Iran , Journal of Contemporary Accounting & Economics Val 4, No 2 (December 2008).

تبحث هذه الدراسة في دور بعض مؤشرات حوكمة الشركات في التأثير على أداء الشركة في الاقتصاد الإيراني الناشئ، واختار الباحثين حجم مجلس الإدارة ، استقلال المجلس، قيادة مجلس الإدارة

والمستثمرين المؤسسيين في المجلس كمؤشرات لحوكمة الشركات (متغير مستقل) ، والعائد على الأصول ROA ، العائد على الملكية ROE ، عائد السهم EPS كمقاييس لأداء الشركة (متغير تابع)، وتم استخدام البيانات والمعلومات من التقارير السنوية للشركات الإيرانية المنشورة في بورصة طهران للسنوات المالية 2005-2006، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار النتائج التالية:

- حجم المجلس يرتبط سلبا مع مؤشرات أداء الشركة (والعائد على الأصول ROA ، العائد على الملكية ROE ، عائد السهم EPS)، وتدعم نتائج هذه الدراسة الادعاء بأن المجالس الأصغر مرجحة لتكون أكثر كفاءة في الإدارة والمراقبة.

- وجود أعضاء خارجيين (مستقلين) له علاقة إيجابية وأداء الشركة.

- بالنسبة لقضية الازدواجية وجودها في الشركات الإيرانية لم يكن له تأثير كبير، وكان له تأثير سلبي على الأداء.

- لا توجد علاقة بين هيكل القيادة وأداء الشركة ، وبالمثل فإن وجود المستثمرين من المؤسسات في مجلس الإدارة لديه تأثير سلبي على أداء الشركة.

- أظهرت نتائج الاختبار أيضا أن عمر الشركة غير مرتبط بـ EPS أو ROA أو ROE.

- حجم الشركة له تأثير إيجابي على الأداء، في حين نسبة الرافعة المالية للشركة ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الشركة.

2-5- Anthony Kyereboah-Coleman and Nicholas Biekpe1, THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARD SIZE, BOARD COMPOSITION, CEO DUALITY AND FIRM PERFORMANCE: EXPERIENCE FROM GHANA, University of Stellenbosch Business School (USB), Cape Town, South Africa,2008.

درست هذه الدراسة العلاقة بين بعض مقاييس حوكمة الشركات مثل حجم المجلس وتكوين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة وبعض مقاييس الأداء للشركات مثل (العائد على الأصول ROA و كيو توبين بـ Tobin's Q و النمو في المبيعات) للشركات المدرجة غير المالية في بورصة غانا، إضافة إلى بعض المؤشرات الضابطة كحجم الشركة والمقاس بقيمة أصولها، ونسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول، إضافة إلى هيكل الديون والمقاس بإجمالي الديون على مجموع الأصول، البيانات السنوية لهذه الشركات غطت الفترة (1990-2001)، تم استبعاد البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بالترادف مع دراسات أخرى بسبب هيكل الديون الضخمة، الآثار الأخرى المترتبة على ذلك هي أن المجالس في غانا لا تعتبر مستقلة بما يتفق مع حجة جون وسينييت (1998)، كان واضحا من أخذ عينات من أن معظم الشركات في غانا تتبنى هيكل مجلسين من مستويين حيث يكون من يشغل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي شخصان مختلفان مما يقلل من تكلفة الوكالة، كانت الشركات ذات الأحجام المتشابهة المشار إليها بواسطة قاعدة أصولها ، والأصول الثابتة تشكل عنصرا رئيسيا في إجمالي أصولها وأن معظم الشركات تعتمد إلى حد كبير على تمويل الديون بالمقارنة مع تمويل أسهم رأس المال.

أظهرت نتائج الانحدار أن:

- حجم المجلس يرتبط إيجابيا مع العائد على الأصول ROA و كيو توبين بـ Tobin's Q ولكنه يرتبط سلبا بمعدل نمو المبيعات كمتغيرات الأداء.

- تركيبة المجلس لها تأثير سلبي بشكل قاطع في أداء الشركات في غانا، إلى حد كبير ومثل الدراسات الأخرى ، فإن نتائج الدراسة تدعم حقيقة أن هيكل المجلس من مستويين يعزز أداء الشركة ، على الرغم من أنه يحتوي على تأثير إيجابي على معدل نمو المبيعات.

- فصل منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي يقلل من التوتر بين المديرين وأعضاء مجلس الإدارة وبالتالي التأثير إيجابيا أداء الشركات في غانا.

- أظهر حجم الشركة تأثيرا سلبيا ضئيلا على الشركات أداء.

2-6- Abdelwahed Omri, SYSTÈMES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES TUNISIENNES, Lavoisier , Revue française de gestion , n° 142, 2003/1.

هدفت هذه المقالة إلى دراسة تأثير متغيرات الحوكمة المختلفة على أداء المؤسسات التونسية، كانت عينة الدراسة 43 من الشركات المدرجة في بورصة تونس، و كانت فترة الدراسة (1995-2000) ، توضح هذه الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين متغيرات حوكمة الشركات وأدائها، ولقياس أداء الشركات استخدمت النسب التالية: $RMRS = \text{القيمة السوقية الأسهم} / \text{القيمة الدفترية للأسهم} = ROAS$ = يقيم ربحية الأصول يقاس بنسبة: النتيجة الإجمالية / إجمالي الأصول ، لقياس حوكمة الشركات تمت بواسطة مجموعة من المعايير هي: $KDIR = \text{نسبة رأس المال وتقاس النسبة كالتالي: (الأسهم المملوكة من قبل المدير} / \text{إجمالي الأسهم العادية)}$ ، $PMIN = \text{وجود الأقليات يأخذ هذا المتغير القيمة 1 إذا كانت موجودة واحد أو أكثر من المساهمين الذين يحملون نسبة أقل من 5\% من رأس المال ؛ 0 إذا لم يكن هناك واحد أو أكثر من المساهمين يمتلكون نسبة تقل عن 5\% من رأس المال. هذه النسبة تقاس درجة تشتت المساهمة، PMAJ = وجود الأغلبية، يأخذ هذا المتغير القيمة 1 إذا كانت موجودة واحد أو أكثر من المساهمين الذين يحملون نسبة أكبر من 20\% من رأس المال ؛ 0 إذا لم يكن هناك واحد أو أكثر المساهمين الذين يحملون نسبة مئوية، NDIR = أقدمية القائد فيها إدارة الشركة. هذا المتغير يمكن قياسها بواسطة سجل (عدد سنوات منصب القيادة)، $CDIR = \text{تغيير المدير السابق للشركة، NMAN = تجربة القيادة معبرا عنه بعدد السنوات التي قضاها في شركات أخرى، TCON = حجم مجلس الإدارة تقاس بعدد أعضاء مجلس الإدارة، يمكن قياس السيطرة التي يمارسها أعضاء مجلس الإدارة على الرئيس.}$$

عكست النتائج التي تم الحصول عليها حالة معينة من حوكمة الشركات التونسية، في الواقع ، فإن سوق الأوراق المالية التونسي في حالة جنينية ويتميز بتركيزات عالية للممتلكات، ويفسر هيكل الملكية الذي تسيطر عليه الأسرة أو المملوكة للدولة في الغالب وجود علاقة وثيقة وإيجابية بين الأداء ونسبة رأس المال التي يحتفظ بها المدير.

وتوصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن:

- أفدمية المدير لها علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية مع أداء الشركة التي تديرها.
- حجم مجلس الإدارة له علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بأداء الشركة.
- مساهمي الأقلية في تونس، ليس لديهم الدافع ولا القدرة على مراقبة القائد.
- عدم وجود علاقة كبيرة بين تغيير القيادة والأداء.
- الشركات التونسية لديها هيكل إدارة أحادي، تميل هذه الممارسة إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد هو الرئيس والمدير التنفيذي، في مثل هذه الحالة، فإن سيطرة السلطة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة غير فعالة.

3- ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة والتي درست علاقة حوكمة الشركات بأداء المؤسسات في العديد من بلدان العالم كـ: (مصر، تونس، الأردن، الكويت، المملكة العربية السعودية، البحرين، دول مجلس التعاون الخليجي، الصين، سيريلانكا، غانا، إيران، الجزائر) التي تم الإشارة إليها سابقا، يمكن استنتاج مجموعة من النتائج، حيث أوضحت أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على أداء الشركات، ولكنه يختلف من بيئة لأخرى ومن فترة لأخرى، لذلك وجب إجراء المزيد من الدراسات للبحث في هذه العلاقة كلما اختلفت البيئة والفترة المدروسة.

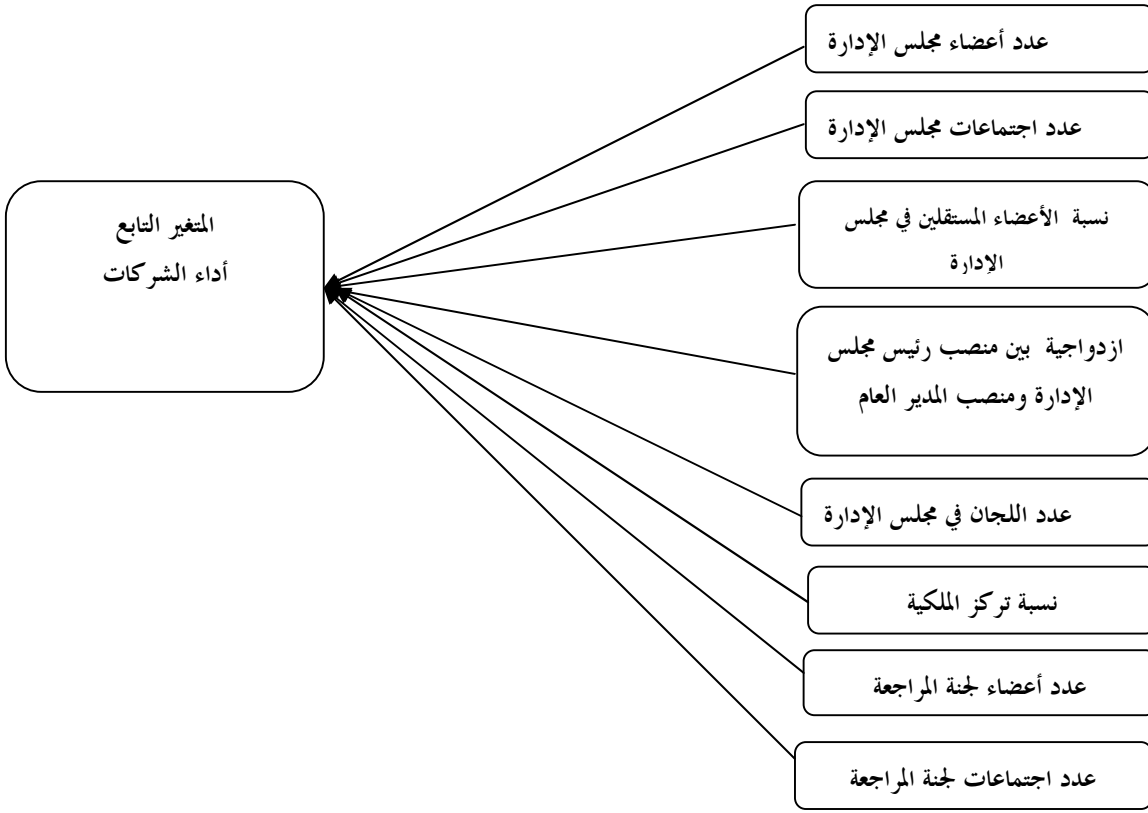
وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها خاصة بالبيئة الجزائرية، حيث سيتم دراسة الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2013-2016)، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل في الجزائر حسب اطلاعنا والتي درست معظم الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، حيث العديد من الدراسات اكتفت بدراسة مؤسسة أو اثنين من مؤسسات البورصة، ودرست دراسات أخرى قطاعات أخرى كالبنوك، و التأمين، ونشير إلى أن أغلب الدراسات اعتمدت على 5 أبعاد لمتغير الأداء كحد أقصى، بينما اعتمدنا في دراستنا على 7 مؤشرات للأداء المؤسسي وذلك حتى يتسنى لنا المعرفة أكثر وبصورة أشمل عن دور آليات حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات.

تاسعا: نموذج الدراسة

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمتعلقة بحوكمة الشركات وأداء المؤسسات وانطلاقا من نتائجها، وبعد صياغة فرضيات الدراسة تم تصميم نموذج الدراسة والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة منها:

- دراسة عبد المطلب محمد مصلح السراطوي والمعنونة بـ: أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، ع 03، المجلد 11 ، 2015 .
- دراسة (نجيب مسعود، عبدالله الدعاس) والمعنونة بـ: أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية "دراسة تحليلية"، المؤتمر الخامس للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 22- 24 أبريل 2015.
- دراسة بهاء الدين سمير علام والمعنونة بـ: أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، مصر، 2009.

عاشرا: صعوبات الدراسة

أثناء إعدادنا لهذه البحث واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها: أن عدد الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كان صغيراً، مما أثر على حجم العينة والتي كانت 4 شركات فقط، كما أن فترة الدراسة كانت 4 سنوات وذلك لأن مؤسسة أن سي أ روية أدرجت في البورصة سنة 2013، حيث أن صغر العينة وقلة عدد البيانات وكثرة أبعاد المتغيرات كانت سبباً في عدم إمكانية تطبيق نموذج الانحدار المتعدد لدراسة هذه المتغيرات، وذلك لأن من شروط تطبيق الانحدار المتعدد أن يكون عدد المشاهدات أكثر بأضعاف من عدد المتغيرات المدروسة، لذلك تم استخدام الانحدار البسيط والتي نتج عنه كثرة النماذج المستخدمة لدراسة علاقة كل بعد من أبعاد المتغير التابع الأداء مع كل بعد من أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات كل على حدا، حيث تم دراسة واختبار 56 فرضية جزئية تكون في مجموعها الفرضية الرئيسية.

الحادي عشر: هيكل البحث

لتحقيق هدف البحث و الإجابة على الأسئلة تمت هيكلة الموضوع وتقسيمه إلى خمسة فصول تتقدمهم مقدمة حيث يتناول كل فصل ما يلي:

- **الفصل الأول:** و الذي عنون بـ " الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات "، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ماهية حوكمة الشركات، إضافة إلى النظريات المفسرة لحوكمة الشركات ثم تطرقنا إلى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها و ركائزها ومزاياها.

- **الفصل الثاني:** والذي عنون بـ " مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دوليا"، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى مبادئ حوكمة الشركات وآلياتها ثم نتطرق إلى التجارب الدولية لحوكمة الشركات، وبعد ذلك تطرقنا إلى تجربة الجزائر في حوكمة الشركات.

- **الفصل الثالث:** و المعنون بـ " الأداء في المؤسسة الاقتصادية "، سنتناول في هذا الفصل ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

- **الفصل الرابع:** والمعنون بـ " مؤشرات ونماذج تقييم الأداء وأثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء المؤسسي "، وسنتناول في هذا الفصل إلى كل من المؤشرات المالية لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في النسب المالية، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، ومؤشر القيمة السوقية المضافة، ثم تطرقنا نماذج تقييم الأداء المالية وغير المالية، والمتمثلة في: نموذج الكفاءة التنظيمية، لوحة القيادة، هرم الأداء، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، بطاقة الأداء المتوازن، بعد ذلك تناولنا مفهوم تحسين الأداء ومختلف الطرق والأساليب المستعملة في تحسين الأداء كالتحسين المستمر الكايزن، والمقارنة المرجعية، ثم تطرقنا إلى علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي وكيف تساهم حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- **الفصل الخامس:** ويمثل الدراسة التطبيقية والذي عنون بـ " حوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر"، حيث سنتناول في هذا الفصل تقديم للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، ثم دراسة واقع حوكمة الشركات في هذه الشركات، بعد ذلك سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب التحليل القياسي وذلك باستخدام نموذج الانحدار البسيط، وذلك لاختبار دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة(2013-2016).

- **خاتمة:** وتم فيها عرض نتائج البحث، وتم تقديم بعض الاقتراحات للشركات عينة الدراسة بناء على هذه النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة

الشركات

تمهيد:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي تم التركيز عليها مؤخرا خاصة في الاقتصاديات المتقدمة ليمتد الاهتمام بها إلى الدول الناشئة والنامية على حد سواء إثر الأزمات المالية والمصرفية والانهيارات الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، ونتيجة هذه الأزمات والانهيارات والتي كانت بسبب أخطاء مجالس إدارة الشركات، والذي تبين بأن الفساد المالي والإداري لأعضاء مجالس الإدارة وتواطئهم مع مكاتب التدقيق والمراجعة كان السبب الرئيس في إهيار هذه الشركات، لذلك وجب التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة، وقد أدى ذلك للاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية وعلى دورها في منع حدوث مثل هذا النوع من الانهيارات المالية في المستقبل.

من أجل توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات تم خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية حوكمة الشركات، ثم التعرف على أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، إضافة إلى تحديد الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة و محدداتها وركائزها ومميزاتها، ومن أجل ذلك قسم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها وركائزها.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يعتبر مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات التي برزت خلال العقدين أو ثلاثة عقود الماضية نتيجة الأزمات المالية المتكررة والتي أصابت النظام المالي العالمي والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات، وسيتم في هذا المبحث التعرف على أهم المراحل التي مرت بها نشأة حوكمة الشركات و الأسباب التي ساعدت على ظهورها، إضافة إلى تحديد مفهومها وأهميتها و أهدافها.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها

تعددت الأسباب التي ساعدت في ظهور حوكمة الشركات، كما أنها مرت بالعديد من المراحل والتي ساعدت في بلورت هذا المصطلح، وسنحاول في ما يلي تحديد الأسباب التي ساعدت على ظهورها، لكن قبل ذلك سنتعرف على أهم المراحل التي مرة بها نشأة حوكمة الشركات.

أولاً: نشأة حوكمة الشركات

يرجع البعض نشأة حوكمة الشركات إلى نظرية المنشأة التي نادى بها آدم سميث في القرن الثامن عشر حيث بدأ بموضوعات تعظيم الربحية وتحفيز المؤسسة للإدارة على تحقيق الربح،¹ إلا أنه هناك من يرجح ظهور مصطلح حوكمة الشركات لعالمي الإقتصاد (Berle & Means) عام 1932 والذان تطرقا لمفهوم حوكمة الشركات المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة " الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.²

كما أن بداية النقاش حول موضوع حوكمة الشركات ركز على حتمية حدوث صراع بين كل من المساهمين والملاك (معضلة الوكالة) التي أطلقها كل من (Jensen & Meckling) عام 1976، نتيجة تعارض المصالح الخاصة بكل طرف، وبالتالي احتمال أن يستحوذ كبار المدراء في المؤسسة على ثروة المؤسسة نتيجة السلطة والنفوذ الذي يتمتعون بها والمبالغ الضخمة التي يحصلون عليها بصفة مكافآت، إضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري.³

تتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية و التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في مختلف قطاعات الاقتصاد، و بالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب و ما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، و صاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية إلتزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.⁴

¹ - أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص: 101.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان الشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.

³ - عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات -دراسة نقدية تحليلية-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، ع 02، المجلد 07، 2014، ص: 92.

⁴ - أحمد خضر، مرجع سابق، ص: 99.

وفي الولايات المتحدة قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية

(National Commission on Fraudulent Financial Reporting The) و التابعة لـ :

Securities Exchange Commission (SEC) بإصدار تقريرها المسمى بـ (Treddway

Commission) و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط

بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة

الداخلية و قد قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة الشركات و نشرته عام 1987.¹

ولقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات و أوائل

التسعينات بعد انهيار كبرى الشركات الأمريكية و الأوروبية آنذاك، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق

المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury Committee) وهي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية

عام 1991، وقد تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق

الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك الشركات الخسائر الكبيرة، و في عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن

اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة و المستثمرين، ودور هذا الأخير في تعزيز دور التدقيق في الشركات

و الحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة و ناجحة، كما أشار هذا التقرير إلى فصل دور و مسؤوليات و صلاحيات كل

من مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.²

ثم تطور مفهوم حوكمة الشركات نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية عام

1997 التي حدثت في أسواق تايلندا و ماليزيا.

ونظرا للتزايد المستمر الذي اكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية

على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة و على رأس هذه المؤسسات صندوق النقد و البنك الدولي و منظمة

التعاون الاقتصادي و التنمية OECD والتي أصدرت سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات و المعنية بمساعدة

كل من الدول الأعضاء و غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات

بكل من المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء، وهذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية

(IOSCO) في ماي 2002 من أهمية انتهاج مبادئ OECD لحوكمة الشركات، وذلك للحفاظ على سلامة

أسواق المال و استقرار الاقتصادات.³

وفي الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1999 أيضا أصدرت كل من (NYSE & NASD) تقريرهما

المعروف بـ: (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان مراجعة

الشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، و في سنة 2002 تم إصدار قانون (Sarbanes Oxley Act)

¹ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص: ص: 16، 15.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، مرجع سابق، ص: ص: 28، 29.

³ - نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل.. التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2003، ص: 2.

والذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات.¹ إلا أن جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD كانت الأفضل على الإطلاق حيث قامت بتعديل المبادئ الصادرة سنة 1999 والتي كانت خمسة مبادئ سنة 2004 و أصبحت ستة مبادئ.

وفي سنة 2015 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة العشرين G20 مبادئ جديدة خاصة بحوكمة الشركات ، ولقد تم بحث هذه المبادئ في منتدى G20/OECD لحوكمة الشركات في أبريل/نيسان عام 2015 ،وعقب هذا الاجتماع اعتمد مجلس منظمة الـ OECD هذه المبادئ في 8 يوليو/تموز عام 2015، وبعد ذلك قدمت هذه المبادئ لقيادة مجموعة الـ 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا (تركيا) حيث أقرتها وأطلقت عليها مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات، وتشمل هذه المبادئ 06 مجالات هي: ضمان وجود إطار عام فعال لحوكمة لشركات، الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين، المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من المؤسسات المالية الوسيطة، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة.²

أما في ما يخص الدول العربية فقد اهتمت بمفهوم حوكمة الشركات ولو كان هذا الاهتمام متأخرا، فقد كانت جمهورية مصر العربية أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بالحوكمة، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة ما بين عام 2000 - 2003 وكان أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر عام 2001، أنجزته وزارة التجارة الخارجية بالتعاون مع البنك الدولي و هيئة سوق المال و بورصة الأوراق المالية، كما توجد جهود مماثلة لبعض الدول العربية التي تسعى إلى تطبيق الالتزام بمبادئ و قواعد حوكمة الشركات و من بين هذه الدول : لبنان، الأردن، تونس، وعدد من دول مجلس التعاون الخليجي.³

أما في الجزائر فقد انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول -الحكم الرشيد للمؤسسة- وقد كان هذا الملتقى نقطة تحول فقد تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق - الذي صدر سنة 2009- وسيلة لعملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد أو حوكمة الشركات قصد الشروع في طريق يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.⁴

وتجدر الإشارة إلا أنه بمجرد إصدار تقرير (Cadbury) البريطاني أخذت العديد من الدول بإصدار

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 16 .

² - جليل طريف، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، مجلة أخبار الاتحاد، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة ع 11، يناير 2016، ص: 4، 5، متاح على الرابط: http://www.uasa.ae/ar/galimg/1124201608244111th_NL_Ar.pdf

³ - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 28-30.

⁴ - صيرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات - قضايا واتجاهات-، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009، ص: 03.

تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمنين التقارير بأفضل ممارسات حوكمة الشركات ويبين الجدول الموالي جردا للتقارير الأولى التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير حوكمة الشركات على المستوى الدولي.¹

الجدول رقم (01): تقارير حوكمة الشركات الأولى التي صدرت على المستوى الدولي

سنة الإصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	Report Of the National Commission On Fraudulent) Financial Reporting) تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتمالية.
1992	المملكة المتحدة (بريطانيا)	(Cadbury Report) تقرير لجنة كادبوري
1994	كندا	Where Was the Directors? أين كان المديرين؟
1994	جنوب إفريقيا	تقرير كنج 1(King Report 1)
1995	فرنسا	تقرير فينتو 1 (Vientio 1)
1998	اليابان	(Corporate Governance Of Japan) حوكمة الشركات في اليابان
1998	اسبانيا	(The Governance Spanish Companies) حوكمة الشركات الاسبانية
1999	اليونان	(Princileson On Corporate Governance in Greece Rcommendations For it is Competitive Tranfformation) بيان بمبادئ أساليب حوكمة الشركات
2000	ألمانيا	(German Code Of Corporate Governance) قوانين حوكمة الشركات الألمانية
2000	إندونيسيا	(Code Of Goudde Corporate Governance) حزمة قوانين حوكمة الشركات
2002	البرازيل	(Recommendation on Corporate Governance) توصيات حوكمة الشركات
2002	استراليا	(Corporate Governance –Volume 1) مجلد 1 في حوكمة الشركات
2002	بولندا	(Best pratique in public Companies) أفضل الممارسات في الشركات العامة

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 31، 32.

و بناء على ما سبق يمكن تلخيص مراحل تطور و وضوح أبعاد حوكمة الشركات فيما يلي :²

1- حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة و الملاك و تعارض المصالح؛

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص: 29.

² - عدنان بن حيدر بن درويش : حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربي، بيروت، لبنان، 2007، ص: 17-19.

- 2- مرحلة ظهور نظرية الوكالة و ضبط العلاقات (1976 - 1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك و الإدارة من خلال نظرية الوكالة و ضرورة تحديد الواجبات و الصلاحيات لكل من الإدارة و أصحاب الأموال،
- 3- تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو و الاستقرار و تدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية؛
- 4- مرحلة بدء ظهور إصلاح حوكمة الشركات (1996 - 2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها و إهدار أو سوء استخدام الإمكانيات و الموارد ، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛
- 5- مرحلة التأكيد على حتمية حوكمة الشركات (2001 - 2004) وضرورة توثيقها حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من المؤسسات و الشركات؛
- 6- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة، اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بحوكمة الشركات، وقام بتحضير بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع حوكمة الشركات و إصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق حوكمة الشركات و تفعيلها.

ثانيا: أسباب ظهور حوكمة الشركات

- أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات (الوكيل) وبين المساهمين، والحد من التلاعب إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، من هذا الطرح يمكن أن نلخص الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات كآلية لتنظيم وتوجيه وحل مشكلة تضارب المصالح فما يلي:¹
- بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات لفترة طويلة من الزمن دون تعديلات قد تقتضيها ظروف ممارسة هذه العمليات في الوقت الراهن؛
 - كثرة الأزمات المالية والاقتصادية وضعف قدرة المؤسسات على التنبؤ بها والتعامل معها؛
 - كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو ما يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى؛
 - تزايد الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة بالمؤسسات؛
 - تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على الأنشطة لدى معظم المؤسسات؛

¹ - بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة - دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ع 17، 2017، ص: 413.

- غياب التحديد الواضح لمسئوليات وسلطات مجلس الإدارة ومدراء المؤسسات أمام أصحاب المصالح المتعارضة؛

- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة المؤسسة، لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة للمؤسسة.

وعليه فإنه يمكن القول أن هذه الأسباب وغيرها عجلت في ظهور وضرورة البحث عن آليات جديدة تحكم علاقات الأطراف في الشركة وتعمل على حماية حقوقهم، ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام الخاسي المالي، المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص: 06.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم حوكمة الشركات وذلك من خلال تعريفها وخصائصها.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

كغيرها من المصطلحات وجب الإشارة إلى أن لحوكمة الشركات العديد من التعاريف، ويرجع سبب عدم الاتفاق على تعريف محدد لحوكمة الشركات إلى الغموض الذي يعتري هذا المفهوم، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بمحدثة هذا الاصطلاح هي:¹

السبب الأول: على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المنشأة وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا

¹ - محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 71، 72.

الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية إلا مؤخرا، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع واحد لهذا المفهوم، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة وإستمراريتها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريقا ثالثا ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لحماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييرها في مرحلة المراجعة والتطوير، ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

وفي هذا السياق يمكن تقديم مجموعة من التعاريف لمصطلح حوكمة الشركات كما يلي:

1- تعريف حوكمة الشركات لغويا:

نشير إلى أن هناك عدة اقتراحات مطروحة لترجمة مصطلح (CORPORATE GOVERNANCE) من بينها: حكم الشركات، حكمانية الشركات، حوكمة الشركات بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: السيطرة على الشركات، الرقابة على الشركات المساهمة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة التزيهية، أسلوب الإدارة الرشيدة أو الحازمة، الانضباط السلوكي".¹

ولقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة والجمعية المصرية للأوراق المالية ووزارة التجارة الخارجية المصرية بدعم تشكيل لجنة من خبراء اللغة العربية، بدأت نقاشات ومشاورات مكثفة استمرت لأكثر من عام خرجوا بمصطلح حوكمة الشركات نظيرا لمصطلح (CORPORATE GOVERNANCE) وهو مصطلح يشترك في جذره مع ثلاث كلمات عربية أخرى هي: حكومة، وحكم، وحكمة وذكر الدكتور كمال بشر أمين عام مجمع اللغة العربية في رسالة مؤرخة في 20 ماي 2003 " نرى أن الترجمة العربية حوكمة لمصطلح GOVERNANCE ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا كلمة عربية المبني لأهما حافظت على الجذر والوزن، وهي ثانيا تعبر عن المعنى المراد في المصطلح الإنجليزي".²

¹ - عصمت أنور الصحاح، المراجعة وحوكمة الشركات، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص: 23.

² - أنا ناجرود كيفتش، ألكسندر شكولنيكوف، حوكمة الشركات: البحث عن المعنى والدلالة في العربية. الطريق إلى إطار مرجعي مشترك، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، ع 26، 2010، ص: 12.

2- تعريف حوكمة الشركات إصطلاحاً:

اختلف الباحثون في تعريفهم لحوكمة الشركات مما نتج عنه العديد من التعاريف والتي سنذكر بعضها منها لكن قبل ذلك سنتطرق إلى التعاريف التي قدمتها بعض المنظمات الدولية.

عرف تقرير كادبيرري (Cadbury) حوكمة الشركات بأنها "نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية التي بمقتضاها تدار الشركات وتراقب"،¹ ويعتبر هذا التعريف من أشهر التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات، أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فقد قدمت تعريفاً مطابقاً تقريباً للتعريف السابق حيث عرفت حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"²، في حين عرف صندوق النقد الدولي (FMI) حوكمة الشركات بأنها "الطريقة التي بواسطتها تسيير سلطة الموارد الاقتصادية وجعل المنظمة لخدمة التنمية وباستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع."³

ولقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التعريف التالي لحوكمة الشركات "تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء، وحوكمة الشركات الجيدة ينبغي أن توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة وإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة المؤسسة ومساهمتها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة".⁴

بعد تقديم تعريفات حوكمة الشركات لبعض المنظمات الدولية نقدم بعض التعاريف للكتاب والباحثين في مجال الحوكمة، حيث عرف Pastré حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من القواعد التنظيمية والرقابية التي تنظم وتوجه حياة المؤسسة"⁵، في حين عرف G.Charreaux حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها تأثير في تحديد السلطة، والتأثير على قرارات المسيرين، وعبارة أخرى ما يحكم تصرفاتهم وفضاءاتهم التقديرية عند اتخاذ قراراتهم"⁶، يشير G.Charreaux في هذا التعريف أن حوكمة الشركات هي الآليات التي توطر السلطة التقديرية للمسيرين عند اتخاذ القرارات وحدودها، ولم يختلف

¹-Report of the committee on "The Financial Aspects of Corporate Governance", London: Burgess Science Press, Professional Publishing Ltd, 1 December 1992, p14 .site internet: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

²- Alotaibi Mohamed Meteb, **The Economic Impact of Corporate Governance in Saudi Arabia Economy**, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), .Volume 7, Issue 5 Ver. II (Sep. - Oct. 2016),P: 40, cite interne: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jef/papers/Vol7-Issue5/Version-2/E0705023949.pdf>

³- أنور محمد فرج محمود، دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق المجلد 03، العدد 01، 2017، ص، 77.

⁴- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004، ص: 5 متاح على الرابط: https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004.pdf

⁵-Eustache EBONDO WA MANDZILA, **La Gouvernance De L'entreprise – une Approche Par L'audit et Le Contrôle Interne**, Edition L'Harmattan, Paris, France, 2005, P :14.

⁶- Olivier Meier, Guillaume Schier, **Entreprises Multinationales – Stratégie, Restructuration, Gouvernance**, Edition DUNOD, Paris, France, 2005, P :262 .

Pierre-Yves Gomez في تعريفه لحوكمة الشركات عن التعريف الذي قدمه G.Charreaux حيث عرفها بأنها " مجموعة من الأحكام القانونية أو التنظيمية أو العملية التي تحدد معنى سلطة ومسؤوليات أولئك المسؤولين عن توجيه الشركة على أساس طويل الأجل.¹

أما من وجهة نظر كل من Dewing & Russel فقد عرفها بأنها " مجموعة القواعد والخوافز التي يمكن بواسطتها توجيه ورقابة إدارة المؤسسة من أجل تعظيم الربحية وقيمة المؤسسة في الأجل الطويل لصالح المساهمين"²، يشير هذا التعريف إلى أن هدف حوكمة الشركات هو تعظيم ربحية وقيمة المؤسسة لصالح ملاك المؤسسة في الأجل الطويل، أما James Wilfton وهو أحد أكبر خبراء حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية فيعرف حوكمة الشركات بأنها " مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح".³

هناك من عرف حوكمة الشركات أيضا بأنها " مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن أن يستخدم المديرون أساسيات الإدارة المبنية على القيمة، وتكمن ضرورة حوكمة الشركة في التأكد من تنفيذ هدف حملة الأسهم الرئيسيين - تعظيم الثروة، وتأتي معظم حوكمة الشركة في صورتين، العصا والجزرة، تكون العصا الأولية التهديد بالفصل، إما كقرار من مجلس الموجهين، أو كنتيجة لاستيلاء عدائي، فإذا كان مديرو المؤسسة يعظموا قيمة الموارد المؤمنة لهم، فلن يحتاجوا أن يخافوا من فقدان عملهم، ومن الناحية الأخرى، إذا لم يعظم المديرون القيمة فيمكن أن يفقدوا عملهم، من قبل مجالس موجهيهم، أو حملة الأسهم المشاكسين، أو أي شركات أخرى تسعى للربح عن طريق بناء فريق إدارة أفضل، وتكون الجزرة الرئيسية التعويض، فإذا كان التعويض في صورة راتب واضح، يكون لدى الناس حافز أقل للتركيز على قيمة شركاتهم عما إذا كان التعويض مربوطا بطريقة معينة بأداء شركائهم، خاصة أداء أسعار الأسهم.⁴

في حين نجد من عرف حوكمة الشركات بأنها " الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، ومن الممكن تفصيل هذا التعريف كما يلي:⁵

- **القواعد:** مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا وخارجيا؛

- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة خاصة بين الملاك والإدارة ومجلس الإدارة ولا ننسى العلاقة بين المنظمين القانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة؛

¹- Pierre Cabane, **Manuel de gouvernance d'entreprise, Groupe Eyrolles, Paris France, 2013,P:24**

²- جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص:491.

³- نفس المرجع السابق، ص: 491.

⁴- أوجين بريجهام، ميشيل إبرهاردت، تعريف سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العملي، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: ص: 761، 762.

⁵- محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص:68.

– **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء وغير ذلك؛

– **العمليات:** مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات وتسلسل التقارير وتوزيع المسؤوليات؛

ويقصد أيضا بحوكمة الشركات " مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل"¹.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لحوكمة الشركات " هي مجموعة من القواعد والآليات القانونية والتنظيمية التي تنظم وتوجه المؤسسة، وتضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية للحوكمة وهم الملاك والإدارة وأصحاب المصالح، وذلك بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء أي تعظيم ربحية وقيمة المؤسسة في الأجل الطويل.

3- تعريف حوكمة الشركات كنظام:

تأتي حوكمة الشركات كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها، وفي إطار سليم، يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق. فحوكمة الشركات منظومة تفاعلية مكونة من ثلاثة أجزاء هي:²

3-1- الجزء الأول: مدخلات النظام

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه حوكمة الشركات من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية، أو إدارية، أو اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية.

3-2- الجزء الثاني: نظام تشغيل حوكمة الشركات

يقصد بنظام تشغيل حوكمة الشركات الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها، مساهم في تنفيذ حوكمة الشركات، وفي تشجيع الالتزام بها، وفي تطوير أحكامها، والارتقاء بفعاليتها.

3-3- الجزء الثالث: مخرجات نظام حوكمة الشركات

حوكمة الشركات ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء للشركات أو المنظمات أو المؤسسات أو الجمعيات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق

¹ - ردة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 98.

² - مصطفى حسن بسويوي السعدي، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 187، 188.

الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة.

إن حوكمة الشركات أداة تحسين ملحوظ في كل شيء، خاصة فيما يتصل بالجوانب الخمسة التالية التي يمكن القول إنها جوانب مخرجات حوكمة الشركات الرئيسية وتمثل في الجوانب الآتية:

- الجانب الأول: جانب حقوق المساهمين؛

- الجانب الثاني: جانب تأكيد العدالة والمعاملة على قدم المساواة؛

- الجانب الثالث: جانب حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة؛

- الجانب الرابع: جانب تحقيق الإفصاح والشفافية؛

- الجانب الخامس: جانب تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.

ومن خلال هذه الجوانب الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات حيث أن التطبيق السليم لمبادئها يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة، بما يساعد المؤسسات على تدعيم رأس مالها وزيادة الاحتياط وتراكمها بشكل مستمر، وهو ما سوف يؤدي إلى نمو المؤسسات وتوسعها وازدياد حجمها.

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات

يمكن إجمالاً تلخيص خصائص حوكمة الشركات في فيما يلي:¹

1- **الإفصاح والشفافية:** وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، الزبائن، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة؛

2- **المساءلة:** هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم، هذا يتطلب من مجلس الإدارة أن يحدد المهتم الإداري ومسؤوليات وصلاحيات كل مسئول في موقعة مما يسهل على جميع المتعاملين في الشركة معرفة حدود عملهم لخدمة الشركة وتحقيقاً لإستراتيجيتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق حوكمة الشركات أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات المهنية)؛

3- **المسؤولية:** تكون المسؤولية الأساسية عن حوكمة الشركات الجيدة متروكة للمديرين والمدققين وتزويد المساهمين بضمان موضوعي ومستقل بالاعتماد على التقارير المالية والمعلومات الأخرى المقدمة من الشركة، إن هذا الدور الحيوي يبرر الموقع الخاص للمدققين تحت قانون الشركات، وترتبط المسؤولية بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعة الحال تتدرج ضمن خط تفويض

¹ - مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 22، المجلد 8، 2013، ص: 103، 104.

السلطات في كل شركة، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها؛

4- **تحقيق العدالة والإنصاف:** وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل المؤسسة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في المؤسسة بالمتاجرة في الأسهم؛

5- **الاستقلالية:** هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة؛

6- **الانضباط:** من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيس الضامن للحوكمة؛

7- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها؛

8- **القوانين والتشريعات:** إن وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات، كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على المؤسسة وواجباتهم اتجاهها، تعد بمثابة صمام الأمان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي، يؤكد كثير من القانونيين على مسئوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالمؤسسة لضمان حقوقهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

ساهمت الأزمات والانهيارات التي مست العديد من الشركات والمصارف في العقود الماضية في زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات سواء على المستوى المؤسسي أو الدولي، وذلك لأن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا والفوائد والتي تساعد المؤسسات والدول على تحسين أدائها على حد سواء.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأکید نزاهة الإدارة فيها، فللحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين تظهر فيما يلي:¹

1- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات:

وتتمثل فيما يلي:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص: 29، 30.

والمساهمين؛

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين؛

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد حوكمة الشركات بزيادة ثقة المستثمرين فتلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد حوكمة الشركات جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرتها على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

2- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد القومي:

إن أهمية تطبيق حوكمة الشركات لا يقتصر على الشركات فقط بل يتعداها إلى الاقتصاد القومي بشكل عام وتمثل فيما يلي:¹

- إن تطبيق حوكمة الشركات يساعد على جذب الاستثمارات و دعم الاقتصاد و القدرة على المنافسة على المدى الطويل مما ينعكس ايجابيا على الاقتصاد القومي؛

- بتطبيق حوكمة الشركات في الشركات ومن خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة و في عمليات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية و المشتريات و في جميع العمليات، يمكن شن الهجوم على أحد أطراف علاقة الفساد، و المعروف أن هذا الأخير يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة و تآكل القدرات التنافسية و بالتالي إنصراف المستثمرين؛

- بتبني معايير الشفافية الموجودة في حوكمة الشركات أثناء التعامل مع المستثمرين ومع المقترضين، من الممكن أن يساعد النظام الجيد لممارسة ضوابط حوكمة الشركات على منع حدوث الأزمات المالية؛

كما أن لحوكمة الشركات أهمية من الناحية القانونية وتمثل في أن القانون يلعب دورا أساسيا في إصلاح المؤسسات من خلال القانون التجاري و قانون الشركات، بالإضافة إلى أن المؤسسة تخدم مصالح مساهميها والأطراف الأخرى، و بهذا يعتبر القانون بصفة عامة من أهم الآليات التي تساعد حوكمة الشركات حيث تحافظ على حقوق الأطراف المختلفة.²

¹ - جون سولفيان، أنا جروود كفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005، ص:6. متاح على الموقع التالي: www.cipe.org أطلع عليه بتاريخ: 2012/01/23.

² - أحمد حضر، مرجع سابق، ص:192.

- ونشير أيضا إلى أن حوكمة الشركات تعتبر أساسا جيدا للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها في ما يلي:¹
- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
 - تضيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
 - تحقيق السلام والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذه الأخطاء أو القصور بل جعل كل شيء إتمامه العام صالحا؛
 - محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح أو أن باستمرارها يضعف تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛
 - تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي؛
 - تحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وأهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

- طبقا لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف مبادئ حوكمة الشركات تتلخص في:²
- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛
 - إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقا لمجال كل منها؛
 - تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف؛
 - تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين و عملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها؛
 - بناء وسيادة ثقافة حوكمة الشركات الجيدة في المجتمع.

¹ - محمود عزت اللحام وآخرون، ص: 73، 74.

² - عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 188.

- كما أشار عدد من الباحثين إلى أهداف أخرى لحوكمة الشركات يمكن تلخيصها في ما يلي:¹
- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
 - تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
 - حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة؛
 - تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
 - زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني؛
 - إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛
 - تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف؛
 - الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة)؛
 - فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية؛
 - التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص: 43، 44.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حاول العديد من الباحثين ومؤسسي النظريات الاقتصادية تفسير مصطلح الحوكمة في نظريات وإبراز وجهة نظرهم الفكرية حولها، وستتناول في هذا المبحث أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات بشيء من التفصيل وهي: نظرية حقوق الملكية، نظرية المعاملات ونظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح.

المطلب الأول: نظرية حقوق الملكية

تتم بين الأفراد والمؤسسات على حد سواء الكثير من التعاملات والمبادلات، والتي ما هي في الواقع إلا تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها، بمعنى آخر فهي تبادل لحقوق الملكية، أي أن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال هذه الموارد، أي أن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية، وسنوضح فيما يلي هدف و منطلقات وفرضيات هذه النظرية فيما يأتي.

أولاً: هدف نظرية حقوق الملكية

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استناداً إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، تجده هذه النظرية أصولاً لها أساساً في أعمال كل من (أليشان **Alchan**، ديمسترز **Demtez**، فيريوتن **Furuboth** وبيجوفيتش **Pejovich**) ولقد عرف بيجوفيتش **Pejovich** حقوق الملكية بأنها ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء.¹

وتقسم حقوق الملكية إلى الأقسام التالية:²

- حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد؛
- حق الاستغلال: مرتبطة بحق استغلال المواد؛
- حق التنازل: تعني حق بيع المواد.

ثانياً: منطلقات نظرية حقوق الملكية

تنطلق نظرية حقوق الملكية من المنطلقات التالية:³

- كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن أشياء معينة؛
- حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة للاستغلال، أو الحصول على دخل، أو التنازل على السلع أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق؛
- تبين نظرية حقوق الملكية كيفية تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد؛
- تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية.

¹ - عبد الفتاح بوحشم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص: 20.

² - بليركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014 ص: 48.

³ - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 26.

ثالثاً: فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقوم نظرية حقوق الملكية على الفرضيات التالية:¹

- العقلانية الكاملة؛
- تعظيم المنافع؛
- المعلومة غير كاملة وتكاليف المعلومة ليست معدومة؛
- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص؛
- سلوكيات الأفراد تتأثر بالهياكل التي ترعرعت فيها.

صنف كل من **Furuboth & Pejovich** ملكية المؤسسات إلى الأنواع التالية:²

- 1- **المؤسسات الرأسمالية:** في هذه المؤسسة يكون كل من حق الاستعمال وحق الاستغلال وحق التنازل من حق شخص واحد، وتوجد حالتين هما:
 - **المالك هو المسير:** إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية هذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة.
 - **وجود المسير والمالك:** تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية حوكمة الشركات تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي، تحت هذا المصطلح يتم تقسيم المداخل المتبقية، يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير والمساهمين، والأولوية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير وزيادة منفعة المساهم.
- 2- **المؤسسة التي يسيطر فيها المسير:** في هذه المؤسسة تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق التنازل وحق استغلال المنتج، مثلاً له حق بيع أسهمه، أما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة، إن هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، فالمسير لا يملك رأس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلالته وتعزيز مكانته.
- 3- **المؤسسة العمومية:** كون حق الاستعمال جماعي من قبل مجموعة من العمال، أما الاستغلال وحق التنازل يكون ملك للدولة أو السلطة العمومية، هذا النوع من المؤسسات يكون ذا طبيعة غير ناجعة، ويرى Gomez في هذا السياق أن كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد منهم يفضل تقديم عمل أقل، أي عدم وجود ترابط بين مستوى الأجر والجهد الفردي المبذول.
- 4- **المؤسسة التعاونية:** في هذه المؤسسة لا يوجد ملاك حقيقيون، فحق الملكية يكون جماعي، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة، وذلك نتيجة غياب الرقابة الفعالة للتسيير.

¹ - غضبان حسام الدين، نفس المرجع السابق، ص: 26.

² - بلير كاني أم خليفة، مرجع سابق، ص، ص: 48، 49.

المطلب الثاني: نظرية تكاليف المعاملات

يقصد بتكاليف المعاملات تكاليف تشغيل نظام اقتصادي أو تبادل اقتصادي يتم في نطاقه، بما في ذلك التكاليف الناتجة من جراء إنشاء أو تنفيذ العقود، ويمكن أن تتضمن هذه التكاليف: تكاليف الحصول على المعلومات أو تكاليف التفاوض أو تكاليف وضع أسس للائتمان والقروض وما إلى ذلك، ويعتبر تخفيض هذه التكاليف من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها قدر المستطاع، وسنحاول في هذا المطلب معرفة كيفية التعامل مع هذه التكاليف وذلك من خلال نظرية تكاليف المعاملات.

أولاً: ظهور نظرية تكاليف المعاملات

نشرت أول مساهمة رئيسية لرونالد كوز **Ronald Coase** حول "طبيعة المؤسسة" سنة 1937، ففي الوقت الذي يفترض فيه الاقتصاد الكلاسيكي الجديد كفاءة السوق التامة من حيث تنسيق الأنشطة الاقتصادية، تساءل كوز عن سبب تواجد الشركات، تلك التنظيمات المتواجدة في بحر من المبادلات السوقية، إجابته كانت بأن العمل بنظام الأسعار يمكن أن يكون مكلفاً وذلك لوجود تكاليف المعاملات في الواقع، أما المؤسسات فهي متواجدة لأنها تمكن الفاعلين الاقتصاديين من اقتصاد هذه التكاليف، بالطبع يعتبر تنظيم المؤسسة أيضاً مكلفاً، لكن هذه الأخيرة تعتبر الحل الأمثل بين تكاليف المعاملات في السوق و تكاليف التنظيم في شكل مؤسسة.¹

ووفقاً لنهجه فإن المؤسسات موجودة وقابلة للبقاء اقتصادياً عندما تكون تكاليف معاملاتهم أقل من تلك الموجودة في السوق.²

حسب كوز **Coase** في كتابه طبيعة المؤسسة فإن المؤسسة ليست وحدة أو مركز لتنظيم العقود وحسب، بل هي شبكة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية، وبالتالي فهو يميز فيها بين تعاملات داخلية وتعاملات خارجية، من خلالها تبحث المؤسسة عن أسلوب التنسيق المناسب، وعليه فضباية حدود المؤسسة التي أنتقدت من أجلها نظرية الوكالة تجنبتها نظرية تكاليف الصفقات.³

إن التحليل الاقتصادي للمؤسسات يدفعنا إلى أن نتذكر التوضيح الذي قدمه كوز **Coase** بشأن تواجد المؤسسة، حيث أنها تشكل مؤسسة أكثر فعالية من السوق تمكن من الاقتصاد في تكاليف المبادلة، إن تيرير هذه النظرية واستخدامها في دراسة المؤسسات يعود للباحث **أوليفار ويليامسن Oliver Williamson** الذي طور نظرية عن الأشكال التنظيمية الداخلية بطريقة أخرى، ويحتل نهج ويليامسن **Williamson** مكانة متميزة في المدخل الاقتصادي لتحليل المؤسسات، حيث يعد هذا المدخل النتيجة لعدة اتجاهات متنوعة لباحثين قدموا

¹ - نوح الهرموزي، رونالد كوز، 1910-2013، موقع منبر الحرية، موقع انترنت:

<http://minbaralhurriyya.org/index.php/archives/8106> اطلع عليه بتاريخ 2015/03/15.

² - Michel Ghertman , **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, Revue française de gestion 2003, n° 142, p :44 ,Cite Internet : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-43.htm> Page Visitée le: 25/11/2012.

³ -Jonqthqn.R, **Corporate Governance**,Princeton University Press, New Jersey, USA, p:20.

أساس هذا التحليل أمثال كوز **Coase** ، كومونز **Commons**، سايمون **Simon** ، أرو **Arrow** ، تشاندلر **Chandler**، ونشير إلى أن مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى **ويليامسن Williamson** يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد والمؤسسات.¹

ثانيا: خصائص الصفقات

تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات ولأن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلا بد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات:²

1- الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف المعاملات:

1-1- الرشادة المحدودة : في البداية طور هذا المفهوم من قبل (**Simon** 1974) حيث عبر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين و العملاء و المنافسين بشكل دقيق.

1-2- الانتهازية : حسب **Williamson** عندما يكون هناك عقد غير تام فان ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي.

وبناء على الفرضيات السابقة، يرى **Williamson** أن العقود لن تكون تامة وبالتالي فانه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

2- سمات نظرية تكاليف المعاملات

حسب **Williamson** فإن تحديد فرضيات و سمات نظرية تكاليف المعاملة تمثل المرحلة الأولى في التحليل وتتمثل هذه السمات في ثلاثة عناصر : خصوصية الأصول، عدم التأكد، درجة تكرار الصفقة، و تعتبر هذه العناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل حوكمة الشركات.

1-2- خصوصية الأصول: يقال عن أصل أنه ذا خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا 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 تركيب نظام المعلومات الداخلي لشركة معينة، أو وحدة إمدادية متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الإنتاج...إلخ، ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية،

¹ - عبد الفتاح بوحمنم، مرجع سابق، ص:18.

² - الياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009 ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 802، 803.

لما يمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل أرفف المتاجر الكبرى وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الأثاث والمركبات و الأغذية المعلبة...إلخ.

2-2- عدم التأكد: ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة،

مثل: الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا، و تنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين:

أ- حالة عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا؛

ب- 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 المعاملة): تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجرى بين عونين اقتصاديين أو

أكثر، ولا يعتبرها **Williamson** الصفة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل حوكمة الشركات.

ثالثا: هياكل حوكمة الشركات (محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة)

قبل التطرق إلى هياكل حوكمة الشركات حسب **Williamson** نوضح أولا طبيعة المعاملات فيما

يأتي: ¹

1- طبيعة المعاملات:

بناءا على الفرضيات السلوكية وخصوصية الأصول وضح **Williamson** كيف يمكننا اختيار طبيعة

المعاملات موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): سمات عملية المعاملة

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

المصدر: الياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009 ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 804.

- الحالة الأولى: وعندما تكون الأصول متخصصة والأعوان الاقتصاديون يتميزون بالرشادة المحدودة مع

¹ - الياس بن ساسي، مريم فيها خير، مرجع سابق، ص: 804، 805.

وجود انتهازية الشركاء، تعتمد الصفقة هنا على التخطيط؛

- 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 المعاملة على المنافسة، وحين تتوفر جميع العناصر السابقة (الانتهازية، الرشادة المحدودة، خصوصية الأصول) فالخيار الأنسب هو حوكمة الشركات .

2- هياكل حوكمة الشركات

وتعتبر المرحلة الثانية من التحليل فبناءً على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار المعاملة حدد Williamson أربع هياكل للحوكمة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مطابقة هياكل حوكمة الشركات بالمعاملات التجارية

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

المصدر: الياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009 ، مداخلة مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 805.

2-1- هيكل السوق: عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة (لايهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكل في هذه الحالة بهيكل السوق.
2-2- هيكل ثنائية أو ثلاثية:

- هيكل ثنائية: عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية؛
- هيكل ثلاثية : عندما تكون الأصول نوعية أو متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ إلى العقد النيو كلاسيكي وتسمى الهيكل في هذه الحالة بالهيكل الثلاثية؛
- هيكل موحدة : عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية، أي نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة و التنسيق بين الوحدات).

رابعا: تقييم نظرية تكاليف المعاملات

تعد مساهمة وويليامسن Williamson عملا رائدا في الفكر الإداري، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المنشأة، السوق، المؤسسة دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف المعاملات، إن وويليامسن Williamson يقدم تحليلا لاقتصاد مؤسسي جديد يأخذ المؤسسة كنظام للعقود. تعرضت نظرية تكاليف المعاملات إلى الكثير من المآخذ، وفرضية السلوك الانتهازي مثلا كانت محل

انتقاد شديد خاصة في الأشكال الجديدة للتنظيم الصناعي لاسيما التحالف بين المؤسسات، والتي لا يمكن فهمها إلا من خلال إدراج الثقة المتبادلة، وهذا ما يعاكس السلوك الانتهازي.¹

المطلب الثالث: نظرية الوكالة

توجد مشكلة في فصل الملكية عن الرقابة وهي لماذا يهتم المديرون بالمالك؟، أبرز الدواعي أن المديرين المعينين من قبل المالك، يسعون إلى إرضاء حملة الأسهم بتعظيم الأرباح، بالإضافة إلى إشباع رغبات أنفسهم في شكل مزايا أو سلطة أو شهرة، وهذا ما يخلق مشكلة الوكالة التي تجعل المالك هو " الموكل " والمدير هو " الوكيل " والذي من المفترض أن يعمل لحساب المالك، فإذا كان المساهم لا يستطيع متابعة ورقابة سلوك المديرين، فمن المحتمل أن يقوم هؤلاء المديرون باستغلال أصول الشركة لخدمة مصالحهم على حساب هؤلاء المساهمين.²

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة، وعلى هذا الأساس تعرف نظرية الوكالة على أنها " إطار فكري إستخدام كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الانساني".³

تفسر نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية، حيث تعد مقالات كل من **Jenson & Meckling** سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية، فهي تسمح بالإجابة عن سؤالين مهمين: من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية؟ وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الانتاجي؟ الرقابة تشمل وضع آليات محفزة لنشر المعلومة، لأن الأعوان المتصفون بالرشادة والعقلانية يمتلكون قدرا من المعلومات الضرورية لتقييم مجهوداتهم، كما نسجل وجود لاتناظر معلوماتي يعيق التقييم الصحيح لمجهودات كل منهم، وبالأخص المالك الذي يفوض جزءا من حقوق ملكيته لمسير موكل لا يمكنه أن يضمن أن يستعمل هذا الأخير الوسائل الأكثر ملائمة لإستخراج أقصى ربح ممكن، وعليه يوجد خطر يتمثل في إمكانية أن لا يتبع هذا المسير هدف تعظيم الربح، هذه العلاقة الخاصة بين المالكين والفريق التنفيذي المدير تتضمن وجود تكاليف وكالة، وفي نفس الوقت توجد تكاليف وكالة داخل الشركة نفسها، وتستند النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين.⁴

في حين يصف **Jenson & Meckling** علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي

¹ - عبد الفتاح بوحخم، مرجع سابق، ص: 20.

² - كينث أ. كيم، جون نوفسنجر، ديرك ج. موهر، تعريب ومراجعة محمد عبد الفتاح العشموي، غريب جبر عنان، حوكمة الشركات الأطراف الرائدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 27.

³ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 74.

⁴ - مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، الخلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2015، ص: 138.

المقابل يفوض الأصيل الوكيل في إتخاذ القرارات.¹

ثانيا: فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على الفروض التالية:²

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية؛
- إختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسهر على تعظيم منفعته من خلال الحصول على قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل؛
- إختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل ويرجع ذلك إلى:
- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاشية هذا الأخير لظروف العمل ومشاكله والامام بخصائص التنظيم؛
- إختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛
- إختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

ثالثا: تكاليف الوكالة

يقصد بتكاليف الوكالة التكاليف التي تترتب على حالة الصراع المحتملة بين المدراء ومالكي المؤسسة والدائنين، وتعرف بأنها تكاليف إعادة حل مشكلات الصراع بين حاملي الأسهم وحاملي السندات والمدراء التي تتضمن تكاليف توفير الحوافز للمدراء لتعظيم ثروة حاملي الأسهم وكذلك مراقبة سلوكيات المدراء وتكاليف حماية حاملي السندات من حاملي الأسهم.

يترتب على ما تقدم مايسمى بتكلفة الوكالة، وتأخذ هذه التكلفة صورا عدة أهمها مايلي:³

- التكلفة المرتبطة بمراقبة تصرفات الادارة وأهمها أتعاب مراجع الحسابات الخارجي؛
- تكلفة تنفيذ القيود التي تقرر الجمعية العامة فرضها على قرارات الادارة من أجل حماية مصالح الملاك؛
- التكلفة المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركز القرارات في يد الادارة العليا، وذلك إلى جانب تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض المتوقع في كفاءة الادارة بسبب إعادة التنظيم أو بسبب القيود المفروضة عليها من قبل الملاك؛
- قيمة الحوافز المقدمة للادارة لدفعها إلى العمل على تحقيق مصلحة الملاك المتمثلة في تعظيم قيمة أسهم المؤسسة.

¹ طارق حماد عبد العال، الحاسبة الابتكارية - دوافعها - أسبابها - آثارها-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص:170.

² طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات- شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم- المبادئ - التجارب - المتطلبات)، ط2، 2007/2008، الدار الجامعية، مصر، ص: 69، 70.

³ عاطف وليد اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 40.

هناك من يقسم تكاليف الوكالة إلى ثلاثة أقسام هي:¹

- **تكاليف الرقابة والتحفيز:** هذه التكاليف يتحملها الأصيل، وتتضمن النفقات المتعلقة بتسيير المعلومة، الرقابة، التحفيز؛

- **تكاليف الالتزام:** هذه التكاليف يتحملها الوكيل والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد؛

- **تكاليف الفرصة الضائعة:** تعبر عن تكاليف الفرصة الضائعة، أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الآخر، بمعنى تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتب في حال قيام الأصيل بالتسيير المباشر.

رابعاً: مشاكل نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلا من الأصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الآتي يوضح ذلك،² لكن قبل ذلك وجب الإشارة إلى مصادر هذه المشاكل وهي:³

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل؛

- عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل، وحتى ولو توافرت نفس المعلومات للأصيل فإنه لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص.

ونشير إلى أنه من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:⁴

- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد مجرد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل؛

- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

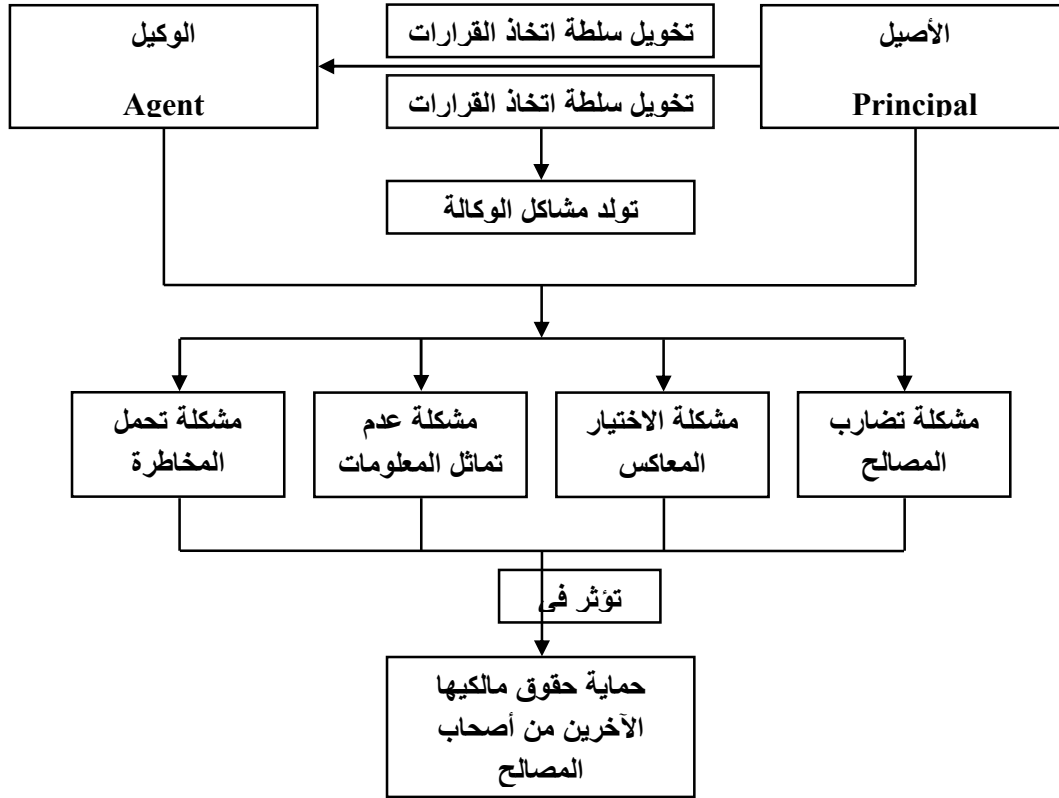
¹ - عبد الفتاح بومخيم، مرجع سابق، ص: 22.

² - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، يومي: 12، 13 ماي 2012، ص: 18، 19.

³ - طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، مرجع سابق، ص: 71.

⁴ - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص: 18، 19.

الشكل رقم (03): مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، يومي: 13، 12، 13، 2012، ص: 18، 19.

يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة وهي¹:

- 1- **مشكلة تضارب المصالح:** تنشأ هذه المشكلة إثر 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 الاختيار المعاكس:** تتمثل هذه المشكلة في الانتقال المعاكس للمسير للخيارات المرغوبة من طرف حملة الأسهم أو المالكين بعبارة أخرى، فهذا الانحراف يعود سببه السلوك الانتهازي للمسير أو الإدارة المستقلة عن الملكية في تحقيق مصالحها الخاصة حتى لو كلف ذلك الانحراف على أهداف الفئة المالكة؛
- 3- **مشكلة عدم تماثل المعلومات:** يعود سبب هذه المشكلة إلى قدرة الوكيل أو المسير على إخفاء بعض المعلومات وعلى التصريح بالبعض الآخر لطرف الموكل، وبذلك يستعمل الوكيل المعلومات لتحقيق مصلحة الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الموكل؛

¹ - هشام سفيان صلواشي، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص: 134، 135.

4- مشكلة تحمل المخاطرة: يعود أصل هذه المشكلة إلى الطبيعة غير الكاملة لعقود الوكالة ما بين أطرافها، فبناء على مشكلة تضارب المصالح فكل طرف من أطراف الوكالة يسعى إلى تحميل المخاطرة إلى الطرف المعاكس ويكون عدم ممارسة الطرف الموكل للمهام الإدارية، تبحث هذه الفئة باعتبار نفسها محايدة للمخاطرة على تحميلها على الطرف الوكيل حتى لا تتحمل مصالحها للأضرار، أما الوكيل فيسعى بدوره إلى اجتناب والابتعاد عن المخاطرة مستغلا بذلك طبيعة عقد الوكالة.

خامسا: حلول مشكلة الوكالة

تتراوح حلول مشكلة الوكالة الناشئة عن تعارض المصالح بين الملاك والإدارة كما يلي:¹

- إعطاء الإدارة أجزءا في صورة أسهم وهذا غير ممكن عمليا؛
- مراقبة كل تصرف للإدارة عن قرب وهذا أيضا مكلف جدا وغير فعال والطريقة المثلى لعلاج المشكلة تقع بين الحلين السابقين عن طريق ربط أجر الإدارة بالأداء مع وجود بعض الرقابة المباشرة.
- ويمكن تحديد بعض الآليات والوسائل المستخدمة لجعل الإدارة تعمل جاهدة لتحقيق أهداف المساهمين فيما يلي:²

1- الحوافز الإدارية: يقوم هذا الأسلوب على ضرورة منح الإدارة تعويضات أو حوافز مالية مناسبة، ويراعى عند تصميم هيكل الحوافز المقترح أن يحقق الأهداف الآتية:

- جذب أو الحفاظ على الكفاءات الإدارية العالية؛
- تحفيز الإدارة أن تتصرف بشكل يهدف أساسا إلى تحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة أسهم الشركة.
- ويقترح البعض نمطا معيناً لهيكل الحوافز المالية يرون فيه الهيكل الأمثل لتحقيق هدف الملاك ويتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- مرتب سنوي محدد يساعد أعضاء مجلس الإدارة على مواجهة أعباء المعيشة؛
- حافز تدفعه الشركة للإدارة في نهاية السنة ترتبط قيمته بقيمة ربحية الشركة في نهاية السنة؛
- منح أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بسجل طويل وأداء مشرف في خدمة الشركة عقود خيار لشراء أسهم الشركة (يعطي خيار الشراء الحق لحامله شراء أسهم الشركة بسعر معين وفي فترة محددة) أو منحهم أسهم محددة ترتبط قيمتها بأداء الشركة، ومن شأن هذا الإجراء إشراك الإدارة كمساهمين الأمر الذي يزيد من حوافز الإدارة نحو تحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة الشركة.

2- التدخل المباشر من المساهمين: تزايد في العقود الأخيرة حجم الشركات، وقد تزامن ذلك مع تزايد أهمية المستثمر المؤسسي على حساب المستثمر الفرد، وأصبحت الكثير من المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التمويل تمتلك نسبة كبيرة من أسهم الشركات، ونظرا لأهمية هذه المؤسسات بالنسبة للمركز المالي للمؤسسات المالية المساهمة، فإن إدارات هذه المؤسسات يمكنها أن تتدخل إذا رأت مبررا لذلك لممارسة تأثير على عمليات

¹ طارق حماد عبد العال، الحاسبة الابتكارية - دوافعها - أسبابها - آثارها-، مرجع سابق، ص: 175.

² عاطف وليد اندراوس، مرجع سابق، ص: 39.

الشركات المساهم فيها، وفي الواقع العملي فإن المؤسسات المالية التي تمتلك حصصا يعتد بها في الشركات تكون ممثلة بشكل فاعل في عضوية مجلس إدارات هذه الشركات. مما يمكنها من ممارسة تأثيرات فعلية على أداء هذه الشركة، وبصفة عامة يمكن للمساهمين أفرادا كانوا أم مؤسسات التدخل بشكل مباشر لتقييم أداء الشركة من خلال ما يسمى بالجمعية العامة للشركة وذلك عن طريق نظام التصويت بها.

3- التهديد بالفصل: حينما تندهور القيمة السوقية لأسهم الشركة فمعنى ذلك تدهور قيمة ثروة المساهمين، وتبعاً لذلك قد يتفق المساهمون فيما بينهم على تجميع عدد كاف من الأصوات في الجمعية العامة للشركة لعزل مجلس الإدارة الحالي وإحلاله بمجلس جديد، ولا شك أن هذا الأسلوب من شأنه أن يدفع الإدارة إلى بذل الجهد الكافي لإرضاء حملة الأسهم.

4- التهديد بالسيطرة (الاندماج العدواني) على المؤسسة: يقصد بالسيطرة هنا قيام أحد أو بعض المستثمرين الأفراد أو المؤسسين بالعمل على شراء نسبة من أسهم الشركة المستهدفة تتيح له إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها، وحينما تأخذ هذه السيطرة شكلا إجباريا يخرج عن إرادة الإدارة، فإن السيطرة في هذه الحالة تسمى بالسيطرة العدوانية¹، وتظهر السيطرة العدوانية عادة بالنسبة للمؤسسات التي تسعر أسهما بأقل من قيمتها الحقيقية نتيجة ضعف الإدارة فتكون هذه المؤسسة مستهدفة من قبل مجموعة المستثمرين للسيطرة عليها²، وعادة ما تنتهي السيطرة العدوانية بالاستغناء عن خدمات مجلس الإدارة الحالي وتعيين مجلس جديد، وتبعاً لذلك فعندما يشعر المجلس الحالي بوجود احتمال حدوث ذلك فإنه سوف يعمل بشكل جدي على إرضاء الملاك الحاليين وحماية مصالحهم بتحقيق هدف تعظيم قيمة السهم.

5- تعارض المصالح بين الملاك والدائنين: عند عدم اكتفاء المؤسسة بالتمويل من مصادر التمويل الداخلي في تمويل الفرص الاستثمارية، فإنها تستخدم مصدر التمويل الخارجي ذو التكلفة الأقل والمتمثل بالدين، عندها تمتد مشكلة الوكالة إلى العلاقة بين المساهمين والدائنين (بافتراض أن الإدارة تعمل لصالح المساهمين)، ويظهر نوعاً آخر من تكاليف الوكالة وهي تكاليف الوكالة للدين، والتي تزداد بازدياد مستوى المديونية، فعندما تستخدم المؤسسة التمويل المقترض فإن الدائن يهتم بالتعرف على المخاطرة المالية ومخاطرة الأعمال وكذلك التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل، ويستخدم حملة الأسهم في الغالب استراتيجيات ليست في مصلحة الدائن كإستراتيجية نقل المخاطر، عندها سيدفع المساهمون معدلات فائدة عالية مما يدفعهم إلى عقد اتفاقيات مع الدائنين على أمل تخفيض معدلات الفائدة لهذه الاتفاقيات تسمى بعقود الحماية، وهي تنقسم إلى عقود حماية سلبية وعقود حماية إيجابية، فالسلبية تتمثل في وضع القيود على حجم المقسوم الذي يجب دفعه إلى المساهمين وكذلك عدم الاندماج مع شركات أخرى وعدم بيع أو تأجير موجوداتها بدون موافقة الدائنين، وكذلك عدم إصدار ديون إضافية طويلة الأجل، أما عقود الحماية الإيجابية فتتمثل في الاتفاق بالحفاظ على مستوى رأس

¹ - عاطف وليد اندراوس، مرجع سابق، ص: 40

² - محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص: 58.

المال العامل المنخفض وأن تزود الدائنين بكشوفاتها المالية.¹

المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح

يطلق على أصحاب المصالح أيضا الأطراف الآخذة وسنوضح فيما يلي مفهوم أصحاب المصالح إضافة إلى نظرية أصحاب المصالح و مختلف المفاهيم المتعلقة بها و علاقتها بحوكمة الشركات.

أولا: مفهوم أصحاب المصالح

على الرغم من أن معظم الباحثين يرى أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان **Freeman** سنة 1984، إلا هناك من يرى بأن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود للباحث بونروز **Penrose** وكان ذلك سنة 1959 إذ يعتبر أحد الأوائل الذين خاضوا في نظرية أصحاب المصالح.²

في حين كان أول ظهور لهذا المصالح كمفهوم يرجع لاجتماع في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 وقد عرف أصحاب المصالح بأنهم: "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة،³ ويقصد بأصحاب المصالح أيضا بأنهم "الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من المؤسسة، ويتأثرون بتحقيق أهدافها ويجب أن تحترم حقوقهم وألا تنتهك في إجراءات عمل المؤسسة."⁴

أما فريمان **Freeman** 1984 فقد عرف أصحاب المصالح بأنهم "كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين يتأثرون بالمؤسسة في نفس المجال"⁵، ويعرف أصحاب المصالح أيضا "بأنهم أفراد أو مجموعات لها مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة المؤسسة، إن على المؤسسات مسؤولية متباينة اتجاه كل من المجموعات أصحاب المصلحة في أنشطتها، في حين أن بعض العلاقات قد تكون أكثر قيمة أو أهمية من البعض الآخر، فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعات الأخرى، وترتكز هذه العلاقات بين المديرين وأصحاب المصالح على أساس أخلاقي".⁶

¹ - محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 39، 40.

² - مغربي عبد القادر، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتنشيط المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2016، ص: 12.

³ - حمزة رملي، إسمايل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2012، ص: 327.

⁴ - الطاهر محمد احمد محمد حماد، الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 16، المجلد 02، 2015، ص: 116، 117.

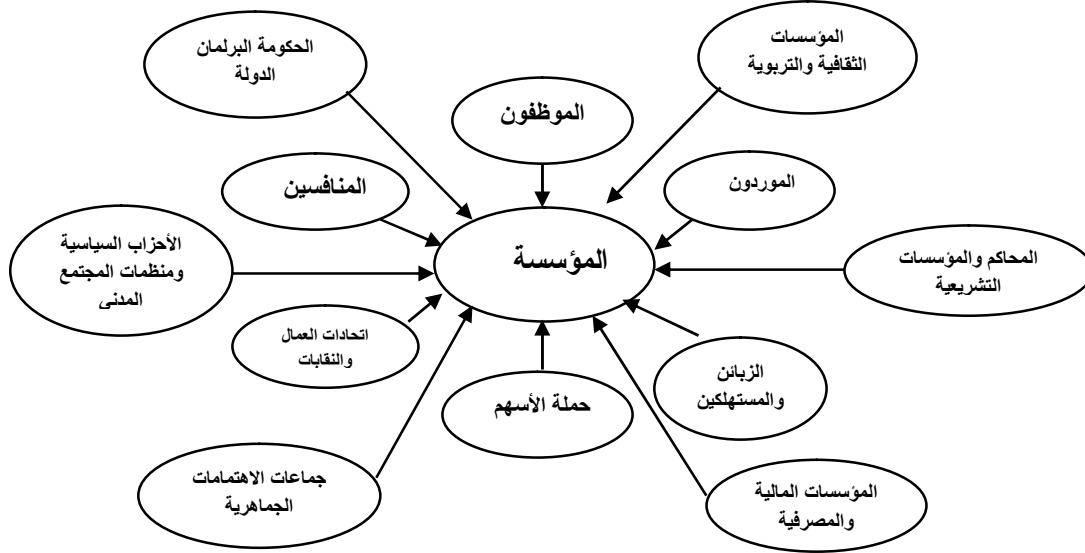
⁵ - مغربي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 12.

⁶ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 498.

ثانياً: تصنيفات أصحاب المصالح

يرى الباحثون أن حدود أصحاب المصالح في إطار البيئة التنظيمية المباشرة هم: أفراد، جماعات ومنظمات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المؤسسة ويمكن توضيحهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أصحاب المصالح في بيئة الأعمال



المصدر: سعد العتري، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 48، مجلد 13، 2007، ص: 11.

لقد قدم الباحثون عدة تصنيفات وتقسيمات إلى أصحاب المصالح نذكر أهمها:

1- التصنيف الأول:

هناك من صنف أصحاب المصالح إلى أربع تقسيمات هي:¹

1-1- أصحاب المصالح الداخليين: ويمثلون جزء من السلطة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة؛

1-2- أصحاب المصالح الخارجيين: كما يدعون بالمقاولين المتعاقدين مع المؤسسة حيث يمثلون مجموعات داخل دائرة الأحداث (مجموعات داعمة لنشاط المؤسسة)، وأخرى خارج الدائرة (مجموعة تعمل بمحيط المؤسسة)؛

1-3- أصحاب المصلحة التشريعيين: وتشمل الهيئات التي تعمل على فرض التشريعات المنظمة للعمل والعلاقات الاقتصادية؛

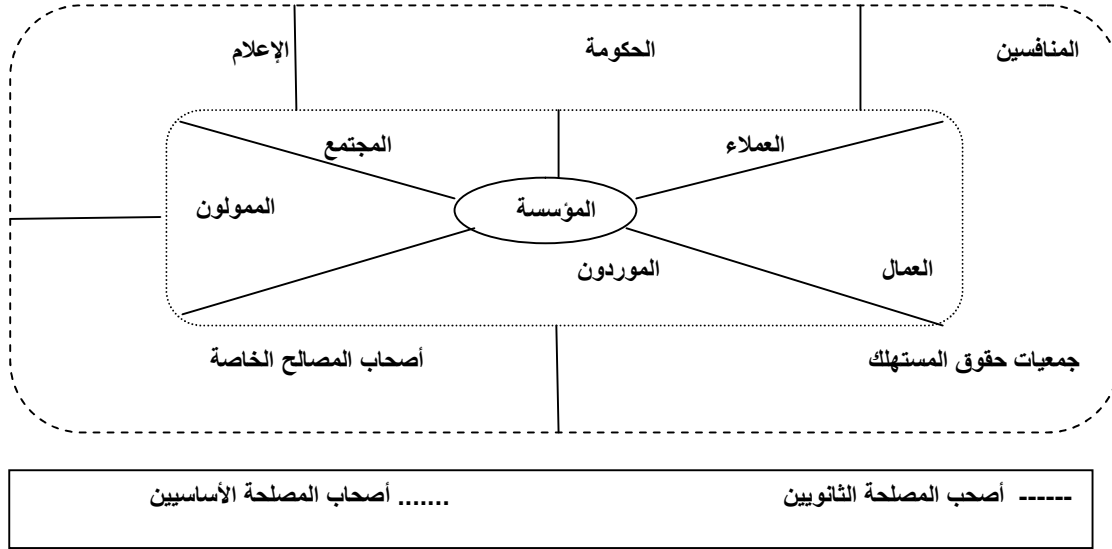
1-4- أصحاب المصلحة في المجتمع: وتضم العامة من أفراد المجتمع ومنظمات المجتمع المدني والإعلام.... الخ.

¹ - عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عمليات تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، ع 17، 2017، ص: 40.

2- تصنيف ادوارد و فريمان R.Edward & Freman:

قدم فريمان تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين و أصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد وآخرون ليقدموا تصنيفا آخر يفرقون فيه بين أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث يعتبرون أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أن أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين¹، ولقد أشار المفكر كلاركسون Clarkson إلى أصحاب المصالح الأساسيين هم الأطراف الذين بدون مساهمتهم في المؤسسة فإن إستمراريتها غير ممكنة مثل: (المساهمين، المستثمرين، الموظفين، المستهلكين، الموردين، الدولة والمجتمع)، في حين عرف أن أصحاب المصالح الثانويين بأنهم أطراف تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة لكن لا يتم إشراكهم في الصفقات والمعاملات التي تجريها وليس لها دور مهم في حياة المؤسسة من ضمنهم (الإعلام و المجموعات الخاصة)²، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (05): تصنيف أصحاب المصالح



المصدر: حمزة رمللي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على مجمع زاذ فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2012، ص 329.

ويسمى أصحاب المصالح الأساسيين أحيانا الأطراف التعاقدية صاحبة المصالح، وترتبطها بالمؤسسة علاقة مباشرة تحكمها العقود، وفي حين يعتبر المساهم طرفا صاحب مصالح في غاية الأهمية، إلا أن المجموعات الأخرى هامة أيضا، ويوجد لموظفي المؤسسة مصالح قصيرة الأجل في صورة أجر وظروف عمل ومصالح طويلة المدى في صورة تقاعد، ويكون للموظفين غالبا نقابات عمالية تدير علاقاتهم بالمؤسسة، كما يوجد

¹ - حمزة رمللي، إسماعيل زحوط، مرجع سابق، ص: 329.

² - عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص: 41.

للدائنين والعملاء والموردين مصالح مشروعة في المؤسسة، وتتأثر الأطراف الثانوية صاحبة المصالح بأفعال المؤسسة، ولكن لها صلة تعاقدية محدودة بها، ومن الأمثلة على الأطراف الثانوية صاحبة المصالح منافسي المؤسسة والناشطين البيئيين، ولا شك أيضا أن المجتمعات المحلية والحكومات وكل المجتمع ممن الممكن أن يتأثروا بقرارات المؤسسة.¹

ثالثا: مفهوم نظرية أصحاب المصالح

يعرف فريمان **Freeman** نظرية أصحاب المصالح " بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها"²، حيث أن حاجات أصحاب مصالح الشركة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك أن دفع أجور أكبر العاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دورا رئيسيا في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات، إن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وإن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة، وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة حيث تختلف هنا أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية.³

و عرفت نظرية أصحاب المصالح بأنها " عملية إدارة الأخلاق التنظيمية في الشركات اتجاه أصحاب المصالح،⁴ وتعرف أيضا بأنها "عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركة، 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"⁵، وتركز نظرية أصحاب المصالح بشكل أساسي على أنه يجب على المؤسسات أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة الأسهم أي " المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة، وتمثل هذه المجموعات أصحاب المصالح في العملاء، العاملين والمجتمع ككل،⁶ ويجب على إدارة المؤسسة - حين اتخاذ القرارات - مراعاة حقوق هذه المجموعات ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية.⁷

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، مرجع سابق، ص: 499.

² - الطاهر محمد احمد محمد حماد، مرجع سابق، ص: 116.

³ - سعد العتري، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 48، المجلد 13، 2007، ص: 11.

⁴ - الطاهر محمد احمد محمد حماد، مرجع سابق، ص: 116.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص: 116.

⁶ - صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 11.

⁷ - الطاهر محمد احمد محمد حماد، مرجع سابق، ص: 116، 117.

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجاً للمؤسسة والذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة أن المؤسسة وجدت لتعظيم ثروة المالكين، ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة العديد من أصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات بها والذين ينتفعون أو يتضررون منها بطريقة معينة أو بأخرى.¹

رابعاً: نظرية أصحاب المصالح وحوكمة الشركات

هل يمكن أن تلعب نظرية أصحاب المصالح دوراً في حوكمة الشركات؟ من نظرية الوكالة تتعلق حوكمة الشركات بربط حوافز المديرين بالرقابة على سلوك الإدارة، ومن منظور الأطراف أصحاب المصالح للمؤسسة، كيف يمكن إجبار الإدارة على مراعاة مصالح الأطراف صاحبة المصالح؟²

إن الحوافز الإدارية يمكن توفيرها من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس ما لصالح الأطراف أصحاب المصالح، وتتطلب هذه العملية أهدافاً ومقاييس أداء واضحة، ومن الممكن أن يكون تحديد رسالات مقبولة ومتعددة ملائمة لكل جماعات الأطراف صاحبة المصالح مسألة خادعة ومحيرة، وثمة مشكلة رئيسية أخرى يجب التغلب عليها وهي ما إذا كان هناك مقياس متاح لصالح الأطراف أصحاب المصالح، حيث أن قياس أداء المؤسسة لموظفيها وعملائها... الخ، أصعب من قياسه بالنسبة لحملة أسهمها، ولا يوجد مقياس محاسبي (مثل الإيرادات) أو مقياس قيمة سوقية (مثل أسعار الأسهم) لتأثير قرارات المديرين السابقة والحالية بشأن صالح الأطراف أصحاب العلاقة، والنتيجة هي ربط حوافز المديرين بجماعات الأطراف أصحاب المصالح وقياس الأداء الكلي يمكن أن يصبح عملية مربكة وفوضوية.³

حتى اليوم لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات في صالح الأطراف أصحاب المصالح، والأفكار التي يوجد لها مؤيدون هي منهج مصفوفة الأداء المتوازن، وتقيس مصفوفة الأداء المتوازن من أربعة منظورات هي: العملاء، العمليات الداخلية، تعلم الموظفين ونموهم، والنجاح المالي، وتستخدم في بعض المؤسسات، إلا أنها ليست مطبقة بوجه عام.⁴

¹ - سعد العتري، مرجع سابق، ص: 11.

² - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، مرجع سابق، ص: 506.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 506.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 506، 507.

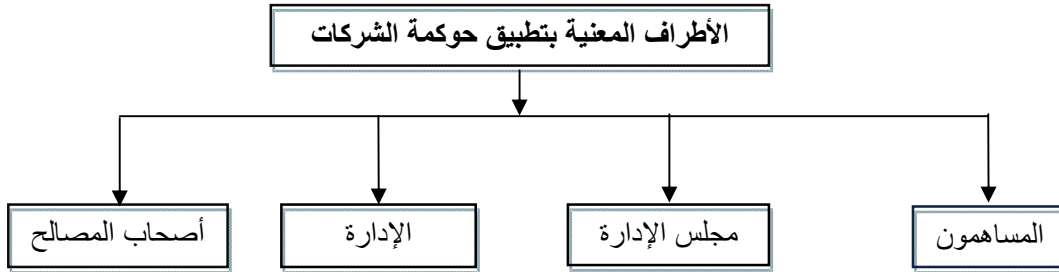
المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها وركائزها

هناك العديد من الأطراف التي تسعى جاهدة للحرص على التطبيق السليم لحوكمة الشركات وذلك في ظل وجود العديد من المحددات و التي تؤثر بصورة أو بأخرى على تطبيقها بشكل جيد، ومن أجل الإطلاع أكثر على هذه الأطراف والمحددات سنتناول في هذا المبحث على الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات إضافة إلى محددها الداخلية والخارجية والركائز التي تستند عليها حوكمة الشركات.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف.¹

الشكل رقم (06): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال-معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 129.

أولاً: المساهمون

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ثانياً: مجلس الإدارة

وهو من يمثل المساهمين و أيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ثالثاً: الإدارة

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة لتحقيق أغراضها، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس

¹ - صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال-معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 129، ص: 130.

الإدارة، وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

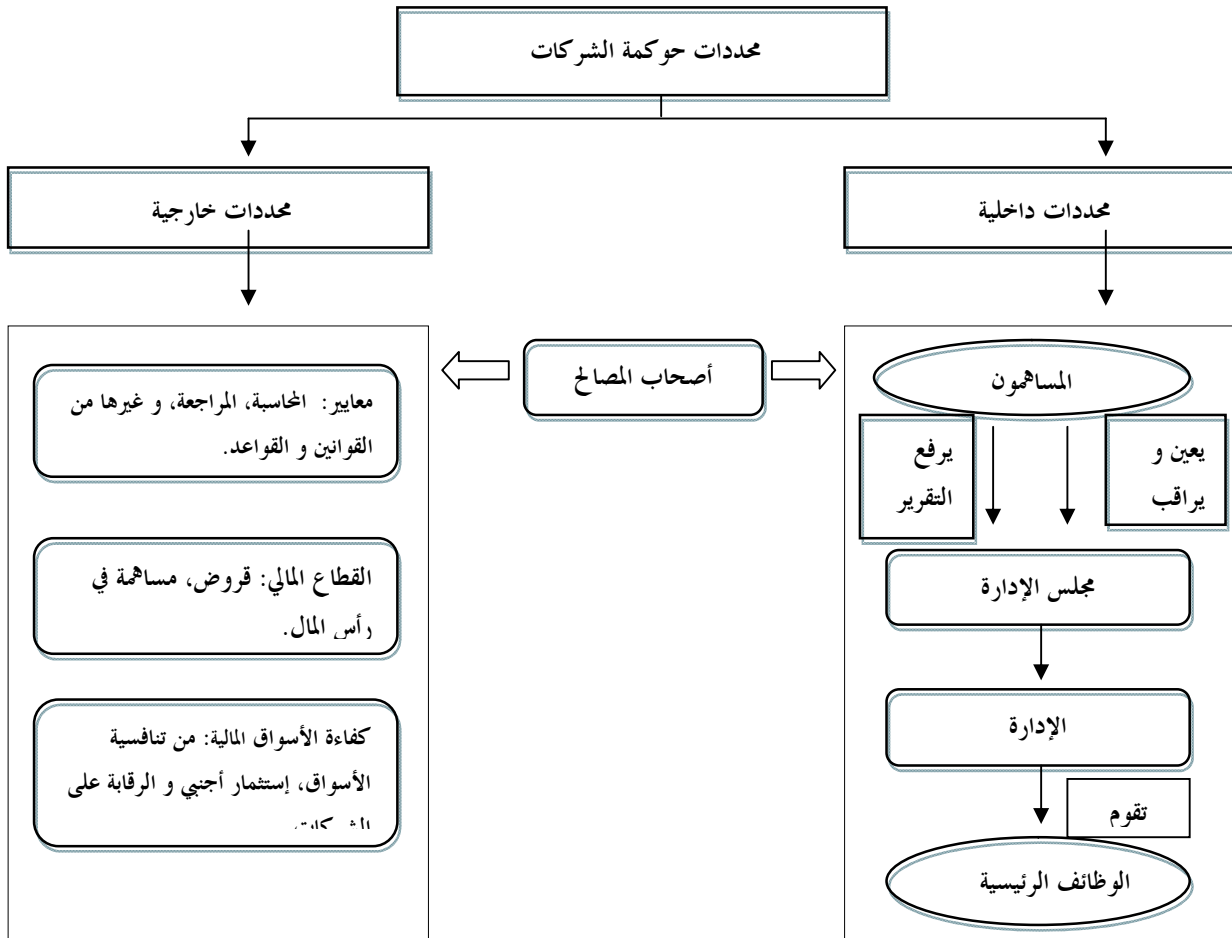
رابعاً: أصحاب المصالح

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء و العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلاً يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويوضح الشكل الموالي هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين الموضحتين في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (07): محددات حوكمة الشركات



المصدر: محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 88.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 22-24.

أولاً: المحددات الخارجية

- تمثل هذه المحددات البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
 - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل: هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
 - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

ثانياً: المحددات الداخلية

و تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة و المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية.

المطلب الثالث: ركائز حوكمة الشركات

تستند حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية والتي نستعرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف، المفاهيم و المبادئ التجارب والمتطلبات، ط2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 49.

أولاً: الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي

أشار **Trevino & Brown 2004** إلى ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي، ويلقى مساندة من قيادة المؤسسة (مجلس الإدارة)، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية، وأشار إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال:¹

- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة من المؤسسة؛
- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين؛
- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب؛
- القدرة الأخلاقية على مستوى المؤسسة.

كما يرى **Schwartz et al 2005** أن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك للأسباب التالية:

- أن معظم حالات الفشل لازمتها حالات فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة في حوكمة الشركات الفعالة تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية؛

¹ - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 65.

- يفترض في مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها؛
- يتطلب نجاح الأعمال أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عالٍ من الأخلاق.

ثانياً: الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة

يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع، من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة، ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة، وبالتالي هو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة، من خلال الإحساس بالمسؤولية.¹

إن إمكانية المساءلة المحاسبية التي تبرر قانوناً ممارسة أي سلطة، حيث أنها الطريقة الوحيدة للتأكد من أن السلطة التي تم تفويضها لم يساء استخدامها، كما أن تعارضات في المصالح تنشأ من هؤلاء الذين يفوضون السلطة وهؤلاء الذي يمارسونها قد تم حسمها على نحو صحيح.²

إن الإفصاح الكامل والشفافية والمساءلة المحاسبية يتعين الالتزام بها بشكل متبادل، حيث تعزز الشفافية عملية المساءلة المحاسبية عن طريق تسهيل المراقبة وتوفير مزيد من المصداقية على تقرير المؤسسة، فهي تعتبر أساسية في سياق أن الشفافية الأكبر سوف تؤثر على مدارك مستخدمي المعلومات، كما أنها ستوفر أيضاً فهم بكيفية اتخاذ القرارات، كما أنها تعد وسيلة لتقوية المساءلة المحاسبية وآليات الرقابة الداخلية والحوكمة، إن المساءلة المحاسبية تعزز من الشفافية عن طريق توفير حافز لمتخذي القرارات للتأكد من أن الأسباب وراء تصرفاتهم قد تم دعمها بشكل صحيح، وتتطلب المساءلة المحاسبية من متخذي القرار أن يبرروا القرارات التي تم اتخاذها بالإضافة إلى تقبل المسؤولية عن الاختيارات ونتائجها.³

ثالثاً: الركيزة الثالثة: نظم إدارة المخاطر

ويمثل إطار لجنة COSO 2004 عن إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسة- إطار متكامل"، أحد الأدوات الحديثة في مجال تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر، وقد تضمن ثمانية عناصر لعملية إدارة المخاطر هي:⁴

- 1- البيئة الخارجية. 2- وضع الأهداف. 3- تحديث الهدف. 4- تقييم المخاطر. 5- الاستجابة للمخاطر.
- 6- أنشطة الرقابة. 7- توصيل المعلومات. 8- المتابعة.

ويرى Stephen et al 2006 أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسة على المنافسة، والحفاظ على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي:

- **الثقافة:** توصيل قيم وأهداف المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية؛

¹ - عصمت أنور صحصاح، نفس المرجع السابق، ص: 67.

² - أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 223، 224.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 227، 228.

⁴ - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 71، 72.

- القيادة: تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمؤسسة؛
- التوحد: إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة؛
- النظم: توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة؛
- الهياكل: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة، وأدوار قوية إلى أطراف أخرى في المؤسسة مع خطوط اتصال ملائمة.

خلاصة الفصل:

تعتبر الأزمات المالية الأخيرة وانهيار العديد من المؤسسات العالمية من الأسباب الرئيسية في بروز مصطلح حوكمة الشركات، ويبقى التعريف المقدم من طرف تقرير كادبيرى (Cadbury) لحوكمة الشركات بأنها " نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية التي بمقتضاها تدار الشركات وتراقب " من أشهر التعاريف الملخصة لحوكمة الشركات.

ولقد ظهرت العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير حوكمة الشركات لعل أشهرها نظرية الوكالة والتي أثارت الجدل حول طبيعة العلاقة بين الوكيل والموكل إليه وما يترتب عليها من تكاليف والتي إصطلح عليها بتكاليف الوكالة، أما النظرية الثانية فهي نظرية أصحاب المصالح ومن منظور هذه النظرية هي البحث في الإجابة عن كيفية إجبار الإدارة على مراعاة مصالح الأطراف أصحاب المصالح؟، ونشير إلى أنه حتى اليوم لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات في مصالح الأطراف أصحاب المصالح.

أما فيما يخص الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات فهم كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة كالمساهمين، والإدارة، وأصحاب المصالح، وتواجه حوكمة الشركات الكثير من التحديات عند تطبيقها منها ماهو داخلي والتي تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة، ومنها ماهو خارجي وهي تمثل التحديات الموجودة خارج المؤسسة أي في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة كالقوانين والتشريعات، والأسواق المالية، والهيئات غير الحكومية... الخ.

ونشير إلى أن حوكمة الشركات تستند على ثلاث ركائز أساسية هي السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة، ونظام إدارة المخاطر، إذ يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك لأن أغلب حالات الفشل لازمتها فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما لا ننسى كذلك الرقابة والمساءلة، حيث أن المسائلة المحاسبية تتطلب من متخذي القرار أن يبرروا القرارات التي تم اتخاذها، بالإضافة إلى تقبل المسؤولية عن الاختيارات ونتائجها، أما الركيزة الثالثة وهي نظام إدارة المخاطر فإنها تساعد المؤسسة في تحديد المخاطر التي تهددها، والإدارة الجيدة لهاته المخاطر تمكن المؤسسة من القدرة على المنافسة والمحافظة على مكانتها في السوق، إضافة إلى نموها وتطورها.

الفصل الثاني:

مبادئ وآليات حوكمة الشركات

وتجارب تطبيقها دوليا

تمهيد:

من أجل التطبيق الجيد لحوكمة الشركات أشارت أغلب الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات إلى وجود العديد من المبادئ والآليات التي على المؤسسات إتباعها والتي تناسب البيئة المتواجدة فيها، وسعت العديد من المؤسسات الدولية والمنظمات غير الحكومية إلى وضع هذه المبادئ والآليات والتي اختلفت حسب وجه نظر واضعيها، ومن بين هذه المبادئ نجد المبادئ المقدمة من البنك الدولي ومبادئ المقدمة من صندوق النقد الدولي، إضافة إلى المعايير المقدمة من مؤسسة التمويل الدولية...، ولكن المبادئ المقدمة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر أحسنها، كونها لقيت توافقا دوليا وقبولا عاما، وبذلك فهي تعد مرجعا لكل الدول في مجال حوكمة الشركات، وسنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على هذه المبادئ والآليات، إضافة إلى التطرق إلى بعض تجارب حوكمة الشركات لمجموعة من الدول الغربية والعربية، ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مبادئ حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: التجارب الدولية في حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مبادئ حوكمة الشركات

وضعت مبادئ وقواعد لحوكمة الشركات من طرف العديد من المنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولي.. إلخ، إلا أن المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الدولي والتنمية تعتبر أشهر وأهم هذه المبادئ والتي لاقت قبولا دوليا عاما.

المطلب الأول: تعريف قواعد ومبادئ حوكمة الشركات

يمكن تعريف قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (شركات الاكتتاب العام) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، والموردين،... إلخ، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها.¹

ويقصد بمبادئ حوكمة الشركات مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتميز بعدم الإلزام القانوني لها، أما القواعد فتتمثل النظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما تهدف إليه المبادئ، من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسؤولية والمساءلة، فمن خلال السلطات والمسئوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية حوكمة الشركات، يتم وضع القواعد اللازمة لمساءلتهم.²

وتوفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيق الأهداف، وتقوم تلك القواعد والمبادئ بتحديد الآتي:³

- كيفية اتخاذ القرارات؛
 - الشفافية والإفصاح في تلك القرارات؛
 - السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة؛
 - المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين؛
 - حماية حقوق صغار المساهمين.
- وتتدخل عدة عوامل في تحديد قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ومنها:
- قوانين الشركات.
 - القوانين التي تحكم القيد بالبورصات؛
 - قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الاندماج وقانون الاستحواذ؛

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص، ص: 77، 78.

² - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 34.

³ - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص، ص: 77، 78.

- الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال؛
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

المطلب الثاني: معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي

تم وضع العديد من المعايير لحوكمة الشركات من طرف العديد من المنظمات الدولية، وفيما يلي المعايير التي وضعها كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

أولاً: معايير البنك الدولي

أصدر البنك الدولي معيارين أساسيين لحوكمة الشركات هما:¹

1- الإعسار وحقوق الدائنين: في محاولة لتحسين استقرار النظام العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدنيين في الأسواق الناشئة.

2- الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة: من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها كجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد، يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث، ولكي نكون أكثر تحديداً فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراجعة الدولية بالترتيب والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعية في كل دولة، والأكثر من ذلك شركة التمويل الدولية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي يشجع على تطبيق قواعد حوكمة الشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات التي تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة و تقديم تقارير وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

ثانياً: معايير صندوق النقد الدولي

ساهم صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومة، وتمثل هذه المبادئ في ما يلي:²

1- قانون السياسات المالية: يشجع صندوق النقد الدولي الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية، ويؤكد على أن مسؤوليات الحكومة يجب أن تكون واضحة كما يجب توفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين، ويجب عند القيام بإعداد الميزانية وتنفيذها وتقديم تقارير عنها أن يتم ذلك بطريقة واضحة، ويجب

¹ - وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غروي، حوكمة الشركات أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص، ص: 58، 59.

² - أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص، ص: 177، 178.

أن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها، و أن تخضع لنظام تأكيد النزاهة، وتذكر المدونة ما الذي يجب على الحكومة أن تقوم به لتحقيق هذه الأهداف فيما يتعلق بالأسس والوسائل.

وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة هي:

1-1- وضوح الأدوار والمسؤوليات:

- يجب التمييز بين القطاع الحكومي و/أو الهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية؛

- يجب أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية.

1-2- توافر المعلومات للجماهير:

- يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة؛

- يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها.

1-3- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:

- يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها؛

- يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة؛

- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات يجب أن تكون محددة بكل وضوح؛

- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين.

1-4- تأكيد النزاهة:

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها؛

- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل.

2- قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون

الممارسات الجيدة الخاص، فالسياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدائها و إذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها، وأيضا الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما نعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية، وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين و البنوك المركزية... إلخ.¹

¹ - مصطفى حسن بسبوي السعدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009. ص: 157، 158.

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 مجموعة من الإرشادات والقواعد والمعايير العامة، تراها أساسية لتدعيم الممارسات الجيدة للحوكمة في المؤسسات على تنوعها المالية منها وغير المالية، وذلك على مستويات أربعة تشمل:¹

- الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة؛ - خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة؛
 - إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محلياً؛ - القيادة.
- وذلك على النحو التالي:

أولاً: الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة

و الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة

محاور حوكمة الشركات	الممارسات المقبولة
1- الالتزام بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات	- توافر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات والشركات؛ لدى المؤسسة أو الشركة مجموعة خطية من السياسات أو ميثاق والذي يوضح في الحد الأقصى: حقوق و معاملة المساهمين، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل.
2- بيئة وعمل مجلس الإدارة	- مجلس الإدارة يجتمع دورياً، ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة؛ - يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة وقيل وقت كاف من أجل التحليل والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف وتطوير اتجاهات واستراتيجيات الشركة؛ - غالبية أعضاء مجلس الإدارة لا يجب أن يكونوا مسؤولين تنفيذيين في الشركة أو شركائها التابعة أو المتفرعة؛ - لدى المجلس لجنة تدقيق و التزام وتضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين، والتي توصي بإختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لاجتماع المساهمين، وتراجع وتوافق على تقارير المدققين الداخليين والخارجيين، وهي مسؤولة عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين، وتشرف على برنامج التنفيذ الرقابي للشركة؛ - يتابع المجلس على أساس دوري سياسات الشركة بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ويجب أن توافق عليها على مستوى المدير ولجنة الائتمان ومجلس الإدارة.
3- الشفافية والإفصاح	- إعداد البيانات المالية للشركة بما يتناسب ومعايير المحاسبة العالمية، ويتم تدقيقها بواسطة شركة تدقيق مستقلة ومعروفة؛ - سياسات وممارسات الشركة بالنسبة لإعداد التقارير حول رأس المال الرقابي، ونوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة تبييض الأموال وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة (الهيئات) الرقابية الوطنية المختصة؛ - لدى الشركة نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام في الشركة والمدققين الخارجيين والجهة الرقابية؛ - التزام الشركة بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات، مع معاملة المستثمرين والمحللين الماليين على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح المالي.
4- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	- يجب توفير معلومات وبرامج عمل مناسب لهؤلاء المساهمين مع السماح لهم بالمشاركة والتصويت في الاجتماعات؛ - الشركة تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت، وحقوق الاكتتاب، وحقوق التحويل؛ - كل حامل الأوراق المالية للشركة يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح على المعلومات (الإفصاح العادل)؛ - يتاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها اللائم بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة أو المتفرعة (تركز الملكية).

المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010،

ص، ص: 76، 77.

¹ - صلاح حسن، مرجع سابق، ص: 76.

ثانيا: خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة

توجد خطوات إضافية يجب تطبيقها للوصول لحوكمة سليمة للشركات، هذه الخطوات يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة

محاور حوكمة الشركات	خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة
1- الالتزام بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات	<ul style="list-style-type: none"> - لدى الشركة مسؤول مختص عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات حوكمة الشركات، وعن المتابعة الدورية لهذا الميثاق والسياسات؛ - إفصاح الشركة دوريا للمساهمين عن ميثاق وممارسات حوكمة الشركات بما يتناسب مع الموائيق الاختيارية لأفضل الممارسات في الدولة.
2- بيئة وعمل مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - يتضمن مجلس الإدارة إثنين أو أكثر من الأعضاء المستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين؛ - لدى المجلس لجنة لإدارة المخاطر، بحيث توفر لأعضائه متابعات سنوية عن نظام إدارة المخاطر (الائتمانية والسوقية والتشغيلية)؛ - لدى الشركة إجراءات خاصة راسخة بالنسبة لمراجعة مجلس الإدارة في كل ما يتعلق بمعاملات الائتمان مع المسؤولين والمدراء والشركات التابعة أو المتفرعة؛ - تركيبة المجلس (مصنوفة المؤهلات والمهارات) مناسبة على صعيد المسؤوليات والإشراف والرقابة هذا مع إجراء تقييم سنوي.
3- الشفافية و الإفصاح	<ul style="list-style-type: none"> - إن السياسات وممارسات المحاسبة الرقابية والمالية وإعداد التقارير، والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية.
4- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	<ul style="list-style-type: none"> - التمثيل الفعال لهؤلاء المساهمين يجب أن يكون متوافرا من خلال التصويت التراكمي أو آليات مماثلة؛ - لدى الشركة سياسات مصممة وقوية بالنسبة لمعاملات هؤلاء المساهمين عند حدوث تغييرات في السيطرة؛ - لدى الشركة سياسات وممارسات واضحة بالنسبة للإفصاح الكامل والمناسب على صعيد التوقيت تتاح للمساهمين، والخاصة بالمعاملات مع الشركات التابعة أو المتفرعة والمساهمين المسيطرين والمدراء والإدارة (تضارب المصالح) وأيضا باتفاقيات المساهمين المسيطرين؛ - إعداد الشركة تقارير سنوية تفصح فيها لهؤلاء المساهمين عن المخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المسيطرين، ودرجة تركيز الملكية، والخيارات المتقاطعة بين الشركات التابعة والمتفرعة للشركة المعنية، وأي الاختلافات بين قوة التصويت للمساهم المسيطر وموقف الملكية العام في الشركة.

المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010، ص، ص:

78، 79.

ثالثا: إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا

يوضح الجدول الموالي الإسهامات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات محليا.

الجدول رقم (06): إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محلياً

محاوير حوكمة الشركات	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محلياً
1- الالتزام بالترشيد الإداري	- الشركة تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة؛ - لدى مجلس الإدارة لجنة للحوكمة.
2- بيئة وعمل مجلس الإدارة	- إن لجنة التدقيق والالتزام وإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين؛ - مجلس الإدارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين؛ - إن لجنة مجلس الإدارة المكونة بالكامل من مدراء مستقلين مسؤولة عن الموافقة على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة أو المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو المدراء أو الإدارة في الشركة المعنية؛ - الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة أو تضارب محتمل في المصالح؛ - مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي.
3- الشفافية والإفصاح	- إعداد التقارير المالية وممارسات الإفصاح تتناغم مع أعلى المستويات الدولية؛ - الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضاً عبر الانترنت في الأوقات المناسبة.
4- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	- لدى الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوص خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية حقوق الأقلية) من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أي إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية مركزة أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.

المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص، ص: 79، 80.

رابعاً: القيادة

والجدول التالي يوضح محاور حوكمة الشركات فيما يتعلق بمعايير القيادة.

الجدول رقم (07): القيادة

محاوير حوكمة الشركات	القيادة
1- الالتزام بالترشيد الإداري	- الشركة معروفة بين الجمهور العام كشركة قيادية محلية، وأيضاً كشركة بين الشركات القيادية العالمية في مجال حوكمة الشركات.
2- بيئة وعمل مجلس الإدارة	- لدى الشركة آلية مستقلة لتابعة الأصول (أو التسليفات) ورفع التقارير الخاصة بها مباشرة إلى مجلس الإدارة (أو لجنة من المجلس) من أجل تأمين إدراك وحل مناسب لأي مشكلات على هذا الصعيد.
3- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	- إن تاريخ الشركة على صعيد المعاملة المتساوية للمساهمين يبرهن عن توافق متسق مع توقعات السوق الدولية.

المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص، ص: 80، 81.

المطلب الرابع: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في طليعة المؤسسات الدولية التي تصدت لموضوع إصدار معايير دولية للنظام المالي ووضع معايير وإرشادات لحاكمية الشركات الدولية، حيث قررت أمانة مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الإجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة 27-28 أبريل عام 1998 دعوة المنظمة للتعاون مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص في وضع مجموعة من المبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات، مستفيدة في ذلك من إسهامات البنك الدولي وصندوق

النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين، والاتحادات الدولية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع.¹ وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وفضلاً عن هذا فقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي باعتبارها أحد المعايير الرئيسية لتنظيم المالية السليمة، وتبعاً لذلك فإنها تشكل العنصر الأساسي لحوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي/صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد.²

ويجب أن نلاحظ أنه ليس هناك نموذج منفرد واحد لحوكمة الشركات الجيدة يمكن تطبيقه في جميع دول العالم ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج، ومع ذلك فقد أدى العمل الذي تم القيام به في كل من دول المنظمة وغيرها من الدول خارج المنظمة إلى تحديد عدد من العناصر المشتركة التي تعتبر أساساً لحوكمة الشركات الجيدة، وتقوم المبادئ على أساس هذه العوامل المشتركة وتم تشكيلها لتنظيم النماذج المختلفة لهياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول المنظمة أو غيرها من الدول.³

ويجب أن نلاحظ أن المبادئ التي سوف يتم التطرق إليها هي المبادئ المعدلة التي أخذت في الاعتبار ما حدث من تطورات منذ عام 1999 حتى سنة 2004، وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004،⁴ وفي سنة 2015 تم تعديل هذه المبادئ مرت أخرى، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة العشرين G20 مبادئ جديدة خاصة بحوكمة الشركات، واعتمد مجلس منظمة الـ OECD هذه المبادئ في 8 يوليو/تموز عام 2015، وبعد ذلك قدمت هذه المبادئ لقادة مجموعة الـ 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا (تركيا) حيث أقرتها وأطلقت عليها مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات، وتشمل هذه المبادئ 06 مجالات مثل المبادئ 2004 وتعتبر نفس المبادئ إلا أنهم دمجوا المبدأ الثاني والثالث في مبادئ سنة 2004 في مبدأ واحد وهو المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين، وإضافة مبدأ جديد هو المبدأ الثالث المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من المؤسسات المالية الوسيطة، أما باقي المبادئ فبقيت كما هي دون تغيير، ونشير أن هذه المبادئ لازالت غير مطبقة في الدول العربية وأغلبها يطبق المبادئ الصادرة سنة 2004، وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ والتي تتكون ستة مبادئ أساسية هي:

¹ - حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 65، 66.

² - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 36.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 48.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 48، 49.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

وتتمثل المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:¹

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركة في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجبها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلاً عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. وتتمثل المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني في ما يلي:²

أولاً- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- 1- طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛
- 2- إرسال أو تحويل الأسهم؛
- 3- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.
- 4- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين؛
- 5- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- 6- نصيب من أرباح الشركة.

ثانياً- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- 1- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة؛
- 2- الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛

¹ - رندة الدبل، مرجع سابق، ص: 111.

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص: 11، 12.

- 3- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.
- ثالثاً-** ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
- 1- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛
- 2- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة؛
- 3- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين؛
- 4- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيباً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيباً.
- رابعاً-** ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- خامساً-** ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- 1- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهريّة من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم؛
- 2- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.
- سادساً-** ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.
- 1- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛

2- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

سابعاً- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسيين، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

وتتمثل المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني في ما يلي:¹

أولاً- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

1- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، و ينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير؛

2- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهمل القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي لأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال؛

3- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم؛

4- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود؛

5- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ثانياً- ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي.

ثالثاً- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص: 13.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصلحة بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة مالياً وتتضمن مايلي:¹

أولاً- أن يحدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصلحة التي يحميها القانون؛

ثانياً- إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم؛

ثالثاً- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصلحة وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛

رابعاً- توفير المعلومات لأصحاب المصلحة وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛

خامساً- السماح لأصحاب المصلحة 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.

سادساً- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بميكال فاعل كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات إفصاحاً صحيحاً في الوقت المناسب، بما يشمل جميع الأمور المهمة والجوهرية بالنسبة للشركة المساهمة، بما في ذلك الوضع المالي، والإداري، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركة، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ:²

- يجب أن يشمل الإفصاح المعلومات المهمة والجوهرية ولكن غير محصور بها وهي:

- النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة؛
- أهداف الشركة؛
- المساهمون الرئيسيون؛
- سياسة المكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين (المديرين في الإدارة العليا)، ومعلومات حول أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، وأي إدارات أخرى للشركة، وما إذا كانوا يعتبرون كمستقلين من قبل المجلس؛

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 39.

² - عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقافي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، فلسطين، 2008، ص، ص: 45، 46.

- العمليات مع الأطراف ذات العلاقة؛
- عوامل المخاطر المتوقع حدوثها؛
- مواضيع تتعلق بالموظفين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات والطريقة التي تطبق بها.
- يجب أن تصل المعلومات ويفصح عنها وفقاً لمعايير محاسبية ومالية عالية الجودة؛
- يجب القيام بتدقيق سنوي من قبل مدقق خارجي مستقل، وكفاء، ومؤهل، من أجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم والبيانات المالية تمثل بعدالة المركز المالي، وأداء الشركة بالنسبة لجميع النواحي المادية؛
- يجب أن يكون المدققون الخارجيون مسئولين وعرضة للمساءلة من قبل المساهمين، ومسؤولين أمام الشركة لممارسة العناية المهنية عند قيامهم بعملية التدقيق؛
- يجب أن تقدم قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها بشكل متساو وفي الوقت المناسب، وبكلفة تمكن من الوصول عليها.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجسد هذا المبدأ إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على الشركة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين من حيث:¹
- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين؛
 - على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين؛
 - على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة؛
 - على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقررة مسبقاً بما في ذلك:
 - وضع إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات؛
 - متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة؛
 - اختيار كبار المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة؛
 - الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛
 - توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
 - الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوق استخدام موجودات الشركة وإحكام السيطرة على بعض العمليات المتعلقة بها؛

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص، ص: 41، 42.

- التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للشركة بما في ذلك نظام التدقيق المالي المستقل والرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، والامتثال للقوانين والتعليمات.
- على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي في ما يتعلق بشؤون الشركة من خلال:
- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد يحدث فيها تعارض للمصالح المحتملة مثل (التقارير المالية، التعيينات، مكافآت التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة)؛
- التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها؛
- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛
- أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة والدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على الوجه الأكمل.

المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات

لآليات حوكمة الشركات آليات داخلية وأخرى خارجية، حيث أنه عند التطبيق الجيد للآليات الداخلية لحوكمة الشركات تكون المؤسسة في مأمن من الآليات الخارجية، وسنتناول في هذا المبحث كل من الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تؤثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات بشكل مباشر على المؤسسات لأنها مرتبطة بأهم وظائف المؤسسة كمجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ولجنة المراجعة..إلخ، وسنحاول في هذا المطلب توضيح كيف تعمل هذه الآليات وكيفية استفادة المؤسسة منها.

أولاً: آلية مجلس الإدارة

يذكر كل من **Harianto & Singh** أن الناشطين والباحثين في مجال حوكمة الشركات يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداءها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.¹

ثانياً: لجان مجلس الإدارة

على الشركة أن تنشئ على الأقل اللجان التي تنص عليها متطلبات بورصة الأوراق المالية المقيدة بها أسهمها، وهذه اللجان بصفة عامة هي: لجنة المراجعة، ولجنة التعيينات، ولجنة المكافآت (التعويضات)، ويقرر مجلس الإدارة مدى احتياجه من عدمه لإنشاء تلك اللجان أو اللجان الأخرى، وتشكل كل لجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين والذين تتوفر لديهم الخبرة والمهارات المناسبة للعمل في تلك اللجان، ويجوز لعضو مجلس الإدارة الانضمام لأكثر من لجنة طالما لديه المهارات والخبرات المتوافرة لديه التي تؤهله لذلك.²

ويعتبر تعيين رؤساء اللجان وأعضائها من سلطة مجلس الإدارة، والذي يختار عضواً من أعضائها لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة، ويحدد مجلس الإدارة كيفية رفع التقارير من قبل اللجان، ومجلس الإدارة حق الإشراف على مدى فعالية اللجان، وينبغي على رئيس مجلس الإدارة أن يحيط السلطات الرقابية علماً بوجود لجان مجلس الإدارة وباختصاصاتها وعضويتها، وينبغي أن تظهر أسماء اللجان ورؤسائها وأعضائها في التقرير السنوي،³ وتقوم اللجان بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بكيفية اجتماعاتها والوقت المناسب لتلك

¹ - محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 134.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 142.

³ - أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2010، ص: 193.

الاجتماعات، ويتم عقد الاجتماعات بناء على طلب رئيس اللجنة ويجب أن يكون الحضور لغالبية أعضاء اللجنة لكي تتمكن من مباشرة مسؤولياتها بفاعلية.¹

ويمكن أن يخرج أي عضو من عضوية اللجنة في أي وقت شرط أن يكون هذا الخروج في الوقت المناسب وبصورة كتابية، وعند دخول عضو جديد للجنة يجب أن يحصل على موافقة غالبية أعضاء مجلس الإدارة، أما مكافآت أعضاء اللجنة فيكون حسب سياسة مجلس الإدارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له، ويوكل مجلس الإدارة للجنة مهامها ومسؤولياتها والذي يقوم بمراجعتها من وقت لآخر، ونشير أن للجان تأثير استشاري كبير ولكن لهذه اللجان ميزة إضافية تتمثل في منح هذه اللجان لأعضاء مجلس الإدارة رؤية أوضح تتعلق بالشركة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان إلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاث مجالات:²

- طمأنة المساهمين خارج المؤسسة بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة؛
 - تحسين جودة المهمة حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمين في صحة تلك العمليات؛
 - حل النزاعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وأيضاً سهولة التعامل معها.
- وعموماً يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان الرئيسية التالية:

1- لجنة التدقيق (المراجعة):

إن عملية الإشراف على إعداد البيانات المالية للشركة من الواجبات الأساسية المناطة بلجنة التدقيق الداخلي، إذ تقوم هذه اللجنة بمتابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وهي تعد من أدوات حوكمة الشركات الداخلية المهمة في الشركة، وتعتبر صفتي الاستقلالية وعمق النظر من أهم صفات لجنة المراجعة، فهي لا تندفع نحو الاستغراق في أمور محاسبية ولا تتورط في تغطية أخطاء أحد الأطراف ذات العلاقة، وتلعب لجنة التدقيق دوراً رئيسياً في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير، وبهذا تعمل على تقوية حوكمة الشركة وزيادة الثقة العامة بالمؤسسة.³

وتعتبر استقلالية لجنة التدقيق من أهم التوصيات التي جاءت بها لجنة **Blue Ribbon** (Committee.1999)، لتحسين فعالية التدقيق الداخلي، ويعتمد نجاح لجنة التدقيق بالدرجة الأولى على

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 150، 151.

² - نفس المرجع السابق، ص، ص: 132، 133.

³ - أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص، ص: 194، 195.

الخبرات والخصائص التي يتمتع بها أعضاء اللجنة، والمعرفة المالية، والأكثر من ذلك الاستقلالية.¹ لقد تطورت واجبات ووظائف لجنة التدقيق بالاستجابة إلى التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال، ويمكن تلخيص المسؤوليات الرئيسية للجنة التدقيق كأداة مساعدة لفحص وتدقيق مجلس الإدارة كالاتي:²

- صحة وسلامة القوائم المالية للشركة؛
- استقلالية ونزاهة وتأهيل المدققين الخارجيين؛
- أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة؛
- ملاءمة نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة؛
- مراقبة الالتزام بمتطلبات القوانين واللوائح ودليل السلوك.

وتتضمن الوظائف الهامة الأخرى للجنة التدقيق مايلي:

- فحص مشاكل المحاسبة والتقارير الهامة وفهم أثرها على القوائم المالية؛
- وضع والاحتفاظ عن طريق اجتماعات دورية خطوط مباشرة للاتصال بين مجلس الإدارة والإدارة المالية والمدققين الداخليين والمدققين المستقلين للشركة؛
- دراسة فعالية نظم الرقابة الداخلية للشركة ونطاق فحص المدققين الداخليين والخارجيين للرقابة الداخلية على التقرير المالي؛
- فحص فعالية نظام الرقابة للشركة الخاص بمراقبة سياسات الشركة المرتبطة بالالتزام بالقوانين واللوائح واجبة والأخلاقيات وتعارضات المصالح وفحص سوء السلوك والغش.

وعند أداء واجبات لجنة التدقيق فإنها يجب أن تقوم بإعداد تقرير يتم تضمينه في التقرير السنوي للشركة والذي سيتم تقديمه لاجتماع الجمعية العامة للمساهمين طبقاً للقوانين واللوائح واجبة التطبيق والمعايير المحددة.

2- لجنة المكافآت:

هناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافأتهم بأنفسهم وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات و للمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس،³ ولقد توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد

¹ - أرشد فؤاد التميمي، أحمد فارس القيسي، أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركات على رأس المال العامل و انعكاسها على القيمة الاقتصادية المضافة- دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 73، المجلد 19، 2013، ص: 172.

² - أمين السيد أحمد لطفى، مرجع سابق، ص، ص: 252، 253.

³ - أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص: 200.

تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.¹

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:²

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

3- لجنة التعيينات:

قد يرغب مجلس الإدارة بين حين وآخر في تعيين أعضاء جدد مستقلين بالمجلس، أو تعيين أعضاء مستقلين في لجنتي التدقيق والمكافآت، ومن الأمور المفيدة التي تضمن حياد عملية الاختيار قيام لجنة التعيينات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصة إذا كان الاختيار من لجنة تعيينات تضم أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الأسماء التي اقترحتها لجنة التعيينات ووافق عليها مجلس الإدارة، ويمكن لرئيس مجلس الإدارة سواء كان هو نفسه المسؤول التنفيذي الرئيسي أم لا، أن يرأس هذه اللجنة،³ ومن أجل ضمان موضوعية التعيين فإن أفضل إجراء يمكن إتباعه يتمثل فيما يلي:⁴

- اتخاذ قرار بتعيين أعضاء جدد؛
- وضع وصف وظيفي والإجابة عن جميع الأسئلة بشأن طبيعة ونوع الشخص المطلوب؛
- القيام بعملية بحث رسمي أو غير رسمي أو كليهما، وتتضمن عملية البحث النظر في المرشحين المعروفين لأعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة؛
- وضع قائمة مختصرة عن المرشحين المناسبين؛
- الحصول على بيانات عن الجهات التي يمكن الرجوع إليها؛
- عقد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.

ثالثاً: آلية هيكل الملكية

يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة أنصبتهم في المؤسسة، وأشار

¹ - محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص: 138.

² - أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص: 201.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 201.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 201.

(Denis & Mcconnell 2003) إلى أن هيكل الملكية يعتبر أحد أهم الآليات الهامة في حوكمة الشركات، وأن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة الشركات يعتبر شيئا نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المؤسسة 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 الشركة.¹

1- سيطرة المديرين على ملكية الشركة: أشار (Denis & Mcconnell 2003) إلى أن التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح (بين الملاك، والمديرين) مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركات، ولكن في الواقع العملي فإن الموقف يختلف تماما فملكية المديرين لجزء من أسهم الشركة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالح المديرين والملاك، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركات ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، ولكن في حالة عدم التوافق، فإن ملكية المديرين تمنحهم قدرا أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون أدنى مراعاة لمصالح الملاك، والمعيار الأساسي هنا هو مفاضلة المديرين بين عائد الانحياز لمصلحة الشركة أو عائد الخندقة الإدارية، وطبيعة الثقافة السائدة والخبرات التراكمية والفوائد المتوقعة عموما، والعواقب الناتجة عن تبني أي من هذه المواقف.

2- الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين: في حالة الملكية بواسطة الملاك المسيطرين فإن 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 مجموعة الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استخدام قوتهم لمصلحة جميع الملاك، وبين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم.

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

4- أهمية هيكل الملكية في الشركات في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

تعتمد كافة نظم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ هي: العدالة وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، والمسؤولية والشفافية، وتعتمد التحديات الخاصة بمراعاة هذه المبادئ والالتزام بها على هيكل الملكية في قطاع

¹ - بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، مصر، 2009، ص: 26، 27.

الشركات، وهناك نوعان شائعان لهياكل الملكية للشركات: هيكل مركز (نظام الداخلين) أو هيكل مشتت (نظام الخارجيين)،¹ وسوف نتعرض لكل منهما بشيء من التفصيل.

4-1- الهيكل المركز (نظام الداخلين): حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم "الداخليون" ومعظم الدول وخاصة التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزية، ويقوم الداخلون في هياكل الإدارة في المركز بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية حقوق التصويت، حيث غالباً ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخلون عدد قليلاً من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلاً من أن يتحكموا في الشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.²

ومما لا شك فيه أن لكل نظام من هياكل الملكية مزاياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به، حيث تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخلون بمزايا عديدة منها: أن الداخلين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة بالإضافة إلى أن الداخلين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل، ومن ناحية أخرى نجد أن نظام الداخلين يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعنية لحوكمة الشركات وإحداها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا أو يتواطأوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديروا الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة،³ ومثال ذلك أن لدى كبار حملة الأسهم ومن يمتلكون الأصوات الكثيرة الكثير من الوسائل الكفيلة بتدمير الشركات ومنها:⁴

- تشجيع المجلس على الموافقة على شراء شركة منافسة لا لشيء إلا لتوسيع حصة شركتهم في السوق وإسكات صوت المنافسة؛
- إقناع المجلس برفض الدمج أو الانضمام إلى شركات أخرى خشية فقدان السيطرة على الشركة حتى ولو

¹ - كاترين ل، كوشتا هليلينج، جون، سولفيلن، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاد النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص: 9.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 27.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 27، 28.

⁴ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، ص: 16. متاح على الموقع www.cipe-arabia.org، اطلع عليه بتاريخ 2015/06/12.

كان الانضمام سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة؛

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية، يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدرتها الإنتاجية ويشجعون المستثمر على التردد ويحرمون الشركة من السيولة الموجودة في أسواق رأس المال، كما أن أسواق المال الضحلة تؤدي بدورها إلى حرمان الشركات من الأموال ومنع المستثمرين من تنويع المخاطر.

4-2- الهيكل المشتت (نظام الخارجيين): في هياكل الملكية المشتتة، فيكون هناك عدد كبير من المالكين الذين يمتلك كل منهم عدداً صغيراً من أسهم الشركة، وعادة ما لا يكون هناك لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية. ومن ثمة يطلق عليهم (الخارجيون)، كما يشار إلى نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين، وتميل الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى تطبيق هياكل الملكية المشتتة في الشركات.¹

وعلى النقيض من نظم الداخليين، فإن المنشآت في نظم الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت السيطرة. ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات، وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي، وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة، ونتيجة لهذا تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمسائلة وأقل فساداً، وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.²

وعلى الرغم من تلك المزايا فإن هياكل الملكية ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة، إذ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، ومن ثمة فإنهم يتجهون إلى الموافقة على السياسات والاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب في الأجل القصير، لكنها قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة، وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى إثارة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، وإلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.³

أما صغار المستثمرين فلا يتوافر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة وحرص، ولحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم، ونتيجة لهذا فقد يظل أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ تلك القرارات غير الصائبة في مناصبهم، بينما تكون مصلحة الشركة في التخلص منهم.⁴

رابعاً: آلية التدقيق الداخلي

إن التغيرات التي تشهدها مهنة التدقيق الداخلي الناتجة عن الفضاء المالية في منظمات الأعمال

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص: 148.

² - محمد حلمي الجليلاني، مرجع سابق، ص: 162.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 163.

⁴ - كاترين ل، كوشتا هليلينج، جون، سولفيلن، مرجع سابق، ص: 10.

الأمريكية تطلب القيام من معهد التدقيق الداخلي تشكيل لجنة عمل لوضع إطار نظري للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وعرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه " عبارة عن نشاط مستقل، موضوعي، واستشاري مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات الشركة، كما يساعد الشركة على إنجاز أهدافها من خلال مدخل انضباطي منظم، لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، وعمليات الرقابة وحوكمة الشركات"،¹ وذلك من خلال الآتي:²

1- **إدارة المخاطر:** يشير المعيار (2110) إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يتولى تقييم وتحسين إدارة المخاطر، كما يجب عليه أن يساهم في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة مع مراعاة:

- **خدمات التأكيد:** يعمل نظام التدقيق على تقييم التعرض للمخاطر المتصلة بعمليات المؤسسة وبأنظمة المعلومات؛

- **خدمات الاستشارة:** فإنه يتعين على المدققين الداخليين مناقشة المخاطر المتصلة بأهداف الأعمال الاستشارية، وأن يستخدموا المعرفة التي يكتسبونها من الأعمال الاستشارية في تحديد وتقييم التعرض للمخاطر للجوهريّة بالمؤسسة.

2- **الرقابة:** المعيار (2120) يشير أن الهدف الأساسي لنشاط التدقيق الداخلي هو فحص وتقييم فعالية وكفاءة وتعزيز التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية المعمول بها ومن ثم تحديد نقاط الضعف في هذا النظام.

- **خدمات التأكيد:** بناء على نتائج تقييم المخاطر، ينبغي أن يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تقييم كفاية وفعالية أدوات الرقابة التي تضم حوكمة الشركات بالمؤسسة وأنظمة معلوماها؛

- **خدمات الاستشارة:** يتعين على المدققين الداخليين عند أداء واجبهم الاستشاري التحقق من أن أدوات الرقابة التي تتماشى مع الأهداف التي يزعمون تحقيقها، كما ينبغي أن يكون المدققون الداخليون قادرين على التعرف على وجود أي نواحي جوهرية في أدوات الرقابة على أساس نتائج تقييم الخطر على نشاط التدقيق الداخلي، تقييم كفاءة وفعالية الرقابة شاملة أنظمة التوجيه، العمليات والمعلومات، حيث يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية:

- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية (نظام حوكمة الشركات) في المؤسسة؛

- قابلية المعلومات للاعتماد عليها؛

- حماية الأصول؛

- الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية؛

- الوصول إلى الأهداف والغايات؛

- تحديد مواطن الخطر؛

¹ - أرشد فواد التميمي، أحمد فارس القيسي، مرجع سابق، ص: 172.

² - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 166، 167.

- منع واكتشاف الغش والاحتيال؛ - الشك المهني.

وبصدد تعظيم قيمة المراجعة الداخلية فقد توالى إصدارات المجامع العلمية والمنظمات المهنية على المستوى الدولي في عام 1993 مقارنة بعام 2003، وفيما يلي توضيح لتطوير طبيعة المراجعة الداخلية خلال هاتين الفترتين كما يوضحها الجدول الموالي:¹

الجدول رقم (08): تطوير طبيعة المراجعة الداخلية

تقليدياً (1993)	أوجه المقارنة	حديثاً 2003
- الفحص - التقييم.	1- الخدمات.	- التأكيد الموضوعي-الخدمات الاستثمارية.
- الحماية -الدقة-الكفاءة-الالتزام.	2- الأنشطة.	- تعظيم قيمة المؤسسة-دعم حوكمة الشركة.
- منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والتلاعب.	3-الأهداف.	- إدارة المخاطر المالية والتشغيلية.
- اختبارات الالتزام التحقيق.	4-الوسائل.	- الفحص التحليلي.
- الإدارة التنفيذية.	5-التبعية.	- لجنة المراجعة.
- الإدارة التنفيذية.	6-التوصيات.	- المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافي.
- التبعية الادارية.	7-الحياد.	- الاستقلال.

المصدر: محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص، ص:40، 41.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

و تشمل الآليات الخارجية للحوكمة آلية التشريعات والقوانين، آلية منافسة سوق المنتجات، آلية السوق لأغراض السيطرة و آلية الإفصاح والشفافية، التدقيق الخارجي.

أولاً: آلية التشريعات والقوانين

غالباً ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية حوكمة الشركات، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية حوكمة الشركات، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون (2002 Sarbanes-Oxly Act) متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط إتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين و أصحاب المصالح الآخرين في

¹ محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص، ص:40، 41.

الشركة، كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق.¹

ثانياً: آلية منافسة سوق المنتجات/ الخدمات وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess & Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح (أو إنهما غير مؤهلة)، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد الاختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.²

ثالثاً: آلية السوق لأغراض السيطرة

وهي التي تنشط كآلية لضبط أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين عندما تفشل الآليات الداخلية للشركة، وذلك عن طريق شراء مراكز ملكية الشركات الخاسرة أو الاستحواذ على الشركات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية، وتتألف آلية السوق لرقابة الشركات من مجموعة من المالكين المحتملين الذين يسعون لشراء مراكز الملكية أو الاستحواذ بقوة على الشركات ذات القيمة المنخفضة أو ذات الأداء الضعيف، وتحقيق العوائد المالية على استثماراتهم من خلال استبدال فريق الإدارة العليا المسؤول عن صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.³

رابعاً: آلية الإفصاح والشفافية

توفر هذه الآلية لكافة المستثمرين من خلال توفير المعلومات الصحيحة والملائمة والحقيقية عن أداء المؤسسة ومنها:⁴

- معلومات عن حركة أسعار الأسهم التي يرغب المستثمر في اقتنائها؛
- معلومات عن الأرباح الموزعة؛
- معلومات عن الإدارة وكفاءتها؛
- معلومات عن نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي ومستقبلها ومستقبل الصناعة التي تعمل فيها؛

¹ - خليل أبو سليم، أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية) مجلة جامعة جازان-فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، ع 01، المجلد 03، 2014، ص: 173.

² - خليل أبو سليم، مرجع سابق، ص: 172.

³ - بشرى عبد الوهاب، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2012، ع 22، ص: 211.

⁴ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات حوكمة الشركات في تحفيظها، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ع 93، المجلد 02، 2012، ص: 37.

- معلومات عن التدفقات النقدية الداخلة إلى الشركة والخارجة منها.

خامسا: آلية التدقيق الخارجي

نظرا لكون المراجع الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات، وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور مهم في تحقيق أهدافها، إذ يتطلب الإطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة الشركة، إذ أن الدور الأساسي للمراجع الخارجي هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة، وفقا لمعايير المحاسبة، واما إذا كانت التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها.¹

وينظر عادة إلى المراجع الخارجي كطرف مسؤول بشكل مباشر عن أي نتائج أو عواقب تترتب على عدم مصداقية المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية التي تم إعدادها بمعرفة الإدارة، ويتم مساءلته عند تعرض حقوق أصحاب المصالح لأي أضرار، ونظرا لكون هدف حوكمة الشركات هو ضمان حقوق أصحاب المصالح بصفة عامة سواء كانوا أغلبية أو أقلية، ومحاوله تعظيم عوائدهم، فإن دور المراجع الخارجي يتطابق مع هدف حوكمة الشركات، كما أن حوكمة الشركات تؤدي إلى تفعيل هذا الدور من خلال التأكيد على استقلاليتها وتوفير الحماية له.²

كما يعتبر دور المراجع الخارجي أساسيا في أي عملية حوكمة، حيث نصت جميع المواثيق التي تناولت مكونات عملية حوكمة الشركات، إلى اعتبار المراجع الخارجي أحد أركان عملية حوكمة الشركات، ويتمثل الدور الأصيل للمراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية كأحد عناصر دوره في حوكمة الشركات، كما ارتبطت المراجعة الخارجية بأداء خدمات غير المراجعة والتي دار حولها جدل كبير حول تأثيرها على استقلالية المراجع الخارجي.³

ولكي يكون للمراجعة دور فعال وهام في مجال حوكمة الشركات لابد من عدم تركيز المراجعة على مصالح المساهمين فقط، بل يجب مراعاة كافة مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة والمصلحة بالشركة، مع ضرورة الاهتمام بسلوك وآداب المهنة، ولا شك أن للمنظمات المهنية دورا كبيرا في تفعيل الدور الحوكمي للمراجعة من خلال إصدار العديد من المعايير المهنية ومن خلال الآليات التي يتم من خلالها ضمان إلتزام المراجعين بتلك المعايير وتطبيقها ضمانا لتحقيق الجودة في أداء عملية المراجعة، للإضافة إلى ضرورة الرقابة على جودة عملية المراجعة.⁴

¹ - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 79.

² - نفس المرجع السابق، ص: 78.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 79.

⁴ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة علي شحاتة، مرجع سابق، ص: 100.

ومن ناحية أخرى فإن دور المراجعة في مجال حوكمة الشركات يتمثل في حل مشكلة عدم تماثل المعلومات والتعارض بين الملاك والإدارة وذلك من خلال إبداء مراجع الحسابات للرأي في القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها ويتحقق من ذلك من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء عملية المراجعة والرقابة على جودة أداء عملية المراجعة.¹

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditors (IIA)) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات حوكمة الشركات الإشراف **Oversight** ، التبصر **Insight**، والحكمة **Foresight** ، ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.²

المطلب الثالث: مداخل تطبيق حوكمة الشركات

حيث أشارت **tina et al (2004)** إلى أن الفشل الكبير في حوكمة الشركات التي كان معمولا بها سابقا، أدى إلى التدخل الحكومي، من خلال إصدار قانون **Sarbanes-Oxley** في عام 2002، مما دعى **Jackman (2004)** إلى التساؤل: هل اللجوء إلى القانون سوف يؤدي إلى تحقيق إلتزام أفضل بحوكمة الشركات؟ في حين يرى **Arjoon (2004)** أن تطبيق حوكمة الشركات الجيدة على كافة المستويات وفي مختلف دول العالم، اعتمد على مدخلين أساسيين هما:³

- المدخل على أساس المبادئ؛
- المدخل على أساس القواعد.

حيث يتطلب المدخل على أساس المبادئ درجة أقل من التعقيد والالتزام، ويركز بشكل أكبر على القيم والصدق في التعامل، وتكون إمكانية تطبيقه مناسبة في المجتمعات المتقدمة ثقافيا وديمقراطيا، بينما يعتمد المدخل على أساس القواعد على الالتزام الصارم بالقوانين والقواعد، وتمثل فيه المعايير الأخلاقية درجة أقل، ويلتزم هذا المجتمعات الأقل ممارسة للديمقراطية، ويتم الالتزام فيها عن طريق التقنين وليس السلوك الشخصي للأفراد، والجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين خصائص المدخلين.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص: 100.

² - بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-08 ماي 2012، ص: 17.

³ - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص، ص: 57-62.

الجدول رقم (9): أهم الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ

المدخل على أساس القواعد	المدخل على أساس المبادئ	
1	الالتزام بمجموعة محددة من المتطلبات الإجرائية	يشدد على عمل الأشياء الصحيحة بوسائل ملائمة، وقيادة سلوك الشركة، من خلال التركيز على النتائج النهائية.
2	التزم والإلزام.....	التزم أو فسر أو إشرح (عدم الالتزام)
3	يوجد عادة ضمن الإجراءات المفضلة للشركات	يوجد عادة بالنظم الرقابية الاجتماعية القوية
4	يتبع المعنى الحرفي للقانون.	يتبع روح القانون.
5	يمثل أدنى مستوى من المعايير الأخلاقية.	يتسع ليشمل المجالات التي لا يغطيها القانون وأعلى مستوى من المعايير الأخلاقية.
6	يؤكد على المنهج التحليلي، ويشدد على التفاصيل والقدرة على التطبيق بالقوة	يشدد على عمليات التواصل.
7	يميل نحو التركيز على الجوانب الكمية والموضوعية.	يميل نحو التركيز على الجوانب النوعية الشخصية.
8	شروط ضروري لفاعلية حوكمة الشركات	شروط كاف لفاعلية حوكمة الشركات.
9	يتطلب متابعة مستمرة.	يتطور خلال فترات طويلة
10	يركز على الاكتشاف	يركز على الحماية.
11	يميل نحو إخافة المنفذين	يميل لأن يكون مينا على القيم.
12	وصفي، مفصل، واضح بشكل كبير.	واسع وتضميني بشكل كبير.
13	يميل نحو رؤية الأشياء كأبيض أو أسود.	يأخذ في الاعتبار القضايا الوسطية (بين الأبيض والأسود)
14	يتطلب الالتزام الأعمى بالقواعد.	يعزز التمسك بالقيم.
15	إلزامي.	يعطي مساحة من حرية التصرف.
16	سهولة التطبيق.	صعوبة في التطبيق.

المصدر: عصمت أنور صحصاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص، ص: 58، 59.

ويرى **Jakson (2004)** أن كلا المدخلين السابقين يلائم قطاعا معيناً من النشاط الاقتصادي فالمدخل على أساس القواعد يلائم قطاع الخدمات المالية الذي يتطلب التزاماً صارماً وذلك لوجود درجة عالية من المصلحة العامة مرتبطة بعدد كبير من أفراد المجتمع في هذه القطاعات، وأيضاً لوجود درجة تعقيد عالية في طبيعة نشاطها، بينما المدخل على أساس المبادئ يمكن أن يلائم قطاعات اقتصادية ذات تعقيد أقل، وارتباط مصالح على مستوى المجتمع أقل، مثل الشركات العائلية والشركات ذات عدد المساهمين القليل، ويرى **Trevino & Brawn (2004)** أن المدخل على أساس المبادئ يميل إلى الصيغة أو الشكل الأخلاقي، بينما المدخل على أساس القواعد يميل إلى الالتزام.

المبحث الثالث: التجارب الدولية في حوكمة الشركات

تختلف النماذج المطبقة في الدول لحوكمة الشركات فلكل دولة بيئتها الخاصة وقوانينها وتشريعاتها ودرجة تطورها لذلك ظهرت العديد من النماذج لحوكمة الشركات، حيث ستتعرض لبعض التجارب الدولية و مراحل تطبيق حوكمة الشركات فيها.

المطلب الأول: حوكمة الشركات في الدول الغربية

تعتبر الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول التي تبنت حوكمة الشركات، وسنحاول فيما يلي عرض بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات وهي: المملكة المتحدة، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا.

أولاً: حوكمة الشركات في المملكة المتحدة

تعد المملكة المتحدة أول دولة من بين دول الاتحاد الأوروبي التي تصدر تشريعا يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة المؤسسات والشركات، بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من المنظمات والمجامع المهنية التي كانت ولا تزال تدعم وتشجع هذا التوجه، ومن هذه المنظمات الاتحاد البريطاني للمؤمنين، والاتحاد الوطني لصناديق المتعاقدين، وإتحاد مديري الصناديق الاستثمارية، ومجمع المحاسبين في إنجلترا وويلز وغيرهم.¹

ولعل من أهم الإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة المؤسسات والشركات تقرير **كادبري** الذي صدر في نهاية سنة 1992. بمعرفة اللجنة المالية لحوكمة الشركات، المنبثقة عن مجلس التقارير المالية، وسوق لندن للأوراق المالية و الذي ركز على مجموعة المحددات التالية:²

– مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة، والتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي؛

– اختصاصات ومسؤوليات لجنة التدقيق بالشركة؛

– مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية؛

– العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمراجعين.

ويضم تقرير **كادبري Cadbery 19** بندا هي عبارة عن توجيهات للممارسات السليمة لحوكمة الشركات وهي كالتالي:³

1- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة

¹ - صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص: 183.

² - نفس المرجع السابق، ص: 183

³ - وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص، ص: 53-55.

- وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية؛
- 2- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات في رئاسة الشركة. بما يضمن توازي القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار؛
- 3- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كاف بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين وبشكل يجعل لآرائهم وزناً مهماً؛
- 4- لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد؛
- 5- لا بد من إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة؛
- 6- يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة وخدمات سكرتارية، وأمانة الشركة هي المسؤولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم الاتفاق معها؛
- 7- ينبغي أن لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الإدارة التنفيذية) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والأداء والموارد. بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك؛
- 8- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة عملهم الرقابي أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيداً؛
- 9- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يعاد تعيينهم تلقائياً؛
- 10- يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمراً خاصاً بالمجلس ككل؛
- 11- يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاثة سنوات بدون موافقة المساهمين؛
- 12- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجراً؛
- 13- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة؛
- 14- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوم لوضع الشركة؛
- 15- لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛
- 16- يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة المراجعة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم؛
- 17- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير؛

- 18- يجب على المديرين إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية؛
- 19- يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعداد تقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل حوكمة الشركات التي تشمل:
- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة؛
 - الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس؛
 - الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل؛
 - الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل.
- وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روثمان **Rutteman** الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير **Greenbury** والذي أهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب من الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وتضمن تقرير **Greenbury** التوصيات التالية:¹
- يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة؛
 - يجب على الشركات الالتزام سنويا بإجراءات **Greenbury** وتقديم تفسير لأسباب عدم الالتزام بأي منها؛
 - يجب أن يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لجميع المديرين التنفيذيين بما في ذلك المبالغ المستقطعة للمعاشات أو الحوافز، وخطط التأمين الاختيارية ومعايير الأداء، ومكافآت نهاية الخدمة، مع إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها الشركات المماثلة؛
 - يجب عدم المغالاة في المبالغ التي تدفع للتنفيذيين؛
 - يجب أن لا تمتد عقود العمل لأكثر من سنة واحدة لتجنب اضطراب الشركة لدفع مكافآت إنهاء العقد متعدد السنوات في حالة فصل المدير التنفيذي أو اندماج الشركة في شركة أخرى؛
 - يجب أن تكون خطط الحوافز الجديدة طويلة الأجل بديلا للخطط المماثلة الموجودة بالفعل وليست مكتملة لها؛
 - يجب أن تكون مبالغ المكافآت المرتبطة بالأداء مناسبة لكل من المديرين والمساهمين على أن يكون الأداء متعلقا بالعمل ومصمما لتطوير الشركة، ولا بد من وضع حدود قصوى لهذه المبالغ؛
 - يجب عدم صرف المكافآت المخصصة للتنفيذيين دفعة واحدة بل يجب دفعها على مراحل.

¹ - جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص، ص: 516، 517.

وفي نفس السنة صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبل **Hampel** والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملائمة لعمليات الشركة.¹

وفي عام 1998 ظهر الكود **Combined Code** والذي أشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن. هذا وقد تم تعديل الكود في 2003 ليشمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما **Higges and Smith Reports**.²

ثانيا: التجربة الفرنسية

كانت بداية التجربة الفرنسية مع صدور تقرير فينو 1 سنة 1995 وستتطرق لمختلف التقارير الفرنسية الخاصة بحوكمة الشركات فيما يلي:

1- تقرير فينو 1 (Vienot 1): بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير فينو 1 (**Vienot 1**)، الذي نشر سنة 1995، عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل (CNEP/AFEP) للجمعية العامة للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد (**MARC VIENOT**) مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديرين عامين للمؤسسات، وكان التقرير بعنوان " مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة "، وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الموجودة وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على التقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي:³

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحد على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- على الشركة أن تفسح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات؛
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق مكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 90، 91.

² - نفس المرجع السابق، ص: 91.

³ - حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ م أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 839.

- استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا؛
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين و لا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت؛
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته؛
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية؛
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال.

مع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot 1) هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو أي جهة تنظيمية أخرى شروط أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير (Vienot 1) أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

2- تقرير ماريني (Marini): رغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصدار السيناتور ماريني Marini قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في جويلية 1996 والذي أشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات ونذكر منها ما يلي:¹

- يجب السماح للمجالس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- يجب أن يكون للشركات الحق القانوني دون إلزام في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة؛
- يجب على الشركات أن تقدم إلى المستثمرين قوائم مفصلة بمالكها؛
- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوما؛
- المساهمون الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم يجب أن يتمكنوا من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

3- تقرير فينو 2 (Vienot2): تم نشر التقرير في جويلية 1999 أي بعد أربعة سنوات تقريبا من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين (CNEP/AFEP) تحت رعاية نفس الشخص (MARC VIENOT)، ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي انطباعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير معنون بـ"تقرير على حوكمة الشركات" فيه إشارة واضحة لتبني التنمية المستنبطة من الطرح الأنجلوساكسوني، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة من خلال التطرق

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص: 161.

إلى نظام المكافآت، المعلومات المفصح عنها في التقارير السنوية، وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابقه الذي اهتم بمجلس الإدارة، ويشمل التقرير جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها:¹

* **الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة:** ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والذي اعتبرها غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة؛

* **إعلام ونشر المكافآت:** حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة وحول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف؛

* **نوعية المعلومات في التقارير السنوية:** التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تضم:

- معلومات حول الإداريين (العمر، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد)؛
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المدرجة؛
- تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري؛
- تحديد عدد الإداريين الخارجيين؛
- توضيح عدد اجتماعات المجلس وبلجانه؛
- نشر أسرع للحسابات نصف سنوية والسنوية.

* **تدعيم تواجد الإداريين المستقلين:** والذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة سواء مع الشركة أو الفريق الذي يمارس التسيير.

و نشير بأن تقرير فينو 2 كان أكثر طموحا من سابقه عندما اقترح بأن نسبة الإداريين المستقلين تكون الثلث في مجلس الإدارة، الثلث في لجنة التدقيق و النصف في لجنة المكافآت.

4- إصلاح قانون الشركات: تم الإعلان عن القانون الجديد للشركات في 15 ماي 2001 والذي كرس المبادئ والتوصيات التي كانت في تقرير (Vienot1) و(Vienot2)، والذي أصبح فرضا قانونيا خاصة فيما يتعلق بنشر المكافآت الفردية للمديرين التنفيذيين.²

5- تقرير (Bouton): جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي على الانهيارات والكوارث في الشركات العالمية، على غرار ما حدث لشركة إنرون Enron في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أعد التقرير لجنة مكونة من 14 عضوا يمثلون رؤساء لشركات فرنسية مهمة، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد دانيال بوتون (Daniel Bouton) والذي تم نشره في 23 سبتمبر 2002، حين حاولت مجموعة العمل

¹ - حمادي نبيل، مرجع سابق، ص، ص: 840، 841.

² - نفس المرجع السابق، ص: 841.

(AGREF/ATEF/MEDEF) التركيز على¹:

- تحسين تطبيقات حوكمة الشركات؛
- دراسة مدى ملاءمة المعايير والتطبيقات المحاسبية؛
- تدعيم شفافية محافظي الحسابات؛
- تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي؛
- فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛
- علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين؛
- دور استقلالية ممثلي السوق (بنوك، محللين ماليين، وكالات التنقيط).

6- قانون الأمن المالي: بعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمرين، فصدر قانون الأمن المالي في فرنسا يوم 1 أوت 2003، وكان مستوحى من قانون ساربنز أو كسلي الأمريكي Sarbanes-Oxley، وقد جاء هذا القانون تقريبا بنفس التشريعات التي نص عليها قانون ساربنز أو كسلي Sarbanes-Oxley، ويمكن تلخيص أهم نصوصه في النقاط التالية:²

- ضرورة إعداد تقرير نظام الرقابة الداخلية، ويتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام والمدير المالي، وأن يتم تضمين هذا التقرير في التقرير السنوي لأي شركة مدرجة في البورصة، ويكون مرفوقا برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل وإجراءات الرقابة الداخلية، ويتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي؛
 - يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره تقريراً مفصلاً يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومة المحاسبية؛
 - مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة؛
 - ضرورة الاهتمام بالمعلومة المالية والشفافية والإفصاح في البيانات تفادياً لحالات التلاعب المحاسبي.
- وعلى إثر تبني فرنسا لجملة التقارير السابقة عرضها تم تعميم حوكمة الشركات على كافة الشركات الفرنسية، كما تم فرض إعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد حوكمة الشركات لكل شركة، بحيث يحتوي على معلومات الخاصة بمجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم، أجورهم وحوافزهم، الجمعية العامة للمساهمين والقرارات الصادرة عنها... الخ، ويتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية، وكذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية.³

¹ - حمادي نبيل، مرجع سابق، ص، ص: 842، 843.

² - محفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، المنتدى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 215.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 215.

ثالثاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى **Treadway Commission** والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.¹

أصدر كل من (New York Stock Exchange – NYSE) و (National Association Of Securities Dealers – NASD) عام 1999 تقريرهما الشهير المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق في المؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.²

وفي أعقاب الازمات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في سنة 2002 قام الرئيس جورج دبليو بوش بالتصديق على ساربيتز أوكسلي **Sarbanes-Oxley Act** وهو مشروع قانون صاغه السيناتور بول سربيتز **Bol Sarbanes** وعضو الكونجرس الجمهوري مايكل أوكسلي **Maikl Oxley** في 20 جويلية 2002 محولاً إياه إلى قانون، ولقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة لتنظيم المدققين وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية الشركات وزاد من عقوبات جرائم موظفي الشركات،³ ولقد ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات.⁴

ويمكن تلخيص أهم المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في ما يلي:⁵

- 1- الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين مستقلين؛
- 2- يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم؛
- 3- قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر،

¹ - صباحي نوال، واقع حوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية-، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2013، ص: 666.

² - حمادي نبيل، مرجع سابق، ص: 834.

³ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، مرجع سابق، ص: 475، 476.

⁴ - خولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، المجلد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 25، المجلد 08، 2012، ص: 64.

⁵ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 98.

- والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ؛
- 4- ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة؛
- 5- إنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي يبنى عليها مكافآت ومرتببات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- 6- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي؛
- 7- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح وإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة؛
- 8- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة؛
- 9- قيام لجنة المراجعات بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية؛
- 10- ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للشركة.

رابعا: التجربة الألمانية

في ألمانيا اكتسبت المناقشات المتعلقة بقواعد حوكمة وإدارة الشركات قوة دافعة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للاختيار، وتعرض شركات كبيرة أخرى مثل دايملر للكثير من المصاعب، ودارت هناك مناقشات كبيرة حول آثار استعمال اليورو على الأسهم ذات القيمة الاسمية، وتم تقديم المقترحات التي تبلورت من خلالها إلى البرلمان، وأخيرا وافقت الحكومة على اقتراح يسمى " كون تراج " Kon Trag يتناول القضايا التالية المتعلقة بإدارة المؤسسات¹:

- يسمح للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة (وكان ذلك ممنوعا من قبل)؛
- لن يسمح بعد ذلك بالأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة؛
- لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء المجلس الرقابي، ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في 10 مجالس؛
- يجب زيادة السماح للأقلية أي لصغار المساهمين بتقديم دعاوي ضد المرشحين بتخفيض العتبي إلى 5% أو 2 مليون مارك ألماني (بينما كانت النسبة فيما قبل 10%)؛
- المجلس الرقابي (و ليس مجلس الإدارة) هو الذي يعين المراجعين؛
- تم تقليل تأثير البنوك إلى حد ما، حيث لا يجوز للبنوك أن تصوت بصفتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص: 163.

التصويت باسم البنك الذي يمثل أكثر من 5% من الأسهم.

في 06 جوان 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين (مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة المؤسسات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف. بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل الشفافية والتدقيق والمؤسسات الخاصة، وعلاوة على ذلك فإن منظمة **Schutzverningung fur deutsche -Rbesitz (Dsw)** وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت مجموعة من المقترحات وطالبت المؤسسات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لحوكمة وإدارة المؤسسات وتمثلت هذه المقترحات فيما يلي:¹

- منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت؛
 - منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية؛
 - القضاء على ملكية المؤسسات التبادلية؛
 - ضمان استقلال المدقق الخارجي للشركة؛
 - طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك، التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها، وبذلك يمكن للبنوك الألمانية أن تحقق المزيد من الإفصاح من خلال توكيلات التصويت. بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة؛
 - إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر؛
 - تبسيط عمليات التصويت بالوكالة؛
 - يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد.
- هناك دعم كبير لتنفيذ إجراءات أفضل الممارسات للسوق الألمانية، إلا أن معظم المطالبين بالتغيير في ألمانيا يرون بضرورة تطبيق معايير إدارة الشركات من خلال التشريع بدلا من الإجراءات غير الملزمة، ولكن البورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح قواعد حوكمة إدارة الشركات ممارسة تطوعية عامة للشركات الألمانية، فبدأت في تنفيذ مشروع جريء يقدم شريحتين تجاريتين من الشركات المهمة بالتسجيل، وعلى الشركات الرغبة في التسجيل في هاتين الشريحتين الالتزام بقواعد البورصة الألمانية التي تتطلب إفصاحا أكثر من المعتاد في ألمانيا، السوق الجديدة تطالب الشركات المسجلة بحسب حساباتها إما حسب معايير المحاسبة الأمريكية (-US GAAP) أو حسب معايير المحاسبة الدولية (IAS) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية، والشرط الإضافي المطلوب للإفصاح في الوقت الحالي هو التقارير الربع السنوية والمعدة وفق معايير المحاسبة الأمريكية أو معايير المحاسبة الدولية بداية من سنة 2002، وإذا خالفت الشركات المسجلة هذه القواعد يجوز للبورصة الألمانية معاقبتها بعدة طرق منها شطبها من سجل الشريحة التجارية.²

¹ - سعداوي موسى، حوكمة المؤسسات: مدخل للتفسير الفعال تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، ع 27، المجلد 2، 2013، ص: 134، 135.

² - أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص: 167.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في الدول العربية

تعتبر مصر أول دولة عربية تبنت تطبيق حوكمة الشركات، ثم تلتها بعد ذلك باقي الدول العربية: لبنان والسعودية والإمارات العربية المتحدة الأردن المغرب، تونس...، وستعرف فيما يلي على تجربة الحوكمة في كل من مصر والجزائر.

أولاً: طبيعة اقتصاد الدول العربية

تشابه الدول العربية عموماً في تراثها وثقافتها إلا أنها تختلف من حيث الأنظمة الاقتصادية المطبقة بها، ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة في عام 2003 تم تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات اقتصادية هي:¹

– **المجموعة الأولى:** وهي مجموعة الدول التي قامت بعمليات الإصلاح الاقتصادي منذ منتصف الثمانينيات وهي مصر والأردن والمغرب، وتعتبر هذه الدول من الدول الجاذبة والمستوردة لرأس المال، وتمتاز هذه الدول بأنها قامت بإنشاء أسواق للأسهم لكي تكون أداة رئيسية للمساعدة في تطبيق برامج الخصخصة وأن تكون مصدراً من مصادر الاستثمار المتوسط والطويل الأجل؛

– **المجموعة الثانية:** وهي مجموعة الدول المصدرة للبتروول وبصفة عامة هي مجموعة الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي، وهذه الدول نجحت في تحقيق استقرار في اقتصادياتها يرجع إلى ارتفاع أسعار البترول، وتعتبر هذه الدول من الدول ذات الفائض في الدخل، وبالتالي تعتبر من الدول المصدرة لرأس المال، ومن الملاحظ أن الاستثمار في تلك الدول كان قاصراً على المواطنين الذين ينتمون إلى دول مجلس التعاون ومنذ عام 2000 فتحت هذه الدول باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي؛

– **المجموعة الثالثة:** وهي الدول التي لديها عدم استقرار اقتصادي والذي يرجع إلى عدم الاستقرار السياسي بها مثل فلسطين والعراق، وأيضاً الدول التي مازالت في بدايات الإصلاح مثل لبنان والجزائر والسودان، وليبيا واليمن فأسواق رأس المال بتلك الدول غير موجودة وإن وجدت فهي صغيرة.

يعتبر موضوع حوكمة الشركات موضوع الساعة الذي يهتم كل البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء وتهتم به العديد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم، وكما هو معلوم فقد اكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية للمؤسسات والشركات في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة مؤخرًا وجنوب شرق آسيا وروسيا، ولم تتعرض البلدان العربية لأي كوارث مماثلة كتلك التي حدثت في البلدان سابقة الذكر والتي استدعت ظهور المصطلح والاهتمام به كما هو الحال في بقية دول العالم وخاصة التي حدثت فيها بعض الأزمات ولكن ذلك لا يعني أن وقوع كوارث مالية لا يوجب اهتمام الدول العربية بها، فمع تزايد الممارسات المالية في بورصات الدول العربية وظهور العديد منها بصورة جيدة على الساحة العالمية وتزايد أعداد الشركات العربية التي يتم تداول أسهمها في البورصات العربية

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 249، 250.

والعالمية، وجب الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في الدول العربية حتى تضمن الحفاظ على السمعة المالية والإدارة المحاسبية والكفاءة الاقتصادية لشركاتها وهو ما يؤثر في نهاية الأمر على اقتصادياتها، وهناك العديد من الدول العربية التي قامت بخطوات جادة بالتعاون مع كثير من المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات ونجد العديد من الدول العربية تسعى لإتباع نفس المنهاج، وهذا في حد ذاته مؤشر جيد وهام.¹

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار " حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية، وتم اعتبار حوكمة الشركات منطلقاً لتحديث اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن ضمن التوصيات التي خرج بها المنتدى ما يلي:²

- أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقاً لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات؛
 - تكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة؛
 - إجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة؛
 - تبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية.
- ولقد لعب عدة عوامل دوراً مهماً في تكوين صورة حوكمة الشركات في الدول العربية تمثلت في:³
- معظم الشركات الرئيسة في الدول العربية بدأت كمؤسسات مدارة من قبل عائلات ولا تزال هذه المؤسسات تحت سيطرة مؤسسها أو وراثتها؛
 - خلال الفترات الماضية قامت حكومات هذه الدول بلعب دور أساسي في تنمية بعض الصناعات، وفي تحويل الموارد إليها وفي تحديد درجة المنافسة؛
 - معظم هذه الدول أفرطت منذ عقد التسعينات في سياسة الإصلاح والتحرير المالي والاقتصادي وتنمية أسواق لكن هذه الأسواق لا تزال غير متطورة بالمقاييس العالمية؛
 - وجود الفساد والإهمال والرشوة وغياب الشفافية؛
 - ارتفاع عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي مقارنة بالكبيرة التي تجد صعوبة في تنفيذ معايير حوكمة الشركات نظراً لارتفاع تكلفة تطبيق حوكمة الشركات؛

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 248، 249.

² - كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009، ص: 52.

³ - عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباچه، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 63، 64.

- أن حوكمة الشركات في نهاية المطاف تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطبيقها، ومدى قوة السلطة التشريعية على إرغام تلك الشركات على تطبيقها، لذا من المتوقع أن يكون هناك نوع من عدم التجاوب مع الشركات الخاسرة، إلا أن ما شهده العالم العربي هو تدخل السلطات في كثير من الأحيان لمساعدة الشركات الخاسرة مما يؤثر سلبا على ممارسة حوكمة الشركات السليمة؛

- إعاقة المستثمرين المضاربين تنفيذ إصلاحات حوكمة الشركات ويعتبرونها عبثة في طريقهم، لأنها قد تحرمهم من استغلال المعلومات وتضعف ربحيتهم في الأسواق، فهم يسعون دائما إلى الاستثمار في أصول تقييم بأقل من قيمتها الحقيقية وتدر عائدا كبيرا على المدى القصير؛

- ضعف ثقافة حوكمة الشركات إلى جانب عدم وجود برامج تدريبية للقطاع الخاص ليكون داعما ومساندا للتغيير.

وفي 2009/10/18 أكد الخبراء العرب المشاركون في مؤتمر حوكمة الشركات الذي استضافته الخرطوم أهمية إيجاد منظمة عربية موحدة تعنى بتطبيق قواعد حوكمة الشركات بالمؤسسات والشركات بالعالم العربي مع توحيد هذه القواعد بين الدول العربية من أجل دعم الاستثمارات البنينة وتشجيع إنشاء مشاريع مشتركة وتوفير أكبر قدر من الشفافية، وأشاد الخبراء بتجربة كل من مصر والسعودية والإمارات وقطر في هذا المجال، كذلك أكد الخبراء أن قواعد حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرا في منع استغلال سلطة مجالس إدارات المؤسسات والشركات وتفادي التحايل على القوانين واللوائح بما يضر بمصلحة المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة والعاملين، ويحافظ على هذه المؤسسات والشركات من الدخول في دائرة الفساد والانهيار، حيث أن حوكمة الشركات الجيدة الرشيدة هي طوق النجاة لمحاربة الفساد المالي والإداري.¹

وأيا تم التأكيد أيضا على ضرورة تفاعل وتعاون جميع الأجهزة من أجل نجاح تطبيق قواعد حوكمة الشركات في بلادنا، ويتطلب ذلك ضمان عناصر عديدة في مقدمتها دعم حوكمة الشركات وتأييدها لهذه القواعد بشكل يدفعها للشروع في تعديل القوانين والتشريعات لتطبيقها، وكذلك أهمية فناعة الشركات نفسها بالتطبيق حتى لا تكون إجراءات هذه الشركات شكلية، كما يستلزم الأمر وجود الكفاءات البشرية القادرة على تطبيقها، سواء بالمؤسسات أو بالأجهزة الرقابية التي تفحص نتائج تلك المؤسسات والشركات، وأهمية دور الإعلام في نشر مفاهيم حوكمة الشركات على جميع أوساط المجتمع.²

ثانيا: حوكمة الشركات في مصر

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأت مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم على القطاع الخاص في ظل السوق الحر، بالفعل تم دراسة وتقييم

¹ - صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سابق، ص: 172.

² - نفس المرجع السابق، ص: 173.

مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، حيث أعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر.¹ وكان من أهم نتائج التقييم:²

– أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات رقم 159 لسنة 1981، وقانون قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991، وقانون سوق رأس المال رقم 95 لسنة 1992، وقانون الاستثمار رقم 8 لسنة 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم 93 لسنة 2000.

– لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير، ومن ثمة لا تتماشى هذه القواعد عملياً مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي 48 مبدأ، وهناك إثنان من المبادئ لا تطبق نهائياً في السوق المصرية.

كما أن المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر تشير إلى أن عدداً كبيراً من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع ومتوسط، مؤكداً على وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى التطوير لدرء أي من الممارسات السلبية.³

1- تطور مسار حوكمة الشركات في مصر:

لقد اتخذ تطبيق حوكمة الشركات بمصر المسار التالي:⁴

- 2001 طلبت مصر من صندوق النقد الدولي تقييم مدى تطبيق معايير حوكمة الشركات بها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق 62% من معايير حوكمة الشركات.
- بدأت مصر تشريع القوانين التي تزيد من التزام الشركات بمعايير حوكمة الشركات وذلك مثل قانون القيد بهيئة سوق المال؛
- 2003 صدر قرار وزاري رقم 675 بإنشاء مركز المديرين تابع لوزارة التجارة الخارجية لنشر فكر حوكمة

¹ - بن عواق شرف الدين، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري - تجارب دولية رائدة-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 03، 2005، ص: 150، 151.

² - محمد حلمي الجليلي، مرجع سابق، ص: 20.

³ - نوري منير، بوشاشية نادية، آليات ومحددات تفعيل حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف - الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013، ص: 433.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 433، 434.

الشركات في مصر؛

- 2004 تم تقييم مصر مرة أخرى وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق 82 % من معايير حوكمة الشركات؛
- 2004 صدر القرار الجمهوري رقم 231 بإنشاء وزارة الاستثمار على أن يكون من مهامها الإشراف على مركز المديرين ودعم دوره في نشر حوكمة الشركات في مصر؛

- 2004 صدر قرار وزير الاستثمار رقم 40 بتنظيم مركز المديرين وتحديد الأنشطة الرئيسية له؛
- 2005 صدر قرار وزير الاستثمار رقم 188 بتشكيل مجلس أمناء المركز والذي ضم العديد من الخبراء، يتمتع المركز بدعم العديد من الجهات الأجنبية المانحة مثل البنك الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، الاتحاد الأوروبي، ومؤسسة التمويل الدولية IFC؛

- في أكتوبر 2005 أصدر وزير الاستثمار بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية والذي عدّل في فيفري 2011، ويتكون هذا الدليل من تسع مجموعات تنقسم كل مجموعة إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل مجموعة، وكذلك تقييم مدى نجاح المؤسسة في التطبيق كما يلي:¹

1- نطاق تطبيق هذه القواعد ؛ 2- الجمعية العامة ؛ 3- مجلس الإدارة ؛ 4- إدارة المراجعة الداخلية ؛
5- مراقب الحسابات ؛ 6- لجنة المراجعة ؛ 7- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية ؛ 8- قواعد تجذب تعارض المصالح ؛ 9- قواعد حوكمة الشركات بالنسبة للشركات الأخرى.

- وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير 2007، وقد أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال قرار رقم 11 سنة 2007 بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة والمستمد من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية وضرورة التزام المؤسسات بها كأحد متطلبات استمرار الترخيص لمزاولة النشاط، وقد تمثلت هذه القواعد فيما يلي:²

1- مجلس إدارة الشركات ؛ 2- الجمعيات العامة وحماية حقوق المساهمين ؛ 3- تعارض المصالح وتعاملات الداخلين ؛ 4- الشفافية والإفصاح ؛ 5- نظم الرقابة والمراجعة الداخلية ؛ 6- مراقب الحسابات ؛ 7- الجزاءات الخاصة بالشركات.

2- ميثاق حوكمة الشركات المصري: قام معهد المديرين المصري ومركز المشروعات الدولية الخاصة بإعداد ميثاق حوكمة الشركات على عدة مراحل: المرحلة الأولى: تضمنت إجراء مراجعة لأفضل الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، وذلك من أجل تزويد المجموعة بفهم راسخ لمفهوم حوكمة الشركات، فكانت

¹ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 12، 2013، ص: 41.

² نفس المرجع السابق، ص: 41.

المراجعة صورة معمقة لإعداد وتطبيق موثيق مماثلة في دول أخرى، المرحلة الثانية: فتضمنت إجراء مراجعة للإطار القانوني الحالي في مصر، بما في مراجعة الأدبيات المحلية، والتقارير التي تصدرها المنظمات الدولية، وما تمخضت عنه النقاشات التي دارت خلال ورشات العمل والندوات التي عقدها سابقا مركز المشروعات الدولية الخاصة، وتلا هذه المرحلة نقاشات مع معهد المديرين المصري لوضع الطبيعة القانونية للميثاق ونطاق عمله، ومع أن الالتزام بالميثاق أمر طوعي، ولقد قام الدكتور زياد بهاء الدين وهو خبير محلي في الاستثمار والتجارة بصياغة النسخة الأولى من الميثاق التي تم تقديمها إلى اجتماعات القطاع الخاص مع ممثلي الحكومة في وقت مبكر من عام 2005، وضمت تلك المجموعة في عضويتها ممثلين عن بورصة القاهرة، وبورصة القاهرة، والهيئة المصرية للأسواق المالية، والمعهد المصري المصري، بالإضافة إلى العديد من جمعيات الأعمال، وخلال سلسلة من ورشات العمل والندوات طلب من تلك الجهات المشاركة في تقييم كيفية جعل مسودة الميثاق أكثر فعالية وقابلية للتطبيق على تنمية القطاع الخاص والقطاع الاقتصادي في مصر، وقام مركز المشروعات الدولية الخاصة باستطلاع رأي مالكي منشآت الأعمال حول بنود منفردة معينة في مسودة الميثاق، وتم تضمين ردود المجموعات المختلفة في النسخة النهائية منه التي تم تقديمها حينئذ إلى معهد المديرين المصري من أجل الموافقة عليها.¹

لقد كتب ميثاق حوكمة الشركات بلغة سهلة يفهمها جميع المستخدمين المحتملين له، حيث يحدد حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين ولجان مراجعة الحسابات، ويدعو الميثاق إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية و سياسات الشركة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون والجمهور، كما يصف الميثاق التدابير الهادفة إلى تفادي تضارب المصالح.² ونشير إلى أن ميثاق حوكمة الشركات المصري هو الأول من نوعه في العالم الذي يكتب برمته باللغة العربية، ويشكل الميثاق نموذجا يحتذى به لمبادرات مماثلة يقودها القطاع الخاص في المنطقة.³

المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في حوكمة الشركات

اعتمد ميثاق حوكمة الشركات الجزائري الصادر سنة 2009 مصطلح الحكم الراشد كمرادف لمصطلح حوكمة الشركات، حيث عرف الحكم الراشد بأنه عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:⁴

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

¹ جين ماتشيكو، الشفافية والمساءلة قدما إلى الأمام- حوكمة الشركات مصر - استراتيجيات لإصلاح السياسات - خبرات مأخوذة من أنحاء العالم- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، القاهرة، مصر، 2007، ص: 77، يمكن الإطلاع على الكتاب في الموقع الإلكتروني: www.cipe-arabia.org.

² نفس المرجع السابق، ص: 77، 78.

³ نفس المرجع السابق، ص: 77.

⁴ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص: 16.

وبصفة عامة فان فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن هذا الميثاق والذي يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وسنستعرض فيما يلي أهم ما جاء في هذا الميثاق.

أولاً: بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المسائلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ما يلي:¹

1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك إلى 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007: حيث شكل هذا المنتدى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا المنتدى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.

3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيم تشجيع حوكمة الشركات الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة الشركات للجزائري.

4- إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري: تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر.

5- إطلاق مركز حوكمة الشركات في الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد

¹ - ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مداخلة مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 04، 05.

الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم حوكمة الشركات الديمقراطية بما فيها الشفافية والمسائلة والمسؤولية.

6- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز حوكمة الشركات في الجزائر: تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بـ 10 ملايين يورو لدعم حوكمة الشركات في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذه البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.

ثانيا: المشاكل الخاصة بحوكمة الشركات

حدد الميثاق الوطني مشاكل التي قد تواجه المؤسسات الجزائرية والتي تسعى حوكمة الشركات إلى حلها في النقاط التالية:¹

- كيف يمكن تحسين العلاقة مع البنك؟: ثمة مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم حوكمة الشركات أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي؛
- كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية: وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ حوكمة الشركات المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم؛
- كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة في الإدارة الجبائية: بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والتزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء؛
- كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين: تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر حوكمة الشركات هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم؛
- كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين: إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

¹ - ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، مرجع سابق، ص: 08، 09.

- كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تمييزها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين المساهمين.

ثالثا: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة

في شهر جويلية من سنة 2007 إنعقد أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" ولقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد هذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في: تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل و التفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطارها السامية بالمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي، كما شاركت أيضا في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات، وعليه فإن الصيغة التي اعتمدها كل من حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات هي تشكيل فريق عمل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب في شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية "GOAL08" في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008، ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل في الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي هذا الشأن فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريه أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.¹

في 2009/03/11 خلال المؤتمر الوطني الذي عقد حول حوكمة الشركات أعلنت كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري الذي تم إعداده بمساعدة كل من GCGF و IFC .

يتضمن الميثاق جزئين هامين وملاحق حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص: 13.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فهو يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبانوك والمؤسسات المالية والمونون والإدارة، ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.¹

وتعد كل المؤسسات الجزائرية المعنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أنه لا يطبق على المؤسسات ذات رأس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها على نطاق الميثاق الحالي، لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية، ويوجه هذا الميثاق بصفة خاصة إلى:²

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك نظراً لما تحتله هذه المؤسسات من مكانة متميزة في الاقتصاد الجزائري.

– المؤسسات المساهمة في البورصة أو التي تتهيأ لذلك.

تشكيله فريق العمل (GOAL 08): يوضحها الشكل التالي:

¹ – نفس المرجع السابق، ص: 17.

² – نفس المرجع السابق، ص: 19.

الجدول رقم (10): تشكيلة فريق حوكمة الشركات

الرئيس: سليم عثماني	- الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية. - نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات. - عضو منتدى رؤساء المؤسسات. - عضو حلقة العمل والتفكير حول حوكمة الشركات.
المنسق: طيب الطيبي	- خبير مالي وإقتصادي. - عضو حلقة العمل والتفكير حول حوكمة الشركات.
ممثل السلطات العمومية: عبد الكريم بوغدو	- مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
الأعضاء:	
مریم بليل مجوبي	- الأمانة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات.
هله بن عطية لغواطي	- مستشارة.
هند بنت ميلود	- محامية معتمدة لدى المحكمة العليا. - رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء.
صابرينة بوهراوة	- خبيرة لدى خلية التحويل والاستدامة لبرنامج ميذا.
انصاف خلادي	- خبيرة لدى برنامج ميذا - أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
جون بوشي	- مستشار شريك M2CA.
محمد بوشاقور	- مستشار.
عبد الكريم بوغدو	- معرف سابقا.
ناصر بورنان	- مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية.
ريشار فريديريك	- خبير.
رضا حمياني	- رئيس منتدى رؤساء المؤسسات.
علي حربي	- المدير العام لمكتب الاستشارات " نكست ستيب "
الياس كرار	- رئيس مكتب المؤسسات التمويلية " هيمبليس "
سليم عثماني	- معرف سابقا.
- طيب العقبي	- معرف سابقا.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص: 10.

- 1- أهداف الميثاق: الهدف المنتظر من الميثاق هو تزويد المؤسسات الجزائرية بأداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة، وليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات.¹
- 2- المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة: تهدف معايير الحكم الراشد إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية حيث يقصد بـ:²

¹ - صديقي خضرة، مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات - دراسة حالة: مؤسسة NCA روية الجزائر، مجلة البشائر، جامعة بشار، الجزائر، ع 07، 2016، ص: 222.

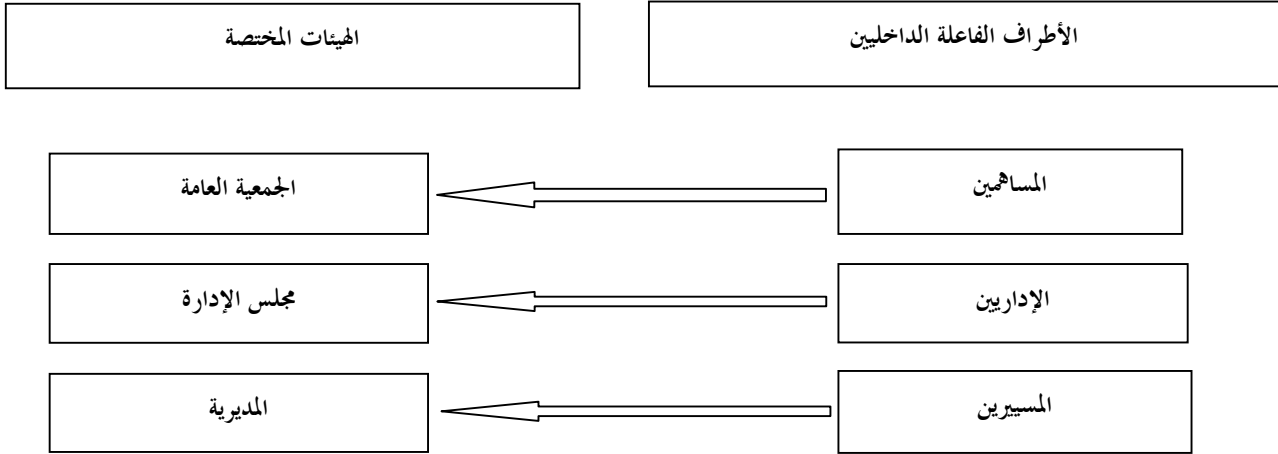
² - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص: 27.

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة؛
 - **الشفافية:** هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع؛
 - **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة؛
 - **التبعية:** كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة له.
- تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين، من جهة الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة ومن جهة أخرى الأطراف الفاعلة الخارجية، وتعتبر هذه العلاقات محددة ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة والعقود والاتفاقيات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير، وتشكل القيمة المضافة التي تجلبها معايير الحكم الراشد بتوضيح كيف يمكن في مختلف مراحل التدخل التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية، ونشير إلى أن معايير الحكم الراشد تتوجه لجميع أنواع الأشكال القانونية للمؤسسة.¹
- 3- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة:** تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم، في هذا السياق فقط، وبواسطة هذه الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة، ويمكن توضيح الأطراف الفاعلة الداخليين من خلال الشكل التالي:²

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 28.

² - نفس المرجع السابق ، ص: 30.

الشكل رقم (09): الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.



المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص: 30.

ولقد أوصى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة على ما يلي:¹

* الجمعية العامة للمساهمين: فيما يخص حقوق المساهمين:

- تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا؛
- أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة؛
- يجب أن لا يتم إجراءات التنازل أو نقل السندات بشكل غير عقلاني، مما يؤثر على التفاوض في حل السندات؛
- المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم؛
- إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق؛
- يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.
- * مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة وتمثل مهامه في:
 - وضع إستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المؤسسة؛
 - تحديد معايير انتقاء ونظم تقييم ذات شفافية لتوظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم، وتقدير خطط لاستخلافهم؛
 - تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين فيجب ملائمة هذه الرواتب مع مصالح المؤسسة على المدى

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص: 31-42.

الطويل ومساهميها؛

- ضمان التأكد من تعيين وتحديد وانتخاب الإداريين وذلك بوضع إجراءات مكتوبة وشفافة؛
- ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقاً للقانون ذلك ب: توقع تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي والمساهمين ومعالجتها؛
- توفر مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية، واستعمال السلطة، الاحتلاس والقضاء عليها؛
- السهر على إدخال آليات الوقاية من الأخطار.
- كما حدد الميثاق توصيات تخص مجلس الإدارة المرتبطة بالمراقبة وكذا اللجان الواجب تشكيلها حيث تمثل بعض مبادئ الحكم الراشد للمؤسسات المقترنة بمراقبتها في:
- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظم المحاسبة؛
- التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات)؛
- وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسات بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي؛
- السهر على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف؛
- السهر على التحديد التدقيق للمسؤوليات؛
- وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية؛
- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراء التغييرات اللازمة؛
- متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلين الخارجيين، وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.

* المديرية:

- تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع مهامها تحت إشرافه؛
- الأجر والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها، والموارد الواجب توفرها والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق هذه الأبعاد.
- الواجبات المنوطة عامة على المديرية هي:
- إعداد واقتراح إستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة؛
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

4- علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:

تشكل المؤسسة جهازا مفتوحا حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم، ويتمثل أهم الأطراف الخارجيين في كل من: السلطات العمومية، الموردين، الزبائن، المستخدمين، البنوك والماليين، والمنافسين...¹

4-1- السلطات العمومية كشريك: باعتبار الإدارات العمومية جزءا لا يتجزأ من السلطة العمومية فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة، ويجب عليها بالمقابل أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون، وتتم عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام القانون خاصة في ثلاث مجالات هي: قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، وبالنسبة للمؤسسة ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الالتزامات المكرسة.

4-2- البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية: يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال في وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة، ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة وتعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها، من جهة أخرى للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة بين المقرضين يجب المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة التابعة للمساهمين، وهذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.

4-3- المورددين: من أجل تعاون دائم: تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة، وحسب الظرف على مورديها، ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الأجل التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم، وعليه فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

4-4- الزبائن: الملاك الحقيقيين للمؤسسة: في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة، يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

4-5- العمال: هم أول زبائن المؤسسة: بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة للخارجيين، حيث أن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون " أول الزبائن "، أين يقع عليهما كسبهم لاعتبار أنها تقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص: 44، 45.

هذا النحو فإن تحفيزهم وإدماجهم أصبح شيئا ضروريا، لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أحوار يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية، وأخيرا يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمائها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

4-6- المنافسين: أخلاق وواجبات: لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير، غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعات الموحدة مثل: المنافسة الغير الشرعية والمسائل المتعلقة بأحلاقات المهنة والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

5- التوعية ونشر المعلومات:¹

5-1- الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية: ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة، بالإضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإدارية، ويجدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر وتوزيع المعلومة، متناسقة والقانون والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين، إن سياسة نشر المعلومة يجب أن تدقق نوع المعلومة القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق، كما تحدد رزنامة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة.

5-2- المعلومة المالية: يجب على المؤسسة أن تنشر معلومات مالية كاملة وصحيحة وفي الوقت المناسب والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى إطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات التي فيما بينهم.

6- انتقال ملكية المؤسسة:

إن عدد الخيارات الكلاسيكية لانتقال ملكية المؤسسة هي أربعة:

- الاستخلاف العائلي: على سبيل المثال يمكن لواحد من الأبناء المدجحين سابقا في التسيير أن يضمن الخلافة.
- البيع للغير: يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة؛
- المراقبة العائلية: يوكل تسيير المؤسسة إلى المدير الخارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي والذي يمثل بمثابة مجلس إدارة؛
- التسيير العائلي: يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص، ص: 46، 47.

لا يوجد حل فعال في جميع الأحوال، فعلى كل مؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وفي هذا الشأن، فمن الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من انتظار وقوعه، وبالتالي تحمل النتائج.

- من أجل نجاح نقل الخلافة فإن احترام بعض المبادئ يشكل الضمان لنجاحها وفي هذا الصدد يقترح ما يلي:
- اعتماد نهج احترافية المعايير بتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي؛
- إتباع مخطط دقيق بخطوات؛
- الإسراع في تبني مجهود للاتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين و الخارجيين؛
- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية؛
- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة؛
- التأكد من أن المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة وبالمعنى الواسع ومن الأحسن حاصل على موافقة المساهمين من أجل تعيينه.

رابعا: المعدل العام العالمي للحوكمة في الجزائر من سنة 1996 إلى سنة 2014:

وفي حديثة للحوكمة أجراها البنك الدولي على مستوى 203 دولة تم تحديد ستة خصائص أساسية للحوكمة من قبل دانيال كوفمان Daniel Kaufmann وزملائه (Massimo Martruzzi , Aatt Kraay) من البنك الدولي تتمثل في: المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة وسلطة القانون وجودة التشريع ومراقبة الفساد، كما تم دراسة المعدل العام لهذه الخصائص في هذه الدول منذ سنة 1996 إلى غاية 2014 وكانت الجزائر من بين هذه الدول، وقد اتضح بأن المعدل العام للحوكمة وخصائصها قد تطور ولو نسبيا وهذا يعكس الجهود التي بذلتها الجزائر في هذه المجال، بالرغم من أن هذا المعدل يبقى ضعيفا (-0.86) من سنة 1996 إلى غاية 2014 مقارنة بالمجال الذي حدده خبراء البنك الدولي وهو على النحو التالي: (-2.5) أدنى قيمة يصل إليها المعدل بمعنى ضعيف جدا، و(2.5) أعلى قيمة يمكن أن يحصل عليها المعدل بمعنى مرتفع جدا.¹

والجدول الموالي يبين المعدل العام للحوكمة وخصائصها في الجزائر خلال الفترة من 1996 إلى سنة 2014:

¹ - سعايدية حورية، تطور مسار الحكامة في الجزائر بين الآليات القانونية واخطات العملية (1999-2016)، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، ع 05، 2016، ص: 60.

الجدول رقم (11): المعدل العام العالمي للحكومة وخصائصها في الجزائر من سنة 1996 إلى سنة 2014

السنة		الخصائص									
2014	2012	2010	2008	2006	2004	2002	2000	1998	1996		
0.93-	0.91-	1.03-	0.99-	0.92-	0.82-	1.12-	1.21-	1.38-	1.27-	المعدل	
22.66	23	18.01	19.71	22.12	24.5	17.3	12.98	10.10	12.5	النسبة %	
1.17-	1.34-	1.26-	1.09-	1.12-	1.37-	1.70-	1.50-	1.96-	1.86-	المعدل	
10.19	9	11	15	16	11	7	9	5	04	النسبة %	
0.51-	0.55-	0.48-	0.61-	0.52-	0.52-	0.61-	0.96-	0.81-	0.95-	المعدل	
33.56	34	39	32	36	35	31	14	20	16	النسبة %	
1.21-	1.29-	1.17-	0.79-	0.58-	0.54-	0.59-	0.96-	0.72-	0.77-	المعدل	
9.62	9	11	22	30	30	29	23	23	23	النسبة %	
0.73-	0.79-	0.75-	0.71-	0.64-	0.55-	0.59-	1.17-	1.18-	1.19-	المعدل	
25.48	26	27.01	27.88	30.14	35.41	33.49	12.44	11.96	11	النسبة %	
0.61-	0.54-	0.49-	0.56-	0.49-	0.63-	0.94-	0.95-	0.79-	0.48-	المعدل	
31.73	36	37	34	38	28	21	14	15	33	النسبة %	
0.86-	0.90-	0.86-	0.61-	0.71-	0.73-	0.92-	1.12-	1.17-	1.08-	المعدل	
22.20	24.53	23.83	20.33	28.41	27.32	23.13	14.23	14.17	16.58	النسبة %	
0.86-							المعدل من 1996 إلى 2014				المعدل العام للحكومة
%22							النسبة من 1996 إلى 2014				
المعدل العام محصور بالمدال: [-2.5 > المعدل العام > 2.5 (-2.5 أدنى قيمة = ضعيف، 2.5 أعلى قيمة = مرتفع أو فعال)]											

المصدر: سعايدية حورية، تطور مسار الحكامة في الجزائر بين الآليات القانونية واخطات العملية (1999-2016)، المجلة الجزائرية

للدراستات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، ع 05، 2016، ص: 61.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة المبادئ والآليات التي وضعتها المنظمات الدولية لحوكمة الشركات، و يقصد بمبادئ حوكمة الشركات الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، والموردين..، والتي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة، بينما يقصد بآليات حوكمة الشركات النظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما تهدف إليه المبادئ، وذلك من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسؤولية والمسائلة، حيث من خلال السلطة والمسئوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية الحوكمة يتم وضع القواعد لمساءلتهم.

وتختلف نظم حوكمة الشركات ونماذجها حسب طبيعة كل دولة حيث نجد عموما نموذجين من نماذج حوكمة الشركات نموذج الداخلي ونموذج الخارجي، ومن أجل التعرف على مزايا تطبيق النموذجين تناولنا بعض التجارب الدولية لحوكمة الشركات، وذلك بالتعرف على تجربة بعض الدول الغربية كبريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة و أيضا بعض الدول العربية كمصر والجزائر، ولقد كانت مصر أول الدول العربية التي سعت إلى تطبيق حوكمة الشركات.

أما في الجزائر فكانت بداية الحديث عن حوكمة الشركات سنة 2007، بعدها وبالتحديد في مارس 2009 صدر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، حيث أختار الميثاق مصطلح الحكم الراشد كمرادف لحوكمة الشركات، وفي سنة 2010 تم إنشاء مركز حوكمة الشركات الجزائري، وقد تضمن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فهو يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممولون والإدارة.

الفصل الثالث:

الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية من الأعمال اليومية التي تصادف المسيرين، و لا بد من متابعة أداء الأعمال و التأكد من تنفيذها من خلال عملية تقييم الأداء و البحث عن مدى بلوغ المؤسسة للأهداف المخطط لها مسبقا، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين ما خطط له والأداء الفعلي، وتعتبر أهداف الأداء عن الترجمة بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الإستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، وستتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم الأداء بصفة عامة وذلك من خلال تعريفه وخصائصه إضافة العوامل المؤثرة فيه والأساليب المستخدمة في قياسه، ثم نوضح مفهوم عملية تقييم الأداء ومختلف الخطوات والمراحل التي تتبعها المؤسسات من أجل تقييم أدائها، ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: قياس الأداء.

المبحث الثالث: مدخل لتقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

استخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في مجالات متعددة، ولا سيما في مجالي التسيير والاقتصاد، وكغيره من المفاهيم الاقتصادية والإدارية شهد هذا المفهوم عدة تطورات من بدايات استعماله لحد الساعة، وهذا نتيجة لتطور المؤسسات والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومن شدة واحتدام المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى، ومن أجل توضيح مفهوم الأداء المؤسسي سنتناول خلال هذا المبحث المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء، وذلك بدأ بتعريفه وأهدافه، ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أنواع الأداء وميادينه.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف الأداء

سنحاول في هذا المطلب تحديد أهم أهداف الأداء لكن قبل ذلك وجب أولاً التعرف على مفهوم الأداء من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين.

أولاً: مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء، في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلولاته، فهو قد يستخدم للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقيل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية " **performar** " التي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية " **performance** " التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

ونتيجة تعدد وجه نظر الكتاب والباحثين وتعدد خلفياتهم الفكرية والعلمية تعددت تعاريف الأداء، ويشير الباحث **Hofer** أن الخلاف القائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الأساسية لقياسه.²

ولقد احتل مصطلح الأداء أهمية في الأدب الاستراتيجي لاعتبارين الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، والثاني أن موضوع قياس الأداء يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.³

بشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه " النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالتائج التي تم تحقيقها

¹ - عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 189.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، مرجع سابق، ص: 66.

³ - إيمان عبد محمد أحمد البدراني، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصري - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الرافدين الجامعة، العراق، ع 37، 2016، ص: 154.

لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".¹

أما **P.DRUKER** فقد عرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه كل من **Robin & Wierrsema** فقد عرفا الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو"³، ويشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء في دنيا الأعمال ولا يكون ذلك إلا إذا تكيفت مع محيطها وحققت نمواً.

في حين يشير **Philippe Lorino** " إلا أنه لا يمكن الحديث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف، فالمؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذنا بعين الاعتبار الموارد"⁴.

أما من منظور الكفاءة والفاعلية فلقد عرف **Bromily & Miller** الأداء بأنه " إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه"⁵، ويقصد بالأداء أيضاً " قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"⁶، و حسب هذين التعريفين يقصد بالأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطلعات أصحاب المصالح وذلك باستخدام مواردها بكفاءة وفعالية.

ويقصد بالأداء حسب **Annie Bartoli** بأنه " عملية أساسها الكفاءة والفعالية للوصول لمستوى معين من النتائج المسطرة لمدة زمنية معينة، شرط توفر الرغبة والقدرة والإمكانات الضرورية لتحقيق ذلك، في ظل توافر نوع من التفاعل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى"⁷، ويرى **Annie Bartoli** أنه لا يمكن الحديث عن الأداء دون التوفيق بين الثلاثية (الموارد-النتائج-الأهداف) والأبعاد (الكفاءة-الفعالية-الملائمة)، موضحاً ذلك من خلال نموذج جيلبرت **Gilbert (1980)**

¹ - رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 19، 2009. ص: 4.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ع 07، ص: 218.

³ - Robins James, Wiersema Margareth F, **a resource based approach to the multi business firm, empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance**, Strategic Management Journal, Published Wily, 1995, Vol 16, N 4, p:278.

⁴ - Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, 2^{ème} Ed, Éditions D' organisation, Paris, 2001, p:19.

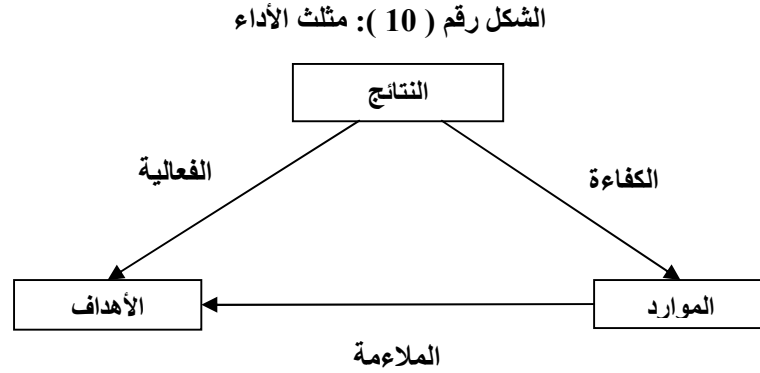
⁵ - Brigitte Doriath, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 1999, P 125.

⁶ - حيدر حمزة جودي الدليمي، إسراء مسلم أحمدي الكعبي، إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية

العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ع 108، 2016، ص: 150.

⁷ - Annie Bartoli, **Le Management dans les organisation publique**, 2^{ème} Ed, Éditions Dunod, Paris, France, 2005, P :79.

الذي يأتي عبر مثلث الأداء في الشكل الموالي.



Source: Annie Bartoli, **Le Management dans les organisations publiques**, 2^{ème}Ed, Éditions Dunod, Paris, France, 2005, P :79.

ونشير إلى أن نموذج جيلبرت Gilbert (1980) نموذج عالمي ويمكن تلخيصه فيما يلي:¹

- يحدد الجزء بين الأهداف والنتائج الفعالية ويسمح لمعرفة ما إذا كانت الشركة فعالة بما يكفي لتحقيق أهدافها؛
 - يحدد الجزء بين النتائج والموارد الكفاءة ويتيح معرفة ما إذا كانت الشركة يحقق أهدافها بأقل التكاليف والوسائل؛
 - يشير الجزء بين الموارد والأهداف إلى الملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت الشركة تمتلك الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.
- و قد أشار مركز الأداء المتميز 2004 إلى أن " الأداء هو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة إلى إجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى المعايير والنتائج السابقة أو مع المؤسسات الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية".²
- أما Bourguignon فقد وجد أن الأداء ذو أبعاد متعددة، حيث حصر الأداء في ثلاثة معاني هي:³
- الأداء هو النجاح: فالأداء غير موجود لذاته، بل هو وظيفة تعبر عن النجاح، يختلف وفقا للمؤسسات، ووفقا للفاعلين؛
 - الأداء هو نتيجة عمل: فعلى العكس من المعنى السابق، فهذا المعنى لا يتضمن أي حكم على القيمة، فمن المتفق عليه أن قياس الأداء هو عبارة عن التقييم اللاحق للنتائج المحصلة؛

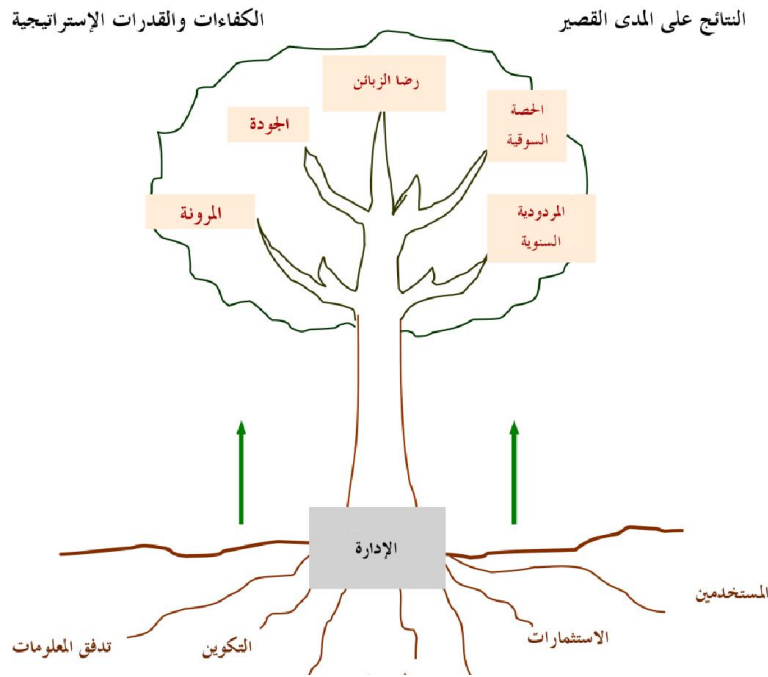
¹ - Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, Cite internet: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf.

² - إيمان عبد محمد أحمد البدراني، مرجع سابق، ص: 154.

³ - Dominique Bessir, **Définir La Performance** , Tome 5, Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit », 1999, P : 29. Cite internet : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-1999-2-page-127.htm>, page visitée le : 12/03/2016.

- الأداء هو عمل: في هذا المعنى، الأداء هو عمليات، وليس النتيجة التي تظهر في لحظة من الزمن، فهو بذلك يسمح بالتمييز بين الكفاءات (القدرة على التصرف، تحقيق الإنتاج)، وبين الأداء (الإنتاج الفعلي). ويمثل بيقان و فينات **Bughin-Maindiaux C. & Finet A** الأداء على شكل شجرة والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (11) شجرة الأداء



المصدر: شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والأداء جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص:7 موقع انترنت: <http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx> اطلع عليه بتاريخ: 2016/04/24.

حيث تنقسم الشجرة إلى ثلاثة أقسام:¹

- جذور شجرة الأداء: والمتمثلة في التكوين والاستثمار والشراكة والمستخدمين وتدفق المعلومات وكذلك الأسواق؛
 - عمليات الإدارة: والتي تعمل على تحويل الجذور من خلال عمليات خلق القيمة؛
 - ثمار شجرة الأداء: والتي تتمثل في المردودية ورضا الزبائن وجودة المنتج والخدمات المقدمة؛
- نستخلص من التعاريف السابقة بأن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة حيث كلما اقتربنا

¹ - شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والأداء، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص:7، موقع انترنت: <http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx> اطلع عليه بتاريخ: 2016/04/24.

من تحقيق الأهداف بشكل جيد كان أداؤنا أكثر كفاءة.

ويختلف مفهوم الأداء المؤسسي عن مفهوم الأداء الوظيفي أو الفردي حيث يعتبر "الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على الأبعاد الثلاثة التالية:¹

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة؛

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكل منهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فللفرد في أية مؤسسة أداء، ويمكن قياس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعات متنوعة من المقاييس، لكي يقيم أداؤه من خلالها، ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته، للتأكد من أن جميع جهود مرؤوسيه تبذل من أجل تحقيق أهداف إدارته، مع اهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين أعمال هؤلاء المرؤوسين واتفاقها مع الاتجاهات العامة للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.²

ثانياً: أهداف الأداء

تعتبر أهداف الأداء عن الترجمة بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الإستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، ويمكن ذكر بعض أهداف الأداء على سبيل الذكر لا الحصر هي:³

- تعزيز مستوى النتائج التي تحققها الإدارة وربط الأهداف التي يطلب من الموظفين تحقيقها على المستوى الفردي بأهداف الإدارة على المستوى الشامل؛

¹ - دعاء رضا رياض محمد، التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص: 6. متاح على الرابط: <https://scholar.cu.edu.eg/?q=doaaareda/files/taseelnazary.pdf>

² - عبد العزيز جميل نجيم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر 1999، ص: 10،

11. متاح على الرابط: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan000941.pdf>

³ - مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2008، ص: 121.

– الاتجاه المعاصر للإدارة وقياس الأداء و الانتقال من النواحي المالية والمحاسبية إلى النواحي الأكثر شمولية (زبائن المؤسسة، العنصر البشري، إجراءات العمل).

المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء و العوامل المؤثرة فيه

تأثر العديد من العوامل بطريقة أو بأخرى في أداء المؤسسات، ومن هذه العوامل ما هو داخلي أي داخل محيط المؤسسة، ومنها ما هو خارجي أي خارج محيط المؤسسة، كما أن مصطلح الأداء يتداخل في كثير من الأحيان مع العديد من المصطلحات والتي وجب توضيحها حتى لا تتداخل معه.

أولاً: مصطلحات ذات علاقة بالأداء

تعتبر الكفاءة والفاعلية والإنتاجية من أكثر المصطلحات تداخلاً مع مصطلح الأداء، لذلك سنحاول فيما يلي التمييز بينها حتى لا تتداخل معه.

1- مفهوم الكفاءة:

يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو* الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلة باريتو"، وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء فهو يعبر عن اللاكفاءة.¹

ويعتبر التعريف الذي قدمه بيتر دراكر **P.Druker** من أبرز التعريفات للكفاءة حيث أشار بأن الكفاءة هي فعل الأشياء بطريقة الصحيحة.²

وتتمثل الكفاءة أيضاً في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول حجم معين من المخرجات،³ وبالتالي يفهم من الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"،⁴ وتعرف أيضاً باعتبارها قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ومن ثمة تتخذ الكفاءة أحد الشكلين:⁵

– **الكفاءة المتعلقة بالمدخلات:** ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ على نفس مستوى المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة؛

– **الكفاءة المتعلقة بالمخرجات:** ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات.

* فلوريديو باريتو (1848-1923) أحد علماء الاقتصاد والاجتماع في القرن 19، وكان من أوائل من فحصوا مضامين فكرة الكفاءة.

¹ - شوقي بورقية، مرجع سابق، ص: 2.

² - دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص: 6.

³ - شوقي بورقية، مرجع سابق، ص: 2.

⁴ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 220.

⁵ - دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص: 7.

وتقاس الكفاءة عادة كما يلي: ¹

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{R_m}{M_r} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)، M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

تقيس لنا هذه النسبة الكفاءة المتحصل عليها.

2- مفهوم الفعالية:

قدم بيتر دراكر **Peter Drucker** تعريفا للفعالية باعتبارها " فعل الأشياء الصحيحة، ومن ثمة تقيس الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا، واقترح بيتر دراكر **Peter Drucker** خمسة متطلبات يجب توافرها لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي: إدارة الوقت، التوجه بالنتائج، تحديد وترتيب الأولويات، صنع القرار، تعزيز وتقوية البناء التنظيمي" ²، في حين يعرف بارتولي **M.Bartoli** الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المتوقعة وذلك من خلال قياس الانحراف" ³ ويرى كل من كاست وروزنفائتش وآخرون **Kast and Rosenzeig et al** أن الفعالية تعني " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية" ⁴ وتقاس الفعالية عادة كما يلي: ⁵

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث أن: R_m : النتائج المحققة، R_p : النتائج المتوقعة.

وتسمح هذه النسبة بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

تعرف الكفاءة بأنها عمل الأشياء الصحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الكفاءة والفعالية هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجتمع من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. ⁶

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 221.

² - دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص: 10، 11.

³ - شوقي بورقية، مرجع سابق، ص: 4.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 4.

⁵ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 220.

⁶ - شوقي بورقية، مرجع سابق، ص: 10.

وتبدو العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فاعلة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فاعلة وكفؤة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب تنسيق ومواءمة ثلاثة قضايا أساسية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة، ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة¹، وفي هذا الإطار يرى بيتر دراكر **Peter Drucker** أنه ليس من المطلوب معرفة كيفية عمل الأشياء فقط، وإنما أيضا تحديد ما هو جيد لعمله.²

وبالتالي فالأداء الجيد يترجم في الفعل الجيد لأفضل الأشياء حيث:³

- فعل = تحقيق الأهداف المحددة (فعالية)؛
- جيد = الاقتصاد في الموارد (كفاءة)؛
- أفضل الأشياء = اختيار الأهداف المناسبة (ملائمة).

4- التمييز بين مفاهيم الكفاءة الفعالية والإنتاجية:

تشابك مفاهيم (الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية) بدرجة كبيرة، ويتم استخدامها بطريقة تبادلية في معظم الأحيان، فينظر بعض الباحثين ومنهم " مندل، سانتيجوسيمباس، رامون جرسيا" **Mundel, Santiago, S.Simpas, M.Garcia**، إلى الكفاءة باعتبارها الإنتاجية الداخلية للمؤسسة، في حين تعبر الفعالية عن الإنتاجية خارج المؤسسة.

ولقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للإنتاجية ومن ضمنها اعتبارها العلاقة الكمية بين المدخلات والمخرجات، ويعد هذا التعريف من أقل تعريفات الإنتاجية إثارة للجدل، حيث يحظى هذا التعريف بقدر كبير من القبول بين جمهور الباحثين لاعتبارين أساسيين الأول: يوحى هذا التعريف بما يعبر عن مفهوم الإنتاجية في إطار المؤسسة، أو الصناعة، أو الاقتصاد ككل، الثاني: يظل هذا التعريف كما هو دون تغيير بغض النظر عن نوع الإنتاج، حيث يشير التعريف إلى العلاقة بين كمية السلع والخدمات المنتجة من ناحية، وكمية الموارد المستخدمة في الإنتاج من ناحية أخرى.⁴

بينما يتجه البعض إلى تعريف الإنتاجية باعتبارها تتضمن في طياتها كلا من مفهومي الكفاءة والفعالية

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص:48.

² - خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 134.

³ - Gérard Donnadieu, **La performance global: La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ?, Ressources humaines**, 2^{ème}Ed, Éditions d'Organisation, Paris, France, 2003, P : 244.

⁴ - دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص، ص: 20، 21.

حيث تشير منظمة الإنتاجية الآسيوية **Asian Productivity Organization** إلى الإنتاجية باعتبارها تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات من ناحية (الكفاءة) بالإضافة إلى العلاقة بين المخرجات والأهداف من ناحية أخرى (الفعالية)، ومن ثمة يمكن التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:¹

إجمالي المخرجات ÷ إجمالي المدخلات أو إجمالي النتائج المحققة ÷ كمية الموارد المستخدمة

في حين يضع سكوت **Scott** كلا من الكفاءة والفعالية والإنتاجية في كفة واحدة وينظر إليهم باعتبارهم مجرد مقاييس للأداء، في حين يرى لوللر **Lawlor** إلى الإنتاجية باعتبارها مقياس شامل لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة أو الاقتصاد بما يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أشياء أساسية هي: الأهداف، الكفاءة، الفعالية.²

2- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات:

يتأثر أداء المؤسسات بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الداخلية):

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلباً أو إيجاباً والتي قد يمكن للمسیر أن يحدث فيها التغييرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها، وعلى الرغم من المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:³

2-1-1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 21.

² نفس المرجع السابق، ص: 21.

³ - مزهودة عبد الملّك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ع01، 2001، ص، ص: 93، 94.

- مستويات الأسعار.

2-1-2- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة

وتتضمن على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛

- مستوى تأهيل الأفراد؛

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

- نظامي المكافآت والحوافز؛

- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛

- نوعية المعلومات.

2-2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الخارجية):

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه **H.Mentzberg** بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها، ونشير إلى أنه كلما تميزت عوامل المحيط بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية زادت أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة، ويمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية وقانونية، ونشير إلى أن هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة، ولهذا فإن هذا التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جدير الأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة وسنقوم بشرح هذه العوامل فيما يلي:¹

2-2-1- العوامل الاقتصادية: وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدرا لمختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى، و تنقسم هذه العوامل حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، درجة المنافسة، هيكل السوق، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع... الخ، وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا.

¹ - مزهودة عبد المليك، نفس المرجع السابق، ص، ص: 92، 93.

2-2-2-العوامل الاجتماعية والثقافية: لا تقل العوامل الاجتماعية أهمية ولا تأثيراً عن العوامل الاقتصادية وذلك نظراً لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية..). من جهة ثانية، وتمثل هذه العوامل في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية و قناعات و عادات الأفراد الذين يكونون مجتمعاً ما، وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تحصر أو تضبط وإنما تبقى دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات والأهداف التي يؤمن بها الأفراد، وكثيراً ما تقف الضوابط الاجتماعية عائقاً أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلباً على أدائها.

2-2-3-العوامل السياسية والقانونية: إضافة إلى العوامل السابقة تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضاً عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية... الخ، وبما أن تغيرات هذه العوامل هي من إفرازات الحسابات السياسية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقاً لمصالحها.

2-2-4-العوامل التكنولوجية: وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل عنصراً بالغ الأهمية ضمن المتغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل يجب على المؤسسة أن تشجع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون السباقاً إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء من كانت تقنية أو تسييرية.

المطلب الثالث: ميادين وأنواع الأداء

قبل توضيح أنواع الأداء وأسس تصنيفها، سنتعرف أولاً على ميادينه.

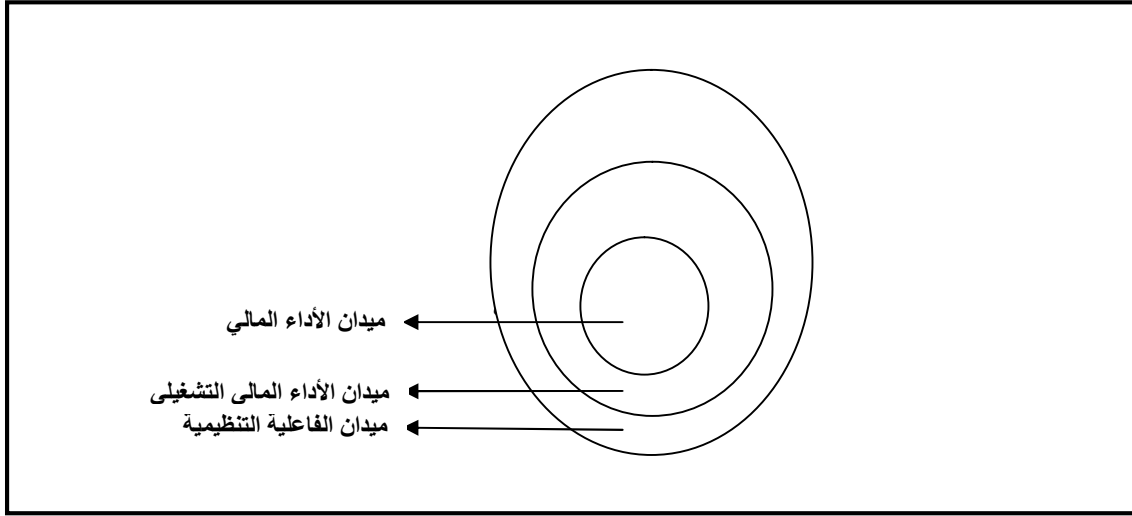
أولاً: ميادين الأداء

لقد حدد كل من **Vankatraman & Ramanujam** مجالات للأداء أو مياديننا لأداء المؤسسات

كما يوضحها الشكل الموالي، إذ تتمثل بميدان الأداء المالي والأداء التشغيلي وميدان الفاعلية التنظيمية.¹

¹ - عبد الرزاق خضر حسن، علاقة وأثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عين من شركات إنتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، ع 11، المجلد 06، 2014، ص: 217.

الشكل رقم (12): ميادين الأداء



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهاني، الحوكمة المؤسسية والاجاء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 66.

1- ميدان الأداء المالي:

يرتبط ميدان الأداء المالي بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق لأداء المؤسسات لأنه يهتم بالمرجات المتحققة من الأهداف المالية، ويرى **Lynch** بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويرى **Vankatraman & Ramanujam** أن الأداء المالي هو ميدان الأداء الأكثر شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية، و يعتقد **Harrison & John** أن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة.¹

2- ميدان الأداء المالي التشغيلي:

يجمع ميدان الأداء المالي التشغيلي بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وجودة المنتج فضلاً عن فعالية التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، ويبرز كمؤشر للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة.

3- ميدان الفاعلية التنظيمية:

أما ميدان الفاعلية التنظيمية فهو المفهوم الأوسع أو الأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من

¹ - وائل محمد صبحي الرسي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 42.

الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو بغرض النظر عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فالمؤسسة التي تتسم بالفاعلية هي التي تستطيع تحقيق أهدافها، وقد شاع استعمال هذا المفهوم بين عدد من الباحثين والمختصين وتم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المؤسسات وقياس سبل فاعليتها.

ثانياً: أنواع الأداء

تتعدد تصنيفات الأداء داخل المؤسسة انطلاقاً من معايير التصنيف حيث يصنف الأداء إلى:

1- حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسات عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري تتناولها بإيجاز فيما يلي:¹

1-1- الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف المؤسسة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك على ما تعدده من قوائم وتقارير، ومنه فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

1-2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعامل مع المؤسسات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث؛
- الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

1-3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

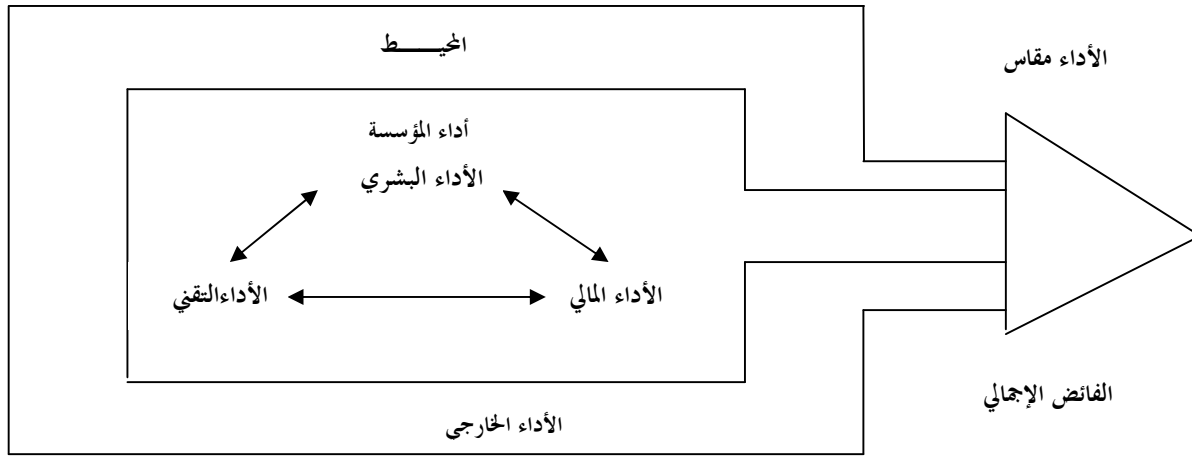
¹ - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، يناير 2007، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، مصر، 2009، ص: 193.

إن تقييم الأداء في المؤسسات يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

2- حسب معيار المصدر:

قسم **D.Crozet & B.Martory** أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.¹

الشكل رقم (13): الأداء الداخلي والأداء الخارجي في المؤسسة



Source: Bernard Martory, Daniel Crozet , **Gestion des Ressources : humaines (pilote social et performances)** , 4^{eme} éd, Dunod , paris, France, 2001,P : 154

3- حسب المعيار الوظيفي:

التصنيف حسب المعيار الوظيفي يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:²

3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3-3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، هذا

¹ - مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ع 33، المجلد 9، 2013، ص: 176، 177.

² - محمد زرقون، الحاج عرابي، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2014، ص: 125، 126.

الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

3-4-أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

3-5-أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث و الابتكار والتجديد؛

- التنوع في المنتجات؛

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

3-6-أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات (...وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج).

3-7-أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدة تسديد طويلة و منتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

المبحث الثاني: قياس الأداء

تعتمد المؤسسات الاقتصادية لقياس أدائها على العديد من المقاييس والتي تختلف حسب الهدف من عملية القياس، وذلك بغية الحصول على معلومات قد تفيدها في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات، ونشير إلى أنه من أجل القيام بعملية تقييم الأداء وحب قياس الأداء أولاً، وستتناول فيما يلي تعريف قياس الأداء، إضافة إلى أهميته والأساليب المستخدمة في قياسه.

المطلب الأول: تعريف قياس الأداء

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس¹.

و القياس هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها، وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي في الحكم على الأمور وتقييمها، وإذا لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته، وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المؤسسات إلى قياس الأداء للأسباب (الرقابة، التقييم الذاتي، التحسين المستمر، تقييم الإدارة)².

حسب نييلي وآخرون Neely et al "يمكن تعريف مقياس الأداء بأنه مقياس يستخدم لقياس حجم الكفاءة و / أو فعالية العمل"³، ويقصد بقياس الأداء أيضاً بأنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"⁴. كما يعرف أيضاً على أنه " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"⁵.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص: 150.

² - زيدون فريق عبد العابدي، صلاح صاحب شاعر البغدادي، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية -

بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، المجلد 10، ع33، 2015، ص: 88.

³ - Mike Bourne and Andy Neely, John Mills and Ken Platts, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No 1, 2003, P:3, Cite internet:

http://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Utbildning/Kurser/Logistik_i_foersorjningskedjor/Artiklar/Perf_Meas_Neely.pdf.

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 69.

⁵ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قياس الانجاز المتوازنة" والمنعقدة في القاهرة- مصر، فبراير، 2007، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، مصر، 2009، ص: 193.

والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، وتساعد مقاييس الأداء الفاعلة المؤسسة على فهم واستيعاب ما يلي:¹

- مستوى جودة أعمالها؛
- هل المؤسسة تمضي قدما في تحقيق غاياتها؟؛
- ما هو مستوى رضا عملائها؟؛
- هل إجراءات أعمال وعمليات المؤسسة تسيير وفق الرقابة الإحصائية؟
- هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين؟.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء و مزاياه

تقيس المؤسسة أداؤها للحصول على معلومات حول أدائها وما لذلك من أهمية ومزايا أخرى نوضحها فيما يلي:

أولاً: أهمية قياس الأداء

تقيس المؤسسات نتائج أعمالها أو إدارتها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، والملاحظ أنه عند قياس الأداء على مستوى المؤسسة قد لا يحدث عنه أي تحسن، إنما عندما يتم تحديد نسب القياس لكل فرع، ويعرف كل مدير بأنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، فإن ذلك سيؤدي إلى خفض نسبة الخطأ، مما يعني:²

- أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسؤول مباشر؛
- إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل؛
- إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.
- عدم مكافأة النجاح يعني حتماً مكافأة الفشل؛
- عدم القدرة على تحديد الفشل تعني عدم القدرة على معالجته؛
- عرض وتقييم النتائج تؤدي إلى كسب تأييد العامة.

في حين لخص كل من David Sinclair, Mohamed Zairi أهمية الحاجة لقياس الأداء في ما يلي:³

- قياس الأداء يدعم ويعزز التحسين؛
- قياس الأداء يمكن أن يضمن تبني المدراء للمنظور طويل الأجل؛
- قياس الأداء يجعل التواصل أكثر دقة؛

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 69.

² - محمد قدرى حسين، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص: 32، 33.

³ - David Sinclair, Mohamed Zairi, **Effective Process Management Through Performance Measurement**, Part I, Business Process Re-engineering and Management Journal, MCB Ltd University Press Ltd, Vol 1, N°1, 1995, P,P: 76, 77.

- قياس الأداء يساعد المؤسسة على تخصيص مواردها لتحسين الأنشطة الأكثر جاذبية؛
- قياس الأداء هو محور التخطيط الفعال والكفء، الرقابة، أو تقييم الأداء؛
- قياس الأداء يمكن أن يؤثر على دافعية الأفراد، وتشجيع السلوك التنظيمي الصحيح؛
- قياس الأداء يمكن أن يدعم المبادرات الإدارية.

ثانياً: مزايا قياس الأداء

- تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:¹
- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا، و هنا يجب على مدير المؤسسة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟؛
 - يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه، والسؤال هنا هل القائمون على المؤسسة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المؤسسة؟؛
 - التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية، والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين الشخصي؟؛
 - توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير، والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟ وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟؛
 - يساهم قياس الأداء في أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل، والسؤال هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المؤسسة؟؛
 - يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة، فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة لتحديد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء

يمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى:²

- 1- مقاييس الأداء التقليدية:** تمثل المعلومات المالية المتوفرة في المؤسسة من خلال التقارير المالية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، والعائد على المبيعات، ونمو الإيرادات والتدفقات النقدية وغيرها، إن استخدام هذه المقاييس يساعد على إعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة خلال مدة معينة، كما أنها تساعد في تحديد مقدار النمو أو التحسن في الأداء عند مقارنتها مع الفترات السابقة أو مقارنتها من المؤسسات المماثلة والمنافسة،

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، وزارة الداخلية، قطر، ع 05، 2011، ص: ص: 244، 243.

² - يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء- دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع22، المجلد 8، 2013، ص: ص: 240، 241.

- وبالرغم من استخدام هذه المقاييس في عمليات تقييم الأداء إلا أنها تواجه الكثير من الانتقادات.
- 2- مقاييس ملكية أصحاب الأسهم:** تعتقد الكثير من إدارات المؤسسات أن المقاييس المحاسبية (المالية) مثل العائد على رأس المال المستثمر ونصيب السهم من الأرباح لا يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمؤسسة لذلك فهي تستخدم قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل لأداء المؤسسة، وتعرف قيمة حملة الأسهم بأنها حصيلة مجموع الأرباح الموزعة مضافا إليها الزيادة في قيمة الأسهم ويحدد هذا المقياس فيما إذا كانت المؤسسة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.
- 3- مقاييس التسويق:** تعد المعلومات الخاصة بالمبيعات والحصة السوقية وغيرها من المقاييس الخاصة بالتسويق مؤشرا مهما لأداء المؤسسة، إلا أن هذه الطريقة يعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل للأداء فيما يتعلق بالحصة السوقية هل هو زيادة المبيعات في السنة الأخيرة مقارنة بالسنة السابقة لها، أم الزيادة في المبيعات نسبة إلى المنافسين أو زيادة المبيعات بالقياس إلى خطة موضوعة مسبقا.
- 4- مقاييس أصحاب المصالح:** وتتضمن مجموعة المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المؤسسة في اهتمامات أصحاب المصالح، والجدول الموالي يعبر عن تصنيفات أصحاب المصالح ومقاييس الأداء في المدين القصير والبعيد.¹

¹ - صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، ع 28، المجلد 07، 2011، ص:14.

الجدول رقم (12): أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء

أصحاب المصالح	مقاييس في المدى القصير	مقاييس في المدى البعيد
الربائين	- المبيعات (كمية وقيمة). - الزبائن الجدد. - حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيها أو التي حاولت المؤسسة تلبيتها.	- نمو المبيعات. - دوران الزبائن. - القدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم. - المخزون. - توافر المواد الأولية.	- معدلات نمو كل من: - تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم- المخزون. - الأفكار الجديدة من الموردين.
الممولون	- ربحية السهم. - سعر السهم بالسوق. - عدد قوائم الشراء. - العائد على حق الملكية.	- القدرة على إقناع المتعاملين الأساسيين في السوق المالي بإستراتيجية النمو في العائد على حق الملكية.
الأفراد العاملون	- عدد الاقتراحات المقدمة. - الإنتاجية. - عدد الشكاوى المقدمة.	- عدد الترقيات الداخلية. - دوران العمل.
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمؤسسة. - العلاقة مع أعضاء المؤسسة.	- عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في المؤسسة. - مستوى التعاون في حالات المنافسة.
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات أعمال العنف العدائية. - عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون.	؟
المدافعون عن البيئة	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات التحالف. - عدد الحالات التي اللجوء فيها للقانون.	- عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعين عن البيئة.

المصدر: صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المتوازن الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، ع 28، المجلد 07، 2011، ص، ص: 14، 15.

5- **مقاييس الأفراد:** تعد مقاييس الأفراد إحدى البدائل عن المقاييس المالية مثل إنتاجية الفرد ونفقات البحث والتطوير عن كل فرد وغيرها، وتتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ولكن يعاب عليها حالة الاختلاف في تحديد معايير النجاح إذ يعتقد البعض أن تطوير الأعمال يعتبر المقياس الرئيسي للنجاح بينما يعتقد البعض الآخر أن إنتاجية الفرد هي المقياس الرئيسي للنجاح.

6- **مقاييس تقييم الإدارة العليا:** يتم تقييم أعضاء مجلس الإدارة العليا من خلال بطاقة درجات ليس على أساس العوائد فقط، بل على أساس عوامل أخرى تتعلق بممارسة الإستراتيجية للإدارة وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): بطاقة درجات تقييم الإدارة العليا

المقاييس	جيد	مقبول	ضعيف
العائد على رأس المال للمساهمين			
العائد على المبيعات			
إدارة الأصول			
إقامة هيكل تنظيمي لتطوير منتجات تتمتع بحقوق ملكية			
رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة			
تطوير إمكانية النمو			
حصة المؤسسة في سوق الصناعة			
تطبيق البحث والتطوير			
تطبيق الهندسة والتقنية			
النشاط الخارجي (الدولي)			

المصدر: يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء- دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع22، المجلد 8، 2013، ص: 242.

7- مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة: تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقييم أداء المؤسسة والتي تتمثل بكل ما يضاف من قيم اقتصادية على قيمة المواد الأولية والمستلزمات المستعملة (عدا العمل) في إنتاج المنتجات النهائية، ويتم الاعتماد في احتساب القيمة المضافة على الدخل المحاسبي المستخرج طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً حيث أن القيم الاقتصادية المضافة هي عبارة عن الدخل التشغيلي بعد الضريبة مطروحاً منه المعدل الموزون لكلفة رأس المال مضروباً في إجمالي الأصول مطروحاً منه المطلوبات المتداولة.

إضافة إلى المقاييس السابقة توجد مقاييس أخرى هي:¹

8- مقاييس التنافسية: وتعبّر عن القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى.

9- مقاييس الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العلمية المعهودة لفريق عمل معين.

10- مقاييس النتائج: وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق أو ما إلى ذلك، وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المقاييس والأهداف المسطرة.

11- مقاييس الوسائل: هي مجموعة من المقاييس التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر على شكل نسب والأمثلة على ذلك: نسب ساعات العمل المباشرة/وحدات المنتجة، حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات المنتجة.

لكن إجمالاً يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:²

¹ - جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع14، المجلد 06، 2011، ص: 8، 9.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 77.

أ- **مقاييس الفعالية:** تعبر هذه المقاييس عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"، وكذلك تحدد الفاعلية أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة"، وانطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية. بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية.

ب- **مقاييس الكفاءة:** وتعبر عن مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية والأهداف، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التنظيمية و الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المؤسسة على استخدام الميزج الأمثل للمدخلات أحذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

ت- **مقاييس الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية أهم مصادر النمو الاقتصادي، وتعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وتعبر الإنتاجية عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال مدة زمنية معينة، ويمثل مقياس الإنتاجية النسبة أو العلاقة بين (المخرجات) المنتج (وبين المدخلات) المستخدم أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة، ونعني بالكفاءة الإنتاجية الحالة التشغيلية للوحدة الإنتاجية التي تنتج في مستوى الحدود القصوى للإنتاج وعندها تعرف بأنها كفاءة تقنيا، أي إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنه من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

ث- **مقاييس الجودة:** وهي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات أو التوقعات نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا، ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

ج- **مقاييس التوقيت:** وهو يقيس قدرة المؤسسة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

ح- **مقاييس الأمان:** وهو يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالتها.

المبحث الثالث: مدخل لتقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، والذي يساهم في تقديم البيانات والمعلومات والتي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أجل التعرف أكثر على هذه العملية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية التقييم والأهداف المرجوة منها، إضافة إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك سنتعرف على مختلف المعايير والأساليب المستخدمة في عملية التقييم، إضافة إلى على المشاكل التي قد تواجه عملية التقييم.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

من أجل معرفة المؤسسة الاقتصادية مدى تحقيقها لأهدافها المخططة والتي وضعتها سابقاً وحب عليها القيام بتقييم أدائها، حيث يتم بناءً على نتائج عملية التقييم الكشف عن الانحرافات في الأداء والتي تساعدها في اتخاذ قراراتها وترشيدها، وسنحاول فيما يلي التطرق بشيء من التفصيل إلى تعريف عملية تقييم الأداء إضافة إلى أهدافها وأهميتها.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

عرف " معجم ويبستر Webster عبارة تقييم الأداء بـ " تقييم أداء الفرد لأعماله"¹، ويشير هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء هو تقييم الفرد للعمل الذي قام بإنجازه، و يعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه " عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤوليته"²، ويعتبر تقييم الأداء " مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين"³، ويقصد كذلك بعملية تقييم الأداء " قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقاً"⁴، وينظر إليه من جانب " كفاءة استخدام الموارد والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء، نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة"⁵.

كما أنه ليس من الحكمة النظر إلى تقييم الأداء على أنه نشاط يقل أهمية على باقي أنشطة و وظائف المؤسسة، بل هو بالغ الأهمية كما أنه يعتبر ركيزة لمعرفة الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة.⁶

¹ - يورك برس، تقييم الأداء، الشركة المصرية العالمية للنشر، بونجان، لبنان، 2007، ص: ، ص: 08.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 169.

³ - نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 24، 25.

⁴ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، ط2، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 90.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص: 89.

⁶ - خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، دار الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 199.

وينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيقة أن عمليات تقييم الأداء تحتوي على جزء مهم من المراقبة الكلية، والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض المؤسسة، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف¹، كما يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف و الحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز"²، وهناك من يرى بأن تقييم الأداء هو "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة"³، كما عرف فيشر ورفقاءه تقييم الأداء على أنه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"⁴، وبصفة عامة يمكن القول بأن "تقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا ومستوى أدائه لواجباته"⁵، أو ببساطة شديدة فهو " قياس كفاءات الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جهات العمل"⁶.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء المؤسسي هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعاملين فيها من خلال رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العاملين في المؤسسة فإن تقييم الأداء يحقق الأهداف التالية:⁷

- تشجيع العاملين على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
- إلمام العامل بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك من خلال طرق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها؛
- إعداد العامل لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا؛
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
- شعور العامل بمسؤوليته وأن أداءه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص

¹ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 89، 90.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 44.

³ - نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص: 25.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 360.

⁵ - خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سابق، ص: 199.

⁶ - زاهد محمد ديرري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 56.

⁷ - محمد قدرى حسين، مرجع سابق، ص: 176، 177.

في الترقى والحصول على المكافأة.

- أما من وجهة نظر المؤسسة فإن عملية تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف التالية:¹
- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها؛
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء:

- تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءات في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:²
- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛
- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية للمؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛
- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية؛

¹ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص، ص: 92، 93.

² - عمرو حامد، مرجع سابق، ص، ص: 123، 124.

- تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة وكذلك بين المؤسسات بعضها ببعض؛
- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة، وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية، ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل، ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة.

المطلب الثاني: مبادئ تقييم الأداء ومصادر معلوماته وأنواعه

إن لعملية تقييم الأداء مجموعة من المبادئ يجب إتباعها كما أن مصادر معلوماته متنوعة، وتوجد أنواع عديدة لتقييم الأداء حسب الهدف منه سنوردها فيما يلي.

أولاً: مبادئ تقييم الأداء

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة، ومن هذه المبادئ نذكر:¹

- 1- مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.
- 2- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.
- 3- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات والعكس.
- 4- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
- 5- مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فأثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول ثلاثة شهور، وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيتات المذكورة.
- 6- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

ثانياً: مصادر معلومات تقييم الأداء

تعتبر عملية التنوع في مصادر المعلومات الداخلية والخارجية أمر يثري التقييم وبالتالي تكون النتائج

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، ص: 142، 143.

أفضل، وتمثل أساسا هذه المعلومات فيما يلي:¹

1- المعلومات الداخلية:

تتعلق بالمعلومات الخاصة بتسيير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل كل من:

- الوثائق المحاسبية المالية؛

- تقارير اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة؛

- طرق التنظيم والتسيير.

2- المعلومات الخارجية:

تتعلق بالمعاملين الخارجيين للمؤسسة فنجد:

- تصرفات الزبائن وأذواقهم؛

- تطور السوق والمركز المالي؛

- معلومات مالية عن المؤسسات المنافسة.

ثالثا: أنواع تقييم الأداء:

هناك العديد من أنواع تقييم الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:²

1- تقييم الأداء المخطط:

ونعني به تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن

طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية وفق فترات زمنية محددة.

2- تقييم الأداء الفعلي:

ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض

الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد.

4- تقييم الأداء المعياري أو القياسي:

ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم

فيها إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.

5- تقييم الأداء العام أو الشامل:

ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المؤسسة واستخدام جميع المؤشرات

المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتميز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان

لأنشطة المؤسسة، وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.

¹ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية : دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS للفترة (2004-2006)،

مذكورة، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص: 25، 26.

² - نصر حمودة مزنان فهد، مرجع سابق، ص: 27، 28.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء و أساليبه

تهدف أساليب تقييم الأداء المؤسسي إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، لذلك يختلف المعيار المناسب حسب الهدف من عملية تقييم الأداء، و سنوضح فيما يأتي: المعايير والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، إضافة إلى المدخل العلمية لتقييم الأداء والتي تعددت نتيجة تعدد المعايير المستخدمة في عملية التقييم والانتقادات الموجهة لكل معيار.

أولاً: معايير تقييم الأداء:

يقسم المعينون بتقييم الأداء المعايير المستخدمة في عملية التقييم إلى ثلاثة مجاميع رئيسية والتي تعرف لدى المؤسسات الرقابية والتقييمية المعنية بتقييم الأداء بـ: (3 E S) وستتطرق إلى دلالات هذه المعايير فيما يلي:¹

1- المعايير المتعلقة بتقييم اقتصاديات الوحدة (Economies):

وتستخدم هذه المعايير في التعرف على اقتصاديات الوحدة أي قدرتها على الإقلال من تكلفة مدخلات الإنتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاج سواء في الكمية المقررة أو النوعية المستهدفة، أي أن هذه المعايير تنصب على الكشف عما إذا استطاعت الوحدة من تحقيق إنتاجها بأحسن نوعية وبأقل التكاليف.

2- المعايير المتعلقة بتقييم كفاءة الوحدة (Efficiency):

وتنصب وظيفة هذه المعايير على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات، وقد تنجح الوحدة في مجال الإرتقاء بكفاءتها الإنتاجية إلى السعي لتحقيق خططها الإنتاجية في إنتاج سلع وخدمات بالتنوع والوقت المقررين وبأقل مقدار من المدخلات، وقد يتحقق ذلك أيضاً عن طريق زيادة الإنتاج مع الاحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الإنتاج أو تخفيض المستلزمات مع الاحتفاظ بنفس المستوى من الإنتاج.

3- المعايير المتعلقة بالفاعلية (Effectiveness):

وتختص هذه المعايير في الكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط والفعلي من الأهداف، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خططها الإنتاجية، وتلجأ الوحدة الاقتصادية عادة إلى اعتماد عدة أساليب في سبل بلوغ أهدافها بفاعلية، وذلك عن طريق تأثير مدى تحقق خطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف وصافي الأرباح والقيمة المضافة وغيرها من العناصر الأساسية لنشاط المؤسسة ومقارنة ذلك بما تحقق في السنة السابقة أو السنوات السابقة وملاحظة التطورات الإيجابية التي حصلت أو التراجعات التي حدثت، وخلاصة القول أن المعايير التي تقاس بها الفعالية تعني بيان مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها.

¹ - مجيد الكرحي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 97 - 99.

ثانيا: أساليب تقييم الأداء

تتعدد أساليب تقييم الأداء المؤسسي بسبب اختلاف الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، وأيضا بين مؤسسة وأخرى، ومن أهم تلك الأساليب:¹

1- أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء، وأسلوب الموازنة التخطيطية تبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا تحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنباً في الوقوع في أزمات مالية تكون المؤسسة في غنى عنها، والالتزام ببندو الصرف والاستهلاك من الأصول ومواد خام والتعيينات، ومن أهم الموازنات التخطيطية: الموازنة النقدية، موازنة المواد الخام والمنتجات، موازنة الإيرادات والتكاليف، موازنة الإنفاق الرأسمالي.

2- أسلوب المقارنة:

ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين، وفي هذا الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب: فإما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، وإما أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلا.

3- أسلوب النسب المالية:

ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمؤسسة، ومن أشهر هذه المؤشرات: نسبة السيولة، نسبة النشاط، نسبة المديونية، نسبة الربحية، نسبة معدل العائد على المبيعات.

4- أسلوب المراجعة الإدارية:

وهو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات... الخ، وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

- المراجعة الداخلية: وتهتم بالتأكد من أن التطبيقات الحاسوبية في المؤسسة تتوافق مع المبادئ وسياسات المؤسسة؛

- المراجعة الخارجية: وتهتم من أن المبادئ الحاسوبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المؤسسة.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص، ص: 183-186.

5- أسلوب نقطة التعادل:

وهو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وعند كمية معينة، وأيضا تكون المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا، أما قبلها فالمؤسسة تحقق خسائر، وتقوم المؤسسة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، و بذلك تسعى المؤسسة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية من أجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

6- أسلوب دورة حياة المنتج:

وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش والانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل، وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولا بأول من واقع المنتجات من سلع وخدمات وبين واقع السوق وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المؤسسة ظروفها ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المؤسسة بصفة عامة أن تسرع في مرحلة التقدم وأن تستمر في عملية النمو وأن تبقى أطول فترة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاها إلى مرحلة الانحدار.

ثالثا: المدخل العلمية لتقييم الأداء

لما كانت قضية وضع معايير جامعة شاملة لقياس أداء المؤسسات من العمليات التي لاقت جدلا علميا واسع النطاق لاختلاف الأنشطة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي وارتباط المؤسسات الحديثة بمعطيات النظم السياسية القائمة.

سنتطرق إلى مجموعة من المدخل العلمية لعملية تقييم الأداء وهي:¹

1- المدخل الإنجازي:

ويرى هذا المدخل أن المعيار الأول والأهم والأكثر وضوحا هو ما يتم إنجازه، وكثيرا ما يركز المدخل على الإنجاز الكمي وإبرازه أحيانا على خصائص وجودة الإنتاج، وكثيرا ما يدل على ذلك بالأرقام والمقارنات الإحصائية.

2- المدخل التحكمي:

ويعني هذا المدخل التحكم في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو التحكم في وسائل الإنتاج ومكوناته المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة.

¹ - رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص، ص: 115، 118.

3- مدخل العائد:

ويركز هذا المدخل ويعطي أهمية كبيرة للعائد المالي الربحي للمؤسسة ويفيد أن الأرباح هي التي تحدد أهدافها حيث أن الربح يمثل الهدف الأول لمعظم المؤسسات الاقتصادية والصناعية.

4- مدخل المعلومات:

يركز هذا المدخل مدى توفر المعلومات للمؤسسة والعاملين بها وتوظيف هذه المعلومات، وكثيرا ما يستخدم هذا المدخل في المؤسسات الإعلامية التي تنتج مواد إعلامية وفي التسويق والعلاقات العامة وغير ذلك.

5- مدخل الجهد المبذول: ويعني هذا المدخل حساب كمية الجهود المبذولة للعاملين سواء تحقق الهدف كلياً أو جزئياً أو مرحلياً، ويكثر استخدام هذا المدخل في المؤسسات الخدمية ذات الأنشطة الإجرائية والإدارية.

6- مدخل المهارات الوظيفية:

ويركز هذا المدخل على تقييم الجوانب المرتبطة بالمهارات الوظيفية، وكثيرا ما يستخدم في تقييم الأفراد أكثر من التقييم في الأنشطة والإدارات والمؤسسات ويعنى بشكل كبير بالجوانب الخاصة لمسؤوليات الوظيفة.

7- مدخل التوافق مع الوظيفة:

ويرى هذا المدخل أن توافق الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها هي نقطة هامة في عملية تقييم الأداء حيث أن لكل وظيفة إطارا عاما وعناصر مكونة لها، الأمر الذي يجعل من هذا الإطار وهذه العناصر مؤشرات لقياس أداء الفرد لهذه الوظيفة.

8- مدخل الخبرات المتخصصة:

يركز هذا المدخل على ما يتوافر للفرد من خبرات في مجال التخصص ويعتبر هذا المدخل الأكثر شيوعا واستخداما في أداء الأفراد في كافة التخصصات، وخاصة العاملين شاغلي الوظائف النمطية.

9- المدخل السلوكي:

ويعنى هذا المدخل بأهمية تقييم الجانب السلوكي وهو عامل مشترك في تقييم كافة الأفراد ولكنه يحتل مساحة كبيرة في تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف لها علاقة بالجماهير الداخلية المتمثلة في العاملين، والجماهير الخارجية المتمثلة في المتعاملين، حيث أن الجانب السلوكي يمثل مساحة كبيرة أيضا في تقييم هؤلاء العاملين.

10- مدخل المهارات الشخصية:

ويركز هذا المدخل على أهمية المهارات الشخصية في تقييم أداء بعض العاملين الذين يشغلون وظائف إشرافية، وتندرج هذه المهارات طبقا للمستوى الوظيفي فهناك المهارات الإشرافية والإدارية والقيادية والسلوكية، وترتبط كل هذه المهارات بالمستوى الوظيفي للفرد المراد تقييم أدائه.

11- مدخل العوامل الدافعة والمانعة:

ويرى هذا المدخل أن الإنجاز يرتبط إيجابيا بالعوامل الدافعة و سلبيا بالعوامل المانعة، وهذا المنهج يؤكد

على أن تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية أو مالية يتم قياس وتقييم الأداء من خلال الجهد المبذول مطروحا فيه العوامل الدافعة أو الجهد المبذول مضافا إليه العوامل المانعة حيث إن هذه الوظائف قد تكون لها مهام بينية لا تؤدي إلى المنتج النهائي سواء كان سلعة أو خدمة.

المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء ومشكلاته

قبل ذكر المشاكل التي قد تواجه عملية تقييم الأداء وجب أولا تحديد المتطلبات الأساسية لنجاحها.

أولا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة و الموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛

- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛

- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية مالكا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛

- أن تتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة وبالعكس، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدوية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدوية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

ثانيا: مشكلات تقييم الأداء

يقابل القائم بعملية تقييم الأداء بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص بعض البيانات والمعلومات

¹ - مجيد الكرحي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، ص:42، 43.

اللازمة لإجراء عملية المتابعة وتقييم الأداء بالصورة المثلى، وتمثل أهم هذه المشاكل في:¹

1- قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات:

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الفنية والاقتصادية والمالية والإدارية أحد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، وتبذل العديد من المؤسسات محاولات جادة ومستمرة في التطوير بهدف إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام المعلومات، وفي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء يعتبر أمرا بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات.... الخ؛
 - قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها- إذ أنها لا تتضمن في أغلب المؤسسات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم المؤسسات؛
 - عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات إما بسبب حداثة أو بسبب عدم الإيمان بجداها.
- ### 2- صعوبة قياس وتحديد بعض معايير الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية:

تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف طبيعة النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض المؤسسات ويرجع ذلك إما لتعدد نوعية المنتج واختلاف وحدة قياسه على الرغم من سهولة التمييز بينها- كما في حالة صناعة المنتجات الدوائية- أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى؛
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسات: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة العملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها؛
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلافا في تحديد مستوى الطاقة الذي يأخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة، وفي بعض الأنشطة مثل المقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

¹ - عمرو حامد، مرجع سابق، ص، ص: 119، 120.

المطلب الخامس: تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي من أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها عملية تقييم الأداء لأنه يقيم الصحة المالية ومدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في دنيا الأعمال، و سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف عملية تقييم الأداء المالي، إضافة إلى أهميتها وأهدافها.

أولاً: تعريف وأهمية تقييم الأداء المالي

سنبين فيما يلي أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية لكن قبل ذلك سنورد بعض التعاريف لتقييم للأداء المالي والمقدمة من طرف الباحثين والأكاديميين.

1- تعريف تقييم الأداء المالي:

عرف كل من **Miller&Doss** تقييم الأداء المالي بأنه " التعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستعمال مقاييس مالية معينة وأنه الأداة الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة المختلفة "1، ويعرف أيضا بأنه " تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، بالإضافة لمعاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح".2

في حين يعرف **Wambua** تقييم الأداء المالي بأنه " قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".3

وعرف تقييم الأداء أيضا بأنه عبارة عن " تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية المالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، ومعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً، وذلك بغية تحديد ما يمكن قياسه ومن ثم تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".4

وهناك من عرف تقييم الأداء المالي بأنه " قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين/ النشاط التشغيلي... الخ)، للوقوف على درجة التوازن بين هذه

¹ إبراهيم عبد موسى السعيري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع25، ص: 235.

² وهيبه رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في المصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 02، مجلد 16، 2015، ص: 112.

³ فيحاء عبد الله يعقوب، عماد عامر حسين، تفعيل مقاييس الأداء المالي على أساس القيمة وانعكاساتها على أداء الشركات في ظل الحوكمة-دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2014، ع 62، المجلد 9، ص: 38.

⁴ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 38.

العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة.¹

مما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي لتقييم الأداء المالي: حيث يعتبر تقييم الأداء عملية فحص المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، وتقديم حكم ذو قيمة حول إدارة موارد المؤسسة المالية في تاريخ معين.

2- أهمية تقييم الأداء المالي:

أشارت **Horngren** إلى أن الأداء المالي الذي يعبر عنه بمقاييس الأداء يجب أن يحفز المستخدمين والمدراء في كافة مستويات المؤسسة على العمل نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:²

- يوفر تقييم الأداء المالي مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية ومن ثم فهو أشمل من كل منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار بالعمل؛

- يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستند على حقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية المعلومات للأطراف الخارجية؛

- يكشف عن مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تدقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛

- توضح عملية تقييم الأداء المالي المركز الاستراتيجي ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي؛

- يساعد نظام تقييم الأداء المالي من التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة على أساس أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة المؤسسة الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

ثانياً: خصائص وأهداف تقييم الأداء المالي

قبل التطرق إلى أهداف تقييم الأداء المالي سنوضح الخصائص الواجب توفرها في عملية التقييم المالي.

1- خصائص عملية تقييم الأداء المالي:

لكي تكون عملية تقييم الأداء المالي ناجحة وسليمة فإنه لا بد أن تتصف بمجموعة من الخصائص هي:³

¹ - شريف غياط، عبد المالك مهري، تحليل أسباب وأبعاد الفشل المالي للمشروعات الاستثمارية والتنبؤ به باستخدام نماذج التحليل والتنبؤ -دراسة تطبيقية لبعض المشاريع على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، الجزائر، ع 09، 2015، ص: 156.

² - إبراهيم عبد موسى السعري، زيد عائد مردان، مرجع سابق، ص: 236.

³ - الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة بخت الرضا، السودان، ع 14، 2015، ص: 52.

- عملية تقييم الأداء المالي تتعلق بالمستقبل، أي أن وجودها لاحق لوجود النشاط في حد ذاته، وعليه فإن نشأة النشاط تسبق بالضرورة عملية تقييم الأداء؛
- أن تتصف عملية تقييم الأداء المالي بالملاءمة، من خلال المعايير المستخدمة فيها. بمعنى أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع، ومناسبة لذات النشاط حيث أنه من غير الملائم أخذ معايير لقطاع مختلف والقياس عليها، وفي حال تغير الظروف المحيطة فإن الأمر يتطلب توفير معايير ملائمة تتماشى معه؛
- أن تتصف عملية تقييم الأداء المالي بالمرونة الكافية والقبول، فمن الأهمية بمكان أن تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء بالمرونة الكافية.

2- أهداف تقييم الأداء المالي:

يهدف تقييم الأداء المالي إلى:¹

- تحديد أهداف المؤسسة ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه؛
- تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء المالي؛
- مقارنة نتائج قياس الأداء المالي بالمعايير السابق تحديدها؛
- تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 51.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسات ، حيث تبين بأن الخلاف القائم حول مفهوم الأداء يرجع السبب فيه أساسا إلى تعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه، وعموما فإن الأداء قد يستخدم للإشارة إلى مدى بلوغ الأهداف، أي إنجاز ما تم التخطيط له مسبقا، كما نشير إلى أن الأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الوظيفي والأداء الفردي لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، ويعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

و تبين لنا أيضا أن الأداء يتكون من الفعالية والكفاءة حيث يقصد بالكفاءة إنجاز المهام الموكلة للفرد بينما الفعالية هي سرعة إنجاز المهام، إضافة للملاءمة التي تعني مدى امتلاك المؤسسة للوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها، كما أن للأداء عدة أنواع صنفت بناء على معايير معينة حيث نجد مثلا: الأداء الداخلي والأداء الخارجي، الأداء الوظيفي، الأداء الفردي، الأداء المؤسسي... الخ،

ومن أجل تعرف المؤسسة على مدى تحقيقها لأهدافها المخططة مسبقا وجب عليها القيام بقياس وتقييم أدائها، لأنه بناء على نتائج عملية التقييم يتم الكشف عن الانحرافات في الأداء والتي تساعد في اتخاذ قراراتها وترشيدها، وتعتمد المؤسسات على العديد من المقاييس من أجل قياس أدائها سواء التقليدية كالعائد على رأس المال المستثمر، العائد على المبيعات، نمو الإيرادات.. الخ، أو المقاييس الحديثة كقياس القيمة الاقتصادية المضافة، ومقاييس أصحاب المصالح... الخ.

ويعتبر الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة لأنه يقيس الجوانب المالية فقط، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات أهمها النسب المالية، إضافة إلى تحليل القوائم المالية والتي تحتوي على الكثير من المعلومات التي تفيدنا في تقييم المؤسسة ومعرفة وضعيتها المالية وتوازنها، مما يساعدها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية والمتعلقة بالنمو والتوسع أو تصحيح الاختلال إن وجدت.

ولقياس وتقييم أداء المؤسسة تستخدم المؤسسات العديد من المؤشرات والنماذج لتقييم أدائها والتي يعتمد بعضها على المؤشرات المالية فقط، بينما تعتمد الأخرى على المؤشرات المالية وغير المالية معا في نموذج واحد، وسنفضل أكثر في هذه النماذج والمؤشرات في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

مؤشرات ونماذج تقييم الأداء وأثر

حوكمة الشركات على الأداء

المؤسسي

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة الإدارية وركيزة اتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تقوم المؤسسات بتقييم أدائها بناء على المقارنة بين أدائها الفعلي أي ما تم إنجازه، مع ما يجب أن ينجز، ونشير إلى أنه كلما كانت الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب إنجازة أقل كلما كان الأداء أكثر كفاءة، وتستخدم المؤسسات الاقتصادية العديد من المؤشرات والنماذج لقياس وتقييم أدائها، منها ما هو مالي أي يعتمد على الجانب المالي من المؤسسة ويطلق عليه الأداء المالي ويستخدم أساليب مالية فقط كالنسب المالية، أما مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة فتقيس لنا الأداء الاقتصادي للمؤسسة، في حين يقيس مؤشر القيمة السوقية المضافة قيمة المؤسسة في السوق المالية... الخ، ونتيجة الانتقادات الموجهة لهذه المؤشرات وذلك لاعتمادها على جانب واحد من جوانب المؤسسة ظهرت نماذج أخرى والتي تسمح بقياس الأداء الكلي للمؤسسة وذلك بقياس الجوانب المالية والغير المالية للمؤسسة على حد سواء، ومن أكثر هذه النماذج شيوعاً نجد: نموذج لوحة القيادة، نموذج هرم الأداء ونموذج مصفوفة الكفاءة والفعالية، و بطاقة الأداء المتوازن، وبما أن هدف قياس وتقييم الأداء المؤسسي هو تحسينه سنوضح مختلف المفاهيم المتعلقة بتحسين أداء المؤسسات إضافة إلى طرق تحسين الأداء المؤسسي و الأدوات المستعملة في ذلك، وكما أشرنا سابقاً بأن حوكمة الشركات تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات سنحاول توضيح الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسينه، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: نماذج تقييم الأداء المالية و غير مالية

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وتحسين الأداء المؤسسي

المبحث الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المؤسسي

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

المطلب الأول: النسب المالية

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

أولاً: نسب السيولة

تعرف السيولة بأنها مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعتبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود ونجد أن للسيولة بعددين، يتمثل الأول في الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقود، أما البعد الثاني فيتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصل إلى نقود.¹

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

1- نسب التداول (نسبة السيولة العامة):

ويتم حساب نسبة التداول بقسمة مجموع الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة، وتتكون الأصول المتداولة من النقدية وتلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال فترة مالية واحدة، مثل الاستثمارات قصيرة الأجل، الذمم المدينة، المخزون، والمدفوعات مسبقاً، أما الالتزامات المتداولة فتتكون من المستحقات والديون التي يتوجب على المؤسسة على تقوم بسدادها خلال نفس الفترة المالية لذا فإنها تتكون من: الدائنون، أوراق الدفع، المستحقات للدفع، القروض قصيرة الأجل، ويمكن التعبير عن نسبة التداول بالصيغة التالية:²

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص: 157.
² - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية - مدخل نظري تطبيقي، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 130.

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

ولقد اعتبرت نسبة 1:2 كنسبة للتداول مرغوبة من الناحية الاقتصادية والتحليلية سواء من قبل المؤسسة المعنية أو من قبل الجهات التمويلية القصيرة الأجل مثل: البنوك، فاحتفاظ إدارة المؤسسة بأصول متداولة ضعف الخصوم المتداولة أي أنها تكون نسبتها 1:2 تعني توفر حد الأمان الذي تحتاجه الجهات التمويلية لتطمئن على سلامة أموالهم المودعة في المؤسسة، وعليه أصبحت هذه النسبة بمثابة المعيار المطلوب والذي يوفي بحد الأمان، حيث أنها تشير أن أمام كل (دينار) من الالتزامات المستحقة والواجبة التسديد هناك (ديناران) من الأصول السائلة أو شبه السائلة، وعليه و بلحظة استحقاق هذا الدينار وتعذر الإدارة عن التسديد لعدم توفر النقد الكافي، فإنها قادرة -إن اضطرت- إلى تحويل الفقرات الشبه نقدية إلى نقدية حتى لو تم ذلك بخسارة من قيمتها السوقية تصل إلى 50% من قيمتها وهي أعلى نسبة خسارة في تصفية الأصول تتوقعها إدارة المؤسسة.¹ وينظر المحللون إلى تديني نسبة السيولة بقلق لكونه مؤشرا لمشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة، أما ارتفاع هذه النسبة فيعني زيادة في قيمة الأصول المتداولة المتحررة من مطالبات الدائنين قصيرة الأجل، الأمر الذي يعني وضعاً أكثر أماناً بالنسبة للدائنين قصيري الأجل، ولكن لا يجب أن ننظر بارتياح إلى الارتفاع غير العادي في هذه النسبة، لأنه قد تعني إما نقداً معطلاً أو زيادة عن الحجم المناسب من البضاعة، أو ارتفاعاً غير مبرر في حجم الديون بسبب البطء في تحصيلها وهذه المظاهر جميعها هي مظاهر لسوء إدارة السيولة.²

ويمكن أن نبين نقاط الضعف الموجودة في نسبة التداول، حيث ترصد النسبة كمياً ما يتوفر من الأصول المتداولة لتغطية الالتزامات المتداولة، ويتم تجاهل تركيبة هذه الأصول وتفاوت درجة سيولتها، لذا فإنه ينصح بدعم المؤشرات الناتجة عن نسبة التداول بمؤشرات أخرى كنسب السيولة السريعة والنقدية.³

2- نسب السيولة السريعة (المختصرة):

وتعتبر هذه النسبة أكثر تحفظاً من نسبة التداول وتستخدم في بيان قدرة المؤسسة في مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، ويستبعد المخزون من الأصول المتداولة لحاجة المخزون إلى فترة زمنية حتى يمكن بيعه أو هناك احتمال عدم بيعه، وتعرف نسبة السيولة السريعة بأنها " مقياس لدرجة تغطية الديون قصيرة الأجل في المؤسسة دون اللجوء إلى بيع مخزونها، باعتبار أن هذه الأخيرة هي أقل الأصول سيولة والأكثر عرضة للخسارة في حالة التصفية."⁴

¹ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2011، ص: 114.

² - مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 313.

³ - مؤيد راضي حنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 130.

⁴ - George Deppalens et J-P Jobard, *Gestion financière de L'entreprise*, Edition Sirey, Paris, 1990, p: 253.

يمكن حساب نسبة السيولة المختصرة بالطريقة التالية:

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

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

3- نسبة النقدية:

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

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

توضح هذه النسبة مدى إمكانية المؤسسة لسداد التزاماتها قصيرة الأجل في أسوأ الأوقات. إن تدني هذه النسبة لا يعني في كافة الأحوال سوء وضع السيولة لدى المؤسسة، لأنه قد يكون لها ترتيبات اقتراض مع البنوك تحصل بموجبها على النقد عند الحاجة.²

هناك من يعطي لنسبة السيولة المختصرة والسيولة الجاهزة المجال: (30 إلى 50%) و (20 إلى 30%) على الترتيب، فذلك اجتهاد قد ينطبق على بعض المؤسسات وقد لا ينطبق على مؤسسات أخرى والسبب في ذلك أن تلك النسبتين قد تحققنا في لحظة معينة، وبالتالي من الخطأ الحكم على ديمومة الوضعية، ثم ما يجب التنبيه إليه هو أن النسبتين السابقتين يجب أن تراعى شرطين هما:³

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

¹ - مفلح عقل محمد، مرجع سابق، ص: 315.

² - نفس المرجع السابق، ص: 316.

³ - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 48.

السيولة؛

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

4- صافي رأس المال العامل:

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

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

وعند الحصول على صافي رأس مال عامل كبير فإن ذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على سيولة المؤسسة، ويتأثر حجم رأس المال العامل كباقي النسب السابقة بينود وتركيبية الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وما يطرأ عليها من تغييرات وتأثيرات.¹

5- نسبة صافي رأس المال العامل إلى الخصوم المتداولة:

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

صافي رأس المال العامل

نسبة صافي رأس المال العامل إلى الخصوم المتداولة =

الخصوم المتداولة

وتعكس نتيجة هذه النسبة مقدار الضمان الإضافي الذي تمنحه الأصول المتداولة إلى الدائنين لأجل قصيرة الأجل إضافة إلى ما يوازي ديونهم (التزامهم على المؤسسة) في الأصول المتداولة، وضمن علاقة النسبة فإن ارتفاعها إنما يعني تحسنا واضحا في السيولة ويدعم علاقتها مع الجهات التمويلية المختلفة، والتي ترى في هذه النسبة مستوى الضمان الذي تمنحه الأصول المتداولة عند تقديمهم القروض للمؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض النسبة إنما يشير إلى تدهور في السيولة، ورغم أنه لا توجد حدود نموذجية لهذه النسبة إلا أن لا يجذب ارتفاعها الكبير عن المعيار المستخدم في المقارنة، رغم أنها تعطي دعما كبيرا للسيولة إلا أنها قد تشير إلا أن الاستثمار في الأصول المتداولة بحجم يتجاوز الحدود الاقتصادية المرغوبة إلى ضعف كفاءة الإدارة في استخدام مزايا القروض قصيرة الأجل بسبب قلة استخدام المؤسسة لها، ولذلك فإن حدود هذه النسبة تثير تحفظات كثيرة للمحلل المالي بشأن تقييم الأداء في المؤسسات وفيما إذا كانت الإدارة في مركز قوة أو ضعف.²

¹ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 133.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 134.

ثانيا: نسب النشاط

تستخدم نسب النشاط في قياس فاعلية وكفاءة المؤسسات في استخدام مواردها الاقتصادية استخداما أمثلا، إذ تتضمن نسب النشاط جميعها المقارنة بين صافي المبيعات والأصول وستعرض فيما يلي إلى أكثر نسب النشاط استخداما وهي:

1- معدل دوران المخزون:

يشير معدل دوران المخزون إلى عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات ويجب على المحلل أن يقارن هذا المعدل مع المعدلات السابقة للمؤسسة وكذلك مع المعدلات الخاصة بالمؤسسات المماثلة أو متوسط المعدلات السائدة في نفس النشاط أو كليهما معا¹ ويحسب هذا المعدل كالاتي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط رصيد المخزون}}$$

ويحسب متوسط المخزون بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط المخزون السلعي} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

وتفيد فترة الاحتفاظ بالمخزون في التعرف على الأيام التي تحتاجها المؤسسة لبيع البضاعة وكذلك عدد الأيام التي تبقى بها البضاعة بالمخزون وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{فترة الاحتفاظ بالمخزون} = \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

إضافة إلى كون معدل دوران المخزون من المؤشرات الكفاءة في إدارة المخزون، فهو يستخدم أيضا كمؤشر لتقييم نوعية أو جودة المخزون، إذ بارتفاع معدل دوران المخزون ترتفع كفاءة إدارة المخزون في تحويل البضاعة إلى نقدية عن طريق بيعها مما يحسن سيولة المؤسسة. لذا فإن ارتفاع هذا المعدل أيضا مؤشر لارتفاع جودة أو نوعية البضاعة المحتفظ بها في مخازن المؤسسة، خصوصا إذا ما ترافق هذا الارتفاع بانخفاض متوسط فترة التحصيل أو ارتفاع معدل دوران المدينين².

ونستطيع حساب هذا المعدل على كامل المخزون في المؤسسات سواء كانت تجارية أم صناعية من بضاعة أو مواد ولوازم أو منتجات تامة الصنع حيث يكشف عن أي خلل في عملية إدارة كل نوع من المخزون على حدا.

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص: 161.

² - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 66.

2- معدل دوران المدينين:

تبيع المؤسسات بضائعها بالأجل حتى تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها وتعظيم أرباحها، لذا فإن دفاتر هذه المؤسسات تظهر ما يعرف بالذمم المدينة، وهو ما للمؤسسة على الغير نتيجة لبيع البضاعة بالأجل، وتسعى هذه المؤسسات بعد ذلك لتحصيل هذه الديون وتحويلها إلى نقد لاستخدامها مرة أخرى في شراء البضائع ومن ثمة بيعها، لذا فإن هذه النسبة تقيس كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها وهو ما يؤثر بشكل مباشر على سيولة المؤسسة وربحيتها، ويستخدم المحلل المالي لهذا الغرض الصيغة التالية لاستخراج معدل دوران الذمم المدينة:¹

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط الذمم المدينة}}$$

ويمثل:

$$\text{متوسط الذمم المدينة} = \frac{\text{الذمم المدينة أول المدة} + \text{الذمم المدينة آخر المدة}}{2}$$

ويقصد هنا بالذمم المدينة: المدينون و أوراق القبض، أما البسط فتظهر فيه المبيعات الآجلة وهو ما يعطي نتائج أفضل عند استخدام هذه المبيعات لاحتمال معدل دوران الذمم المدينة، لما يتوفر من ارتباط وعلاقة مباشرة بين البيع الآجل والذمم المدينة من حيث أن الثانية نتاجا للأولى وقد يضطر المحلل المالي إلى استخدام المبيعات الإجمالية بدلا من المبيعات الآجلة في حالة عدم توفر هذه الأخيرة. ويشير الارتفاع في المعدل عن معيار المقارنة صورة التحسن في كفاءة الإدارة المالية بشأن سياسة البيع بالأجل وكفاءتها في تحصيل ديونها.

هذا ويمكن اشتقاق نسبة أخرى بالإضافة لمعدل دوران المدينين وذلك كأداة لتقييم نوعية ديون المؤسسة، وهذه النسبة هي ما يعرف بمتوسط فترة التحصيل وتحسب بالمعادلة التالية:²

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دوران المدينين}}$$

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن ارتفاع معدل دوران المدينين ومن ثم انخفاض متوسط فترة التحصيل يعتبران مؤشرا جودة لديون المؤسسة وبالتالي لسيولتها والعكس بالعكس.

¹ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 156، 157.

² - محمد مطر، مرجع سابق، ص: 65، 66.

3- معدل دوران الحسابات الدائنة:

قبل حساب معدل دوران الموردين نحسب مدة التسديد للموردين، والتي تعرف بأنها المدة المتوسطة للشراء الأجل، أو المدة المتوسطة التي تستغرقها المؤسسة للوفاء بالتزاماتها اتجاه الموردين، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\text{مدة التسديد للموردين} = \frac{\text{الحسابات الدائنة}}{\text{مشتريات السنة}} \times 360$$

تنشأ الحسابات الدائنة في المؤسسات بسبب لجوء إدارتها إلى عملية الشراء بالأجل، شأنها في ذلك شأن الحسابات المدينة التي تنشأ بسبب لجوء الإدارة إلى سياسة البيع بالأجل، وتشير المراجع العلمية إلى اعتبار معدل دوران الحسابات الدائنة مؤشراً من مؤشرات السيولة، لقدرة هذا المؤشر في تفسير كفاءة الإدارة في التسديد حيث يعتبر الارتفاع في معدل الحسابات الدائنة علامة من علامات التحسن في السيولة، وسبب ذلك ناتج عن قدرة الإدارة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة ناتجة عن عملية الشراء بالأجل، ويتم حساب معدل دوران الحسابات الدائنة من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة} = \frac{\text{المشتريات الآجلة}}{\text{الحسابات الدائنة}}$$

لكن نظراً إلى تعذر الحصول على قيمة المشتريات الآجلة كمفردة متوفرة في الحسابات الختامية أو سجلات المؤسسات، لذلك يلجأ المحلل المالي إلى قيمة المشتريات كمقدار لبسط النسبة وهي فقرة متاحة قيمتها ضمن البيانات المحاسبية التي تعرضها على الحسابات الختامية ولذلك فإن طريقة حساب معدل دوران الحسابات الدائنة هي:³

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة} = \frac{\text{المشتريات}}{\text{الحسابات الدائنة}}$$

يستفاد من هذا المؤشر لبيان مدى كفاءة المؤسسة في تسديد التزاماتها، إذ كلما كان المعدل مرتفعاً كلما كان أداء المؤسسة لالتزاماتها أفضل، وهو من المؤشرات التي يؤكد عليها الدائنون والمقرضون. وتأتي أهمية هذا المعدل من أن نسبة التداول وسيولة الذمم والمخزون لا تعبر عن ثقة الدائنين في المؤسسة وقدرتها على سداد التزاماتها المستحقة التسديد، لذلك فإن الدائنين وكضمان مستقبل علاقتهم مع

¹ - مبارك لسوس، مرجع سابق، ص: 51.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 169.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 169، 170.

المؤسسة يهتمون بالنقد السائل والأصول السريعة التحول إلى سيولة والسيولة المتولدة من عمليات التشغيل، وذلك من أجل حساب مدة تسديد حقوقهم من قبل الإدارة المالية بالمؤسسة.¹ عادة يقوم المحلل المالي بإجراء مقارنة بين المدتين، مدة التحصيل من المدينين ومدة التسديد للدائنين، فإذا طالت مدة التحصيل فإن جزء من حقوق المؤسسة يقي خاملاً خلال دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان أفضل بالنسبة للمؤسسة، فالفرق بين المدتين يعتبر فترة قرض (مورد) بدون تكلفة.²

4- معدل دوران الأصول:

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

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

يتمثل أهم عيوب هذه النسبة في أنها لا تعطي صورة معبرة لمعدلات الدوران بالنسبة للمؤسسات التي تقادمت أصولها واستهلكت مع الزمن، حيث تظهر معدلات دوران مرتفعة على الرغم من احتمالات وجود أداء غير مناسب، وتفادياً لهذه العيوب يجب أن تقرأ هذه النسبة مع النسب الأخرى.³

5- معدل دوران الأصول الثابتة:

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

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

تعتبر هذه النسبة عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية، ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى الاستخدام الجيد للطاقة الإنتاجية، وانخفاض هذه النسبة يعني فقدان التوازن ما بين حجم الاستثمار في الأصول الثابتة للمؤسسة وبين مبيعاتها.⁴

6- معدل دوران الأصول المتداولة

يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويمكن حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

¹ حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 191.

² مبارك لسوس، مرجع سابق، ص: 51.

³ مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص: 325.

⁴ خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 74.

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

إن ارتفاع هذا المعدل مؤشر جيد على كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها المتداولة والعكس صحيح ويمكن مقارنته بمعدل سابق، لكن ونظرا لعدم وجود معدل نمطي لمعدلات دوران الأصول فيجب مقارنتها بمعدل الصناعة.¹

7- معدل دوران صافي رأس المال العامل:

وترجع أهمية هذه النسبة إلى سهولة قياس صافي رأس المال العامل بدقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تعديل حجم صافي رأس المال العامل بسرعة ليتلاءم مع التغيرات في المبيعات، ويحسب بالصيغة التالية:²

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

ويمثل صافي رأس المال العامل المتبقي من الأصول المتداولة بعد تغطية الالتزامات المتداولة، وبالتالي فإن الزيادة في هذا المعدل يعطي مؤشرا مهما على كفاءة المؤسسة في إدارة صافي رأس المال العامل لديها ويبين إلى أي مدى نجحت المؤسسة في استغلال صافي رأس المال العامل في توسيع قاعدة وحجم مبيعاتها، ويشير معدل دوران صافي رأس المال العامل إلى مقدار المبيعات الذي يولده كل دينار من صافي رأس المال العامل.³ ويوضح هذا المعدل إذا كانت المؤسسة متوسعة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجتها، وتتطلب دقة الحكم على هذه النسبة مقارنة ومؤشرات المؤسسة موضع التحليل. بمثلها من المؤسسات الأخرى، وبشكل عام يعكس معدل الدوران المنخفض عدم كفاءة في حين يعكس معدل الدوران المرتفع كفاءة جيدة مع أخذ احتمالات التوسع بعين الاعتبار.⁴

ثالثا: نسب الهيكل المالي (نسب التمويل أونسب المديونية)

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

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

تشير هذه النسبة إلى نسبة إجمالي القروض إلى الأصول وتشمل الديون كل من الديون طويلة الأجل

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص: 174.

² - محمد عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص: 214.

³ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 162.

⁴ - مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص: 326.

والديون قصيرة الأجل، ويفضل الدائنون انخفاض هذه النسبة باعتبار أن ذلك يعني ارتفاع قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، و تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:¹

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

تحدد هذه النسبة هامش الأمان للمقرضين، لذلك تعتبر مؤشرا مهما حيث تبين نسبة مصادر التمويل الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة مقارنة بإجمالي أصولها، إن ارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع المخاطر التي تواجه الملكية وأصحاب القروض، لأن ارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع مساهمة الإقراض في تمويل الأصول، مما يشكل أعباءا كبيرة على المؤسسة من أجل خدمة هذه الديون.²

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

2- نسبة القروض إلى حق الملكية:

توضح هذه النسبة الحدود التي اعتمدت عليها فيها الإدارة على مصادر التمويل المقترضة قياسا بالأموال الداخلية التي ضمنها الملاك، وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:³

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

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

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

تكمل هذه النسبة النسبتين السابقتين وعليه فإن الحصول على أية واحدة من النسب الثلاث يمكن من حساب النسبتين الباقيتين كما أن التفسير للنسب الثلاث يعني نفس الشيء.⁴ ويتبين ذلك من طريقة حسابها كما يلي:

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

¹ - عاطف وليد أندرواس، مرجع سابق، ص: 102.

² - رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 213.

³ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 189.

⁴ - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 81.

أو

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

ونشير إلى أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على زيادة معدل الرفع المالي، أي زيادة اعتماد الإدارة على القروض وانخفاض حصة حق الملكية في مجموع التمويل الداخلي، مما يزيد من مجموع المخاطر التي يتعرض لها الدائنون.¹

4- معدل تغطية الأرباح للفوائد:

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

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

5- نسبة هيكل رأس المال:

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

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{القروض طويلة الأجل} + \text{حقوق الملكية}}$$

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

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

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

³ - نفس المرجع السابق، ص: 193.

رابعاً: نسب المردودية (الربحية)

تعرف هذه النسب أيضاً بنسب الربحية وتبين هذه النسب الأداء الكلي للمؤسسة أو مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وعادة ما تستخدم الأرباح مقياساً لفاعلية وكفاءة السياسات التي تتبعها المؤسسة وهذه السياسات هي التشغيلية والتمويلية، ويمكن القول أيضاً أن هذه النسب تعكس نتائج تحليل النسب السابقة وهي محصلة سياسات وقرارات المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي، وبصفة عامة فإن نسب المردودية تحسب على أساس علاقتها بالمبيعات والاستثمار، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من نسب المردودية وهي المردودية التجارية والاقتصادية والمالية، وستعرض لكل واحدة من هذه النسب فيما يأتي بالتفصيل.

1- نسبة المردودية التجارية:

وتقيس هذه النسبة نسبة الأرباح المتحققة من نشاط المؤسسة التجاري معتمدة بذلك على السياسة السعرية وعوامل أخرى كالسمعة أو شهرة المؤسسة في السوق، وتحسب المردودية التجارية وتسمى أيضاً نسبة مجمل الربح من خلال القانون التالي:¹

$$\text{المردودية التجارية (نسبة مجمل الربح)} = \frac{\text{هامش الربح التجاري (مجمّل الربح)}}{\text{رقم الأعمال (صافي المبيعات)}} \times 100$$

ويقصد بهامش الربح التجاري إجمالي الربح أي الفرق بين المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة ويحسب بالعلاقة

التالية:

$$\text{هامش الربح مجمل الربح} = \text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}$$

ومن مزايا هذا المؤشر أنه يعبر عن استقلالية المؤسسة وعن السياسة المعتمدة من قبلها، وبمعنى آخر إذا أخذنا هامش الربح التجاري مقسوماً على المبيعات لحساب المردودية التجارية، فإن ذلك يعني عدم الأخذ بالاعتبار الفوائد المدفوعة من المؤسسة مقابل إقراضها للأموال من الغير، كذلك تمتاز هذه المردودية بالابتعاد عن التأثير الضريبي على السياسة الاستثمارية وبشكل خاص الابتعاد عن نظام الاهتلاك،² ويمكن حساب المردودية التجارية بطريقة أخرى، ويطلق عليها أيضاً نسبة هامش صافي الربح أو العائد على المبيعات وهي مستعملة أكثر من سابقتها، حيث توضحها المعادلة التالية:

$$\text{المردودية التجارية (هامش صافي الربح)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال (صافي المبيعات)}} \times 100$$

حيث تهتم هذه النسبة بمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة بعد تسديد الضرائب، وبذلك فهي تهتم بكافة التكاليف والمصاريف والإيرادات المتحققة بما فيها الخارجة عن نشاط المؤسسة، وتعطينا هذه النسبة إمكانية

¹ - عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، ط 03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 64.

² - نفس المرجع السابق، ص: 66.

تحديد السعر الوحدوي قبل أن تتحمل المؤسسة أية خسائر، أي إلى أي مدى يمكن أن تقوم المؤسسة بتخفيض سعر البيع الوحدوي قبل أن تتحمل خسائر شاملة، ولغرض معرفة مدى كون هذه النسبة جيدة أم لا، وجب مقارنتها مع نفس النسبة للسنوات السابقة أو مع المؤسسات المماثلة.¹

2- معدل العائد على الأصول (المردودية الاقتصادية):

ويسمى أيضا العائد على الاستثمار ويقاس الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيق الأرباح من مجمل استثماراتها في الأصول، وتبحث المؤسسات دائما عن الزيادة في العائد على الأصول، لأنه مقياس لربحية كافة استثمارات المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل، وإن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية، وتحسب أيضا من قسمة صافي الدخل (النتيجة الصافية) على الأصول ولكن الصيغة التالية هي المفضلة ويحسب بالصيغة التالية:²

$$\text{معدل العائد على الأصول (المردودية الاقتصادية)} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

وتعتبر هذه النسبة من أفضل النسب التي تستخدم لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقابلة بين مؤسسات تختلف اختلافا كبيرا في مقادير أصولها العاملة، وتحقق هذه النسبة الغايات التالية:³

- المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالاقتراض، وذلك من خلال المقارنة بين معدل العائد وتكلفة الاقتراض؛
- تعكس هذه النسبة الكفاءة التشغيلية (دون الكفاءة المالية)؛
- تعتبر من أفضل مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومن أفضل أدوات المقابلة بين أداء المؤسسات المختلفة وذلك لأنها لا تعكس أثر الرفع المالي، إذ أن بسط النسبة ومقامها لم يتأثر بكيفية تمويل المؤسسة لأصولها.

3- معدل العائد على حق الملكية (نسبة المردودية المالية):

وتعتبر من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء الاستراتيجي هي المردودية المالية (معدل العائد على حق الملكية)، ويقاس هذه المؤشر كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح، وبمعنى آخر فإن هذا المعدل يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك، أي أن المعدل يعبر عن ربحية الاستثمار المتاح من قبل الملاك، والمنطق يقول أنه كلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبرت عن كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي، والعكس يحصل عندما تنخفض قيمة هذا المعدل قياسا بمعيار المقارنة سواء كان المعيار الصناعي أو التاريخي، والذي لا بد أن يكون معبرا عن حركة الاستثمار.⁴

ويستفاد من هذه النسبة لقياس العائد المتحقق على أموال الملاك المستثمرة (الأموال الخاصة) في الأسهم

¹ - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص: 108.

² - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 88.

³ - مفلح عقل محمد، مرجع سابق، ص: 330.

⁴ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 214.

العادية بالمؤسسة، وإذا كانت هناك أسهم ممتازة فإنها تطرح، إذ أن هذه النسبة تحتسب فقط حقوق الملكية والممثل في الأسهم العادية والإحتياطات والأرباح المحتجزة، وتقاس هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة(النتيجة الصافية) على حقوق الملكية (الأموال الخاصة) ويحسب هذا المعدل بالصيغة التالية:¹

$$\text{المردودية المالية(العائد على الأموال الخاصة)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

خامسا: نسب السوق

كما تعرف هذه النسب بنسب الاستثمار ونسب الأسهم، حيث يلجأ إليها المستثمرون في الأسواق المالية والمتعاملون فيها، حتى يتسنى لهم المفاضلة بين خيارات الاستثمار المتاحة والتعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم في السوق المالي، وتضم هذه النسب في كثير من الأحيان إلى نسب الربحية، لما للأخيرة من أثر هام على هذه النسب، هذا وتقدم نسب السوق عند استخدامها إجابات مهمة على الكثير من الأسئلة أهمها:²

- ما هو نصيب صاحب كل سهم عادي من الأرباح السنوية المتحققة؟
- هل تتبع المؤسسات سياسيات توزيع أرباح ثابتة أو متذبذبة؟
- ما هي الاتجاهات المستقبلية للأسعار السوقية لأسهم المؤسسات؟
- ما هو نصيب السهم العادي من حقوق المساهمين؟
- ما هو نصيب السهم العادي من توزيعات الأرباح السنوية.

1- نسبة الربح لكل سهم:

تحسب هذه النسبة من خلال قسمة صافي الربح بعد الفائدة والضريبة على عدد الأسهم العادية المصدرة وذلك وفق الصيغة التالية:³

$$\text{نسبة الربح لكل سهم عادي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفائدة والضريبة}}{\text{عدد الأسهم العادية المصدرة}}$$

وتعد نتيجة هذه النسبة مؤشرا ماليا مهما، تعكس شكل الأداء الذي مارسته إدارة المؤسسة لتعظيم مركز قوتها في السوق، فزيادة النسبة لا بد و أن تعطي الإدارة دورا مهما أمام المستثمرين و حملة الأسهم ويعطي الحق للمحلل المالي في أن يؤكد على أن المؤسسة تتمتع بمركز قوة داخل السوق المال، في حين يشير انخفاضها أو هبوطها إلى تدهور الأداء وبالتالي فهي حالات من حالات الضعف والتي تنعكس على حالها في السوق المالي.

¹ - جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة - مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 67.

² - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 146.

³ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 259.

2- القيمة الدفترية للسهم:

تقيس القيمة الدفترية للسهم القيمة التاريخية لذلك الجزء من أصول (استثمارات) المؤسسة جرى تمويله بأموال الملكية، وتعبير آخر تعبر القيمة الدفترية للسهم عن القيمة المحاسبية للسهم، أي نصيب ذلك السهم من رأس المال المدفوع، وعلاوات الإصدار الناتجة عن إصدارات جديدة لأسهم عادية بسعر يفوق القيمة الاسمية للسهم، والأرباح المحتجزة على مر السنين، وتعد القيمة الدفترية للسهم واحدة من عدة مفاهيم لقياس قيمة السهم في السوق المالية، فإذا كانت المؤسسة تقوم بأداء جيد وتحقق أرباحا تنمو باستمرار فإن سعر السهم في السوق المالي (القيمة السوقية) يكون عادة أعلى من القيمة الدفترية للسهم، أما إذا كان أداء أرباح المؤسسة عاديا فإن سعر السهم في السوق يكون حدود القيمة الدفترية للسهم، أما إذا كان أداء المؤسسة متدنيا فإن سعر السهم في السوق يكون أدنى من القيمة الدفترية، وتحسب القيمة الدفترية للسهم من تقسيم حق الملكية (الأموال الخاصة) على عدد الأسهم المصدرة وتحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\text{القيمة الدفترية للسهم} = \frac{\text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة)}}{\text{عدد الأسهم العادية المصدرة}}$$

3- نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية:

يعطي مؤشر القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية مؤشرا آخر لنظرة المستثمر إلى المؤسسة، وبالتحديد آخر فإن هذه النسبة توضح ما يضيفه السوق المالي من قيمة على السهم العادي قياسا بما هو مسجل كقيمة دفترية لذلك السهم في السجلات ويتم حساب هذه النسبة بعدد المرات، وفي ضوء ذلك يكون حساب مؤشر القيمة السوقية إلى قيمته الدفترية بالصيغة الآتية:²

$$\text{نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{القيمة الدفترية}}$$

ومن المؤكد كلما زادت هذه النسبة عن معيار المقارنة كلما عكست كفاءة الإدارة المالية في المؤسسة في المساهمة في تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد وهو ما يرغب به حملة الأسهم و راغبي الاستثمار.

4- نسب المدفوع من الأرباح:

تعبر هذه النسبة مؤشرا على نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من جملة الأرباح المحققة والمتاحة للتوزيع لهم، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:³

$$\text{نسبة المدفوع من الأرباح الموزعة} = \frac{\text{الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية}}{\text{الأرباح المحققة بعد الضرائب وحملة الأسهم الممتازة}}$$

¹ - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 81.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 266.

³ - مفلح عقل محمد، مرجع سابق، ص: 338.

وتعكس هذه النسبة وجهة نظر الإدارة في الإمكانيات الاستثمارية للمؤسسة، فانخفاض نسبة التوزيع قد يعني:

- وجود فرص استثمارية جيدة لدى المؤسسة وترغب في الاحتفاظ بالأرباح لأجل التوسع فيها؛
- وجود بعض الضغوط خاصة من الدائنين على عدم التوسع في توزيع الأرباح؛
- رغبة الشركة في الاحتفاظ بالسيولة.

أما ارتفاع نسبة التوزيع فقد يعني:

- وصول المؤسسة إلى مرحلة البلوغ وعدم وجود فرص استثمارية لديها؛
- رغبة الإدارة في المحافظة على نسبة توزيع الأرباح بالرغم من تراجع الأرباح.

5- نسبة سعر السهم إلى ربحيته:

تعرف أيضا هذه النسبة بمضاعف عائد السهم لأنه إذا استخرجت النسبة وجرى ضربها بأحدث قيمة للأرباح المتحققة عن السهم، فإنه يمكن للمحلل المالي الحصول على تقدير لما يجب أن تكون عليه قيمة السهم في السوق، لذا فهي مؤشر جيد للتعرف على الاتجاهات المستقبلية لأسعار الأسهم السوقية في الأسواق المالية وتأخذ هذه النسبة الصيغة التالية:¹

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحيته} = \frac{\text{سعر السهم السوقى}}{\text{عائد السهم}}$$

ويلجأ لهذه النسبة محلي الأسواق المالية والمتعاملين فيها خاصة عندما ينوون اتخاذ قرارات شراء أو بيع الأسهم، حيث تعكس المؤشرات العالية لهذه النسبة ثقة المستثمرين باستقرار ونمو المؤسسة وبالتالي ارتفاع الأسعار السوقية لأسهمها، بينما الحصول على نسب متدنية يعكس توقعات المستثمرين بانخفاض معدلات النمو في المؤسسة وبالتالي انخفاض الأسعار السوقية للأسهم، ويتم التعبير عن الناتج هذه النسبة بعدد المرات.

6- نسبة توبين Tobin,s Q:

تعرف نسبة قيمة السوق لموجودات المؤسسة (الأسهم والسندات) إلى التكلفة الحالية لاستبدال الموجودات باسم مؤشر توبين أو Tobin,s Q لكونها تعود إلى المنظر المالي James C Tobin الذي أوجدها خلال عام 1969 وطبقها Lindberg and ross خلال عام 1981، ويعبر عنها بالصيغة التالية:²

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

تشبه هذه النسبة نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، ولكن توجد اختلافات مهمة بينهما، حيث أن بسط النسبة يشمل الأسهم والسندات بدلا من الأسهم فقط، كذلك فإن الموجودات لم تقم بالتكلفة التاريخية و كما هو مبين في سجلات المؤسسة وإنما بتكلفة الاستبدال، و المعضلة هنا تكمن في تقدير قيمة الاستبدال،

¹ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص: 152، 153.

² - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 95، 96.

وقد تغلب (كابرو وزملائه) على هذه الصعوبة بطرحهم مقياس آخر للنسبة إن كان هذا المقياس يستخدم في المؤسسات المصرفية أكثر منه في المؤسسات الصناعية وهو كالاتي:

$$Q \text{ توبين} = \frac{\text{القيمة السوقية للملكية} + \text{القيمة الدفترية للمطلوبات}}{\text{القيمة الدفترية للموجودات}}$$

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

المطلب الثاني: القيمة الاقتصادية المضافة

يرجع الفضل في ظهور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) **Economic Value Added** للباحثين جول سترن **Joel Stern** وزميله جي بنيت ستيوارت **G.Bennett Stewart** اللذان كانا يعملان لحساب شركة سترن ستيوارت للاستشارات، كان ذلك في عام 1982، ويقوم هذا المدخل على أن كفاءة الإدارة تقاس بمدى قدرتها على تحقيق أرباح من التشغيل تزيد عن تكلفة الأموال المستثمرة بصرف النظر عن مصدرها، أي سواء كان مصدرها الملاك أم المقرضون.¹

أولاً: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة

قام كل من (**Hamilton, 1777**) و(**Marshal, 1989**) بتوضيح مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة والتي تقوم على فكرة تعظيم ثروة الملاك والتي يجب أن تعود عليهم بعائد أكبر من تكلفة الدين والملكية.² أما **Ehrabar** فقد ميز بين مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة عن المقاييس التقليدية الأخرى بأن القيمة الاقتصادية المضافة تشمل جميع الديون والملكية بالإضافة إلى الأرباح لتكلفة رأس المال ككل، ونشير أن القيمة الاقتصادية المضافة كمفهوم للربح الاقتصادي كان نتيجة للتعدلات على المعايير المحاسبية الدولية - **GAAP** والتي نتج عنها مفهوم اقتصادي أفضل للدخل المتبقي **Residual Income -RI** والذي هو عبارة عن الفرق بين الربح التشغيلي بعد الضرائب وتكلفة التمويل المستخدم والذي يدعى أيضا القيمة الاقتصادية المضافة.³

ثانياً: حساب القيمة الاقتصادية المضافة

تركز القيمة الاقتصادية على الفعالية الإدارية في سنة وتظهر معادلة هذه القيمة في العلاقة التالية:⁴
 القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على صافي الأصول - معدل تكلفة رأس المال) × رأس المال المستثمر
 ويتكون إجمالي رأس المال من القروض طويلة الأجل والأسهم الممتازة والأسهم العادية، وعلى هذا الأساس

¹ - منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011، ص: 346.

² - ثائر عدنان قدومي، فيس أديب الكيلاني، أسماء ابراهيم العمارنة، أيهما أكثر قدرة على تفسير التغيير في القيم السوقية للأسهم أم هي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ع 01، المجلد 14، 2012، ص: 07.

³ - نفس المرجع السابق، ص 07.

⁴ - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004/2003، ص: 197.

فإن ق.إ.م تمثل تقديرا للأرباح الاقتصادية الحقيقية للعام، وهي تختلف جذريا عن الأرباح المحاسبية، وتمثل ق.إ.م الدخل المتبقي بعد طرف تكلفة الأموال (متضمنة أموال الملكية)، في حين أن الأرباح المحاسبية لا تأخذ في الاعتبار أي تكلفة لأموال الملكية.¹

ومن الطرق الرئيسية المستخدمة لقياس القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** نجد المعادلة الآتية:²

$$EVA_t = NOPAT_t - C_t \times WACC_t$$

حيث أن:

EVA_t = القيمة الاقتصادية المضافة.

NOPAT = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

C_t = رأس المال طويل الأجل.

WACC_t = التكلفة المرجحة لرأس المال.

فإذا كانت $EVA < 0$ ففي هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة ناجحة ويكون هناك زيادة في ثروة الملاك وبالتالي يكسبون أكثر من أصل الاستثمار، أما إذا كانت $EVA = 0$ فهذا يعني أن المؤسسة قد أنتجت بقدر ما استثمرت من أموال وعندما تكون $EVA < 0$ هذا يعني تآكل في ثروة الملاك.

ويرى **Stern & Stewart** أنه إذا ما طبقت المؤسسة نظام القيمة الاقتصادية المضافة فإنه يمكن صياغة نماذج القرارات والرقابة عليها وتوصيلها وتقييمها على أساس واحد متسق ألا وهو الثروة الإضافية التي يمكن أن يخلقها أو يبدها تصرف أو إجراء ما، حيث يمثل مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ما يلي:³

- مقياس لأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم؛

- يوضح التحسين المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم؛

- يمكن من توجيه كافة القرارات ابتداء من قرارات الموازنة التشغيلية إلى الموازنات الاستثمارية إلى التخطيط الاستراتيجي؛

- يمثل أساس نظام حوافز يؤدي إلى تطابق مصلحة المديرين مع مصلحة حملة الأسهم ويؤدي إلى أن المديرين يتصرفون كأنهم ملاك المؤسسة، وعلى ذلك إذا اعتمدت الحوافز على تحقيق زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة فإن المؤسسة ستحقق ذلك لأن الطاقة الحقيقية للمديرين والعاملين تركز على ذلك المتغير الذي يؤثر على مكافأتهم وحوافزهم؛

- يساعد على توصيل أهداف المؤسسة وإنجازها إلى المستثمرين كما يمكن المستثمرين من التعرف على المؤسسات ذات توقعات الأداء المتميز.

¹ - نبال فريد مصطفى، طارق مصطفى الشهاوي، الإدارة المالية -مدخل اتخاذ القرارات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012، ص: 106.

² - نادر عدنان قديمي، فيس أديب الكيلاني، أسماء إبراهيم العمارة، مرجع سابق، ص: 09.

³ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 198.

ثالثاً: إيجابيات القيمة الاقتصادية المضافة

- بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً، يمكن أن نبين ونستخلص مصادر القوة الأساسية التي تتمتع القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك كما يلي:¹
- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
 - تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقرض؛
 - تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
 - تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة؛
 - تؤدي إلى تطابق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضاً، بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل، وذلك على العكس من بعض المقاييس المالية الأخرى كالعائد على الاستثمارات والذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التعارض بين مصلحة القسم والمؤسسة ككل.

كما يمكن أن نجد إيجابيات أخرى تتمثل أساساً في قدرة القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة على الربط بين الجانب الاستراتيجي والمالي، مما يسهل على المسيرين من تحكمهم بالأخص في نتائج الاستثمارات، وبشكل عام تسهيل اتخاذ القرارات وترشيدها، كما يؤدي إلى دفع المسيرين على المستوى التشغيلي بتحمل المسؤولية أكثر، من خلال استعراض مؤشر خلق القيمة المتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة يتبين مسابرة مفهوم حوكمة المؤسسة باعتبارها تحاول أن تدفع بالمسيرين نحو رعاية مصالح المساهمين بتعظيم قيمة المؤسسة، وبذلك فهي تحاول تقليل تكاليف الوكالة وتعارض المصالح بين الملاك والمسيرين.

المطلب الثالث: القيمة السوقية المضافة

تعد القيمة السوقية المضافة **MVA** المؤشر الثاني إلى جانب القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** الذي تم تسويقه من قبل شركة (Stern Stewart) كمؤشر لتقييم الأداء.

أولاً: تعريف القيمة السوقية المضافة

تعرف القيمة السوقية المضافة على أنها القيمة الناشئة عن تجاوز القيمة السوقية لرأس المال عن القيمة الدفترية، وعرفت القيمة السوقية بأنها المقياس التراكمي لعوائد رأس المال المساهم به.²

إن هدف أي مؤسسة (مؤسسة مساهمة) هو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم، ولا شك أن هذا الهدف

¹ - هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 07، ص: 63.

² - شهاب الدين حمد النعيمي، استخدام مؤشري القيمة السوقية المضافة والعائد على رأس المال المستثمر في قياس أداء القطاع المصرفي العراقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 68، المجلد 18، 2012، ص: 73.

يعود بالفائدة على حملة الأسهم في نفس الوقت الذي تتحقق فيه الفائدة أيضا للاقتصاد القومي وذلك عن طريق التأكد من أن الموارد قد تم تخصيصها بصورة فعالة.

ثانيا: حساب القيمة السوقية المضافة

يتم تعظيم ثروة الملاك عن طريق تعظيم الفرق بين القيمة السوقية لحقوق الملكية (والتي تم تقديمها بواسطة الملاك في البداية وتسجيلها في دفاتر المؤسسة) ويطلق على هذا الفرق السوقية المضافة حيث:¹

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية لحقوق الملكية} - \text{حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون}$$

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = (\text{عدد الأسهم المصدرة}) \times (\text{سعر السهم}) - \text{إجمالي حقوق الملكية.}$$

وتحسب القيمة السوقية المضافة أيضا بطريقة أخرى أيضا حيث يتم حسابها من خلال علاقتها مع القيمة الاقتصادية المضافة إذ تمثل:²

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة}$$

إن ارتفاع القيمة السوقية المضافة يشير إلى إمكانية زيادة القيمة السوقية للمؤسسة، وإن انخفاض القيمة السوقية المضافة للمؤسسة دليل على توقع انخفاض قيمتها السوقية وتدني أرباحها، ولذا فهي تعكس حسن إدارة المؤسسة لرؤوس أموالها على المدى الطويل، فقيمة MVA الموجبة تشير إلى زيادة قيمة الشركة مما يساهم في تعظيم حقوق حملة الأسهم ويعد MVA تقييما للأداء الخارجي.³

ثالثا: العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة

يمكن إجمالاً حصر العوامل التي تؤثر في القيمة السوقية المضافة فيما يلي:⁴

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لا بد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق تكلفة رأس المال المستثمر؛
- إنتاجية الدينار المستثمر حيث كلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية، لاسيما في ظل انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال؛
- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.

رابعا: مزايا القيمة السوقية المضافة

للقيمة السوقية المضافة مزايا عديدة يمكن إدراجها فيما يلي:⁵

- قدرة على تحديد القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة بشكل أكثر تفوقا من باقي المقاييس المحاسبية كونها تكلفة رأس المال وحق الملكية المستثمر في المؤسسة؛

¹ - محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص، ص: 236، 237.

² - حمزة محمود الزبيدي، أسيل هادي محمود، مرجع سابق، ص، ص: 102، 103.

³ - شهاب الدين حمد النعيمي، مرجع سابق، ص: 73.

⁴ - عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص: 145.

⁵ - حمزة محمود الزبيدي، أسيل هادي محمود، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة دراسة تطبيقية في مصرف بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ع 41، 2014، ص، ص: 102، 103.

- قد تبين في الأدبيات المالية أن المؤسسات التي تطبق صافي القيمة الحالية كمقياس للأداء والاستثمار وعلى الرغم من إيجابيات هذا المقياس إلا أنه يخضع للمشاكل المحاسبية في احتساب التدفقات النقدية المستقبلية ونسبة الخصم، لذلك فإن استخدام القيمة السوقية المضافة يقترب في تقديره من صافي القيمة الحالية وهو ذاتيا سيتجنب كافة المشاكل المحاسبية.

المبحث الثاني: نماذج تقييم الأداء المالية و غير المالية

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

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

المطلب الأول: نموذج الكفاءة التنظيمية

قدم هذا النموذج كل من **Beaudin , Morin , Savoie** سنة 1994، والذين قاموا بدراسة دقيقة لأدبيات الأداء في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، وبناء على ذلك استخرجوا أربع أبعاد للأداء هي: استمرارية المؤسسة والكفاءة الاقتصادية وقيمة الموارد البشرية وشرعية المؤسسة، ثم قاموا بالدمج بينها للحصول على نموذج للأداء يتكون من أربعة أبعاد، والتي بدورها تحتوي على 13 معياراً.¹

ولقد تم تعديل النموذج الأصلي من طرف **Savoie et Morin** سنة 2000 ليعكس التطور في نظم تمثيل الفعالية التنظيمية، ويضم النموذج المعدل خمسة أبعاد، حيث تبقى الأبعاد الأربعة الرئيسية هي نفسها كما في النموذج الأصلي: استمرارية المؤسسة والكفاءة الاقتصادية وقيمة الموارد البشرية وشرعية المؤسسة، أما البعد الإضافي فهو البعد السياسي، ويهدف إلى أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار العملية السياسية الحتمية في تقييم الفعالية التنظيمية، والشكل الموالي يوضح النموذج المعدل.²

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

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

الشكل رقم (14): نموذج الكفاءة التنظيمية المعدل ل (Savoie et Morin 2000)

<p>الكفاءة الاقتصادية</p> <p>Economie des ressources الاقتصاد في الموارد قدرة المؤسسة على تخفيض حجم الموارد المستعملة مع ضمان حسن الاستخدام.</p> <p>Productivite الإنتاجية كمية ونوعية المنتجات مقارنة بكمية المواد المستخدمة في الإنتاج في فترة معينة.</p>	<p>قيمة الموارد البشرية</p> <p>Mobilisation du personnel تحفيز وتعبئة الأفراد مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p>Moral du personnel معنويات الأفراد درجة تقييم الخبرة في العمل بشكل إيجابي.</p> <p>Rendement du personnel مردودية الأفراد نوعية أو كمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</p> <p>Developpement du personnel تطوير الأفراد درجة تطور المهارات لدى أعضاء المؤسسة.</p>
<p>سياسة المؤسسة</p> <p>الساحة السياسية.</p> <p>رضا التحالف المهيمن.</p> <p>رضا المكونات وفقا لقوقم النسبية.</p> <p>تقليل الضرر.</p> <p>كفاءة المؤسسة/ البيئة.</p>	
<p>استمرارية المؤسسة</p> <p>Qualite de produit جودة المنتجات مدى تلبية المنتجات لرغبات واحتياجات العملاء</p> <p>Rentabilite financiere الربحية المالية درجة ارتفاع أو انخفاض المؤشرات المالية كالعائد على رأس المال المستثمر مثلا، مقارنة بالممارسات السابقة، أو مقارنة بأهداف معينة.</p> <p>Competitivite التنافسية درجة مقارنة المؤشرات الاقتصادية مع تلك المحققة في القطاع أو عند المنافسين.</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds رضا المساهمين مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموال مساهمتهم بالشكل الأمثل.</p> <p>Satisfaction de la clientele رضا العملاء حكم العميل على طريقة استجابة المؤسسة لاحتياجاته.</p> <p>Satisfaction des organismes regulateurs رضا الهيئات التنظيمية درجة احترام المؤسسة للقوانين واللوائح التنظيمية.</p> <p>Satisfaction de la communaute رضا المجتمع التقييم الواسع من المجتمع لأنشطة المؤسسة وآثارها.</p>

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

المطلب الثاني: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان تطبيقها يتم بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها في أكبر الشركات في ذلك الوقت، ثم لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 في فرنسا.¹

ولقد استخدمت لوحة القيادة في فرنسا في بادئ الأمر كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء للعملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولا مهندسو الإنتاج، حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 224.

تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المؤسسة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا ثم اختيار الإجراءات المصححة لها.¹

وتنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة للمؤسسة،² ويعرف كل من أزار وسيري **Alazard & Separi** لوحة القيادة بأنها " أداة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات القيادة وتسمح بالوقوف على مجموعة من المتغيرات المالية والكمية والنوعية، فهي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات المنظمة بطريقة واضحة لمتغيرات مختارة تساعد على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على تصرفات القسم، الوظيفة والفريق"³ ، وهناك من عرفها بأنها " وسيلة تسيير تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية الأكثر ملائمة للسماح للمسيرين بقيادة أداء أعمالهم".⁴

ويرى العديد من الباحثين مثل **Kaplan.R** ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا أي المؤشرات المالية وغير المالية، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد في وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر الميزانية فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعل المؤشرات المالية أن تلعب دورا أساسيا ولو في تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حد ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، وبعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدنية التكاليف أو باستعمال أفضل للأصول، فحتى يكون نظام القياس كاملا وفعالا يجب أن ينعكس كل من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بزيادة رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران الأصول.⁵

في الواقع لا توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد طريقة للعرض نموذجية أو متفق عليها، ولا كيفية موحدة لتحرير لوحة قيادة مناسبة،⁶ نظرا لأن لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك.⁷

وتصمم لوحة القيادة المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أداءه، وبالتالي لا توجد هناك

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح، ص: 276، مقالة متاحة على الرابط: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006255.pdf>

² - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244.

³ - Claude Alazard, Sabine Separi, **Contrôle de gestion: Manuel et applications**, 2^{ème}Ed, Dunod, Paris, France, 2010, P : 552.

⁴ - Françoise Giraud et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2^{ème} Ed, Gualino éditeur, EJA , Paris , France, 2004, P : 105.

⁵ - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 129.

⁶ - ياحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - سطيف - المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 25 - 28 ماي 2003، ص: 3.

⁷ - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244.

لوحة قيادة واحدة تطبق لجميع مستويات المؤسسة، بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى، ولهذا نجد أن لوحة القيادة العامة للمؤسسة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القيادة على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، بحيث تتضمن لوحة القيادة لأي مستوى إداري مهمة وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.¹

وللوحة القيادة أهمية للمؤسسة فهي تمنح للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار²، إضافة إلى أنها تعتبر:³

- وسيلة لمراقبة الإدارة؛
- جهاز إنذار؛
- وسيلة لتقييم الأداء؛
- وسيلة مراقبة وحوار واتصال؛
- وسيلة للتشخيص المالي.

وتستطيع المؤسسة أيضا أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كمقياس لأدائها من أهمها:⁴

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

المطلب الثالث: نموذج هرم الأداء

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

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص: 276.

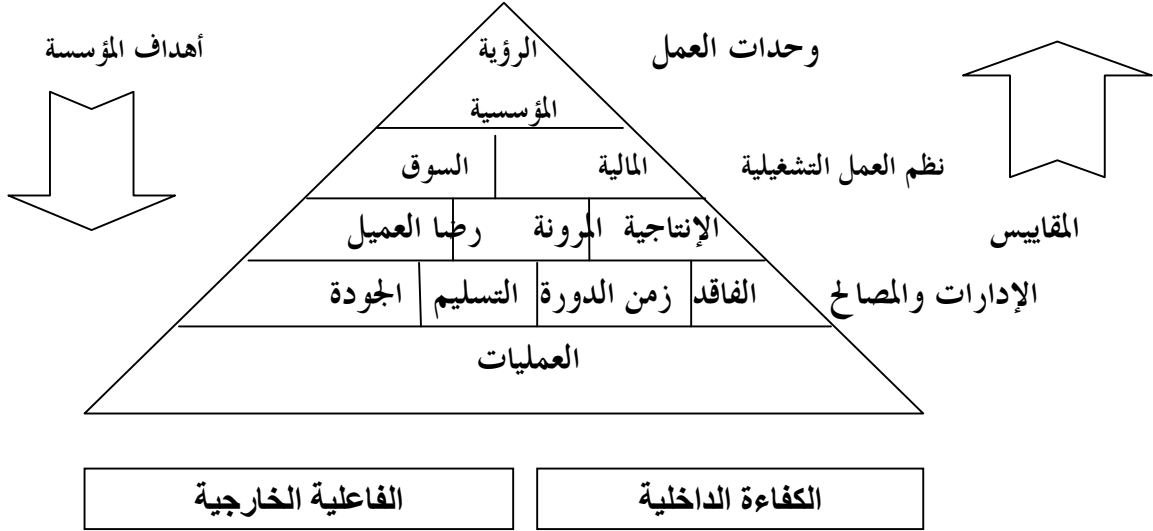
² - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 244.

³ - ياها عيسى، مرجع سابق، ص: 3.

⁴ - Françoise Giraud et autres, op cit, P: 105.

أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي الضياع وزمن الدورة والتسليم والجودة .¹

الشكل رقم (15): هرم الأداء



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

ونشير إلى أن قياس الأداء يتم بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية في القسم الأدنى من الهرم أي الجزء المخصص بالعمليات، أما في الأجزاء العليا من الهرم فتكون القياسات أقل تواترا ويغلب عليها الطابع المالي، وفي رأي **Mc Nair & al**، ينبغي أن يكون نظام القياس متكاملا بحيث يتم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات الأدنى بالمقاييس المالية عند المستويات الأعلى، وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساسا للمقاييس المالية، وما يشكل دافعا لها.²

يمكننا إعادة تصنيف المؤشرات التي ظهرت في هرم الأداء عموديا ، مع العلم أن المرونة عنصر أساسي وذلك كالتالي:³

– مؤشرات الفعالية الخارجية: مؤشرات الجودة ، التسليم ، رضا العملاء والسوق.

¹ – سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 35، 2013، ص: 353.

² – نيلز جوران، جاي روي، ماجز دوتر، الأداء البشري الفعال يقياس الأداء المتوازن – أفكار عالمية معاصرة-، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، ص: 45.

³ - SAHEL Fateh, **Role Du Système Intègre DE Gestion Des Coûts Dans La Mesure De La Performance De L'entreprise Et La Prise De Decision Cas Pratique** : Hôtel Sheraton Club Des Pins, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES, Algérie, 2014/2015, P : 63.

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

المطلب الرابع: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع المعيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروف احتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء نستعرضها فيما يلي:¹

1- المجموعة الأولى: المقاييس البيئية:

يجب أن تكون المؤسسة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديد مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات الوحدة.

2- المجموعة الثانية: مقاييس السوق والمستهلك:

لقد أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات المؤسسة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العمل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المؤسسة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع المؤسسة، كما يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدا.

3- المجموعة الثالثة: المقاييس التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها المنافسون، وكذا العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوياء.

4- المجموعة الرابعة: مقاييس التشغيل الداخلية:

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5- المجموعة الخامسة: مقاييس أداء الموارد البشرية:

إن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها.

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص، ص: 277، 278،

6- المجموعة السادسة: المقاييس المالية:

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسة وفيما يلي بعض هذه المؤشرات: معدلات زيادة الإيرادات، ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على رأس المال العامل، القيمة الاقتصادية المضافة EVA، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حق الملكية.

ويمكن تلخيص محتوى هذه المؤشرات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نموذج لجنة معايير الخاسبة الإدارية لتقييم الأداء



المصدر: سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، ع 35، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2013، ص: 355.

المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن

قياس الأداء المتوازن تم تقديمه لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسة عن طريق **Norton & Kaplan** في عام 1992 في مجلة **Harvard Business Review** وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية، فالمقاييس المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بالحركات التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين.¹

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"،² وعرفت أيضاً بأنها " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين مستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها".³

ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف التالية:⁴

- تحديد وتطوير إستراتيجية الوحدة الاقتصادية؛
- تعميم إستراتيجية الوحدة الاقتصادية على جميع أنحاء المؤسسة (إستراتيجية الاتصال)؛
- وضوح الأهداف من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم وتعابير يفهمها العاملون؛
- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- الربط بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- تمكن بطاقة الأداء المؤسسة من المتابعة الدورية لأدائها، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها وتوضيح عناصر القوة لتقويتها.

¹ - عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة-"، القاهرة، مصر، فبراير 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 217.

² - Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard –Translating Strategy into action**, Harvard Business , School Press, Boston, Usa,1996 , P: 8.

³ - Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance** , Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , P: 71.

⁴ - ربيع ياسين مسعود، زيد ياسين مسعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، ع 05، المجلد 01، 2014، ص: 313.

ثالثاً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن قدمها كابلان ونورتن هي:¹

1- تحديد الرؤيا: تعكس الرؤيا الذي ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي تساعد في صياغة الاستراتيجيات والأهداف، والرؤيا دائماً تمثل رسالة المؤسسة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المؤسسة أو من قبل مجموعة ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة، ومن أمثلة عبارات الرؤيا مثلاً: تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل سلعة بأقل تكلفة.

2- تحديد الاستراتيجيات: تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمؤسسة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وما هي المجالات التي سنركز عليها؟، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى مقياس محددة وأهداف. والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو:

- للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا زبائننا لشراء إنتاجنا، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة؛
- للحصول على رضا زبائننا لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد أن يتناسب إنتاجنا مع احتياجات زبائننا؛
- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

3- تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من المحاور التي ذكرناها سابقاً وترتيبهم حسب الأولوية، والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم، ومثال ذلك ما هي العوامل الخمسة الأكثر أهمية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

4- تحديد المقاييس: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، ويجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تراقب والتي تسمح بالقياس.

وهناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة

¹ - جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2016 ع47، ص، ص: 360، 361.

لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الكلية.

5- التقييم: لابد أن يتم وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المؤسسة لكلا من الأهداف قصيرة وطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها البعض.

ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية بالنسبة للعبارة المختلفة، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

6- إعداد خطط العمل: لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على إدارة المؤسسة إعداد خطط عمل التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات بضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

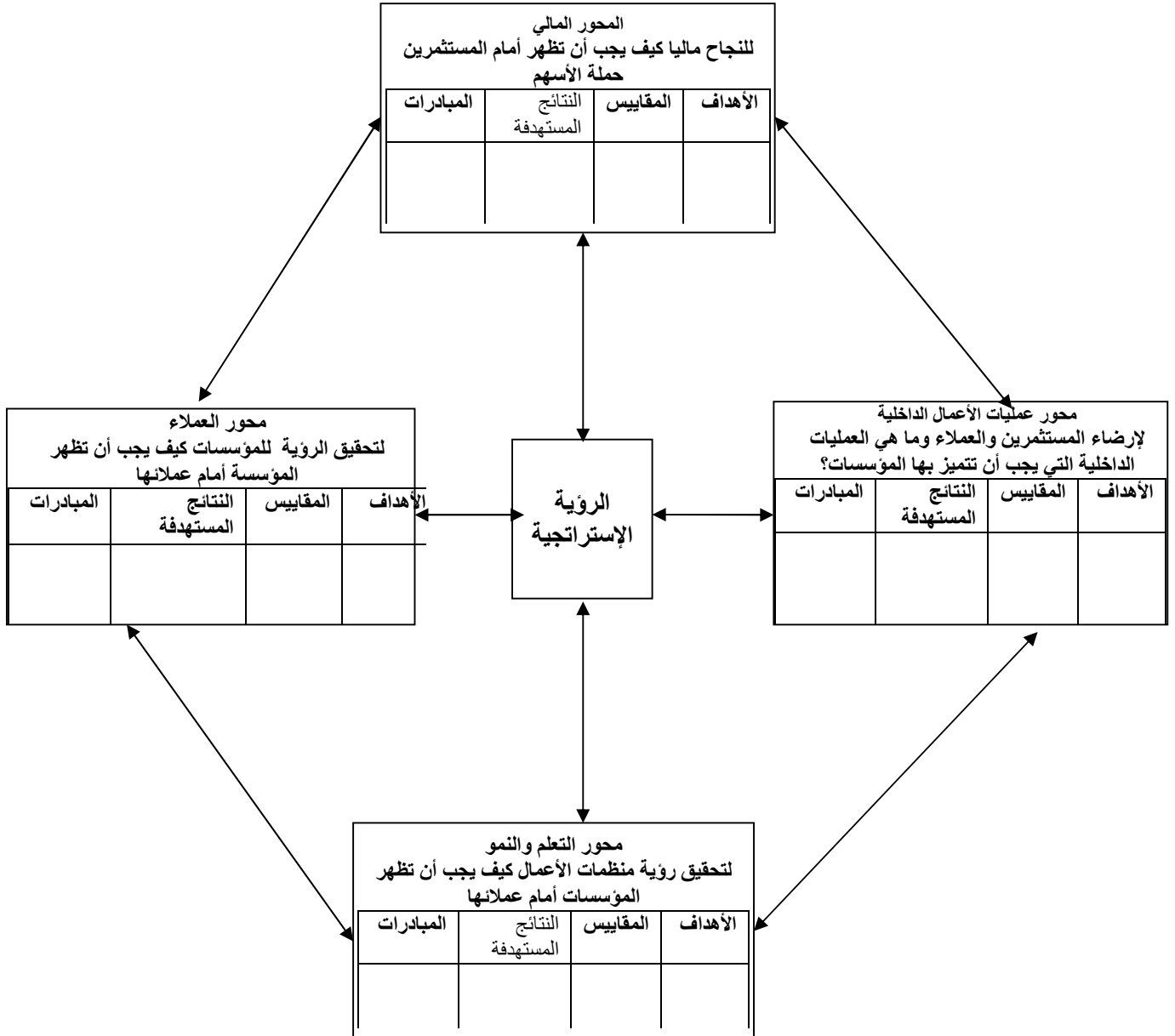
7- المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبني على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر.

وهنا يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لضمان نجاح الإستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية المؤسسة والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المؤسسة من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المؤسسة.

رابعا: محاور بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الشكل الموالي محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (17) : محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Hélène Löning et autre, **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, 3^{eme} Ed, Dunod, Paris, France, 2008, P : 159.

1- المحور المالي:

ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث عن الإجابة عن السؤال التالي: كيف ينبغي أن تظهر المؤسسة لحملة أسهمها؟، حيث يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المراحل الأخرى، حيث أن جميع هذه المراحل ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين صافي ثروة المساهمين والملاك، والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل

المؤسسة، كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.¹

2- محور العملاء:

تبدي فلسفة الإدارة الحديثة المزيد من الأهمية لتحقيق عناية وإرضاء للزبون، ويجب على المدراء أن يحددوا الزبون وقطاعات السوق لأي وحدة عمل، حيث تشتمل قطاعات السوق المستهدفة كلا من الزبون الحالي والمرتقب، بعد ذلك على المدراء أن يطوروا مقاييس الأداء والتي تجعل من وحدة الأعمال لها القدرة على خلق الولاء والرضا للزبائن في تلك القطاعات من خلال تعيين دقة مواعيد التسليم، ارتفاع الجودة، تحسين الخدمة، رضا الزبون، ربحية الزبون. ويتم قياس أداء هذا المنظور بالآتي رضا العملاء، الاحتفاظ بالزبون، الحصة السوقية.²

3- محور العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها.³

ووفقا لكل من **Kaplan & Norton** فإن هذا المحور يتضمن ثلاثة دورات هذه الدورات الثلاث بأنشطتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة وهذه الدورات هي: دورة الإبداع، دورة العمليات، دورة ما بعد البيع.⁴

4- محور التعلم والنمو: (هل يمكننا الاستمرار بالتحسن وخلق القيمة)

يمثل التعلم والنمو البنى التحتية التي يجب أن تعتمد عليها الشركة لخلق القيمة لها والتطور والنمو المستقبلي، حيث أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من المؤسسة القيام بتحسينات مستمرة لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الحالية ولديها القابلية على إنتاج و ترويج منتجات جديدة وزيادة القيمة للزبون من خلال اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والأرباح، وبالتالي تنمية وزيادة قيمة حملة الأسهم، إن التحسن في الأداء التشغيلي يعتمد بدرجة كبيرة على تعزيز قدرات وقابلية الأفراد العاملين في المؤسسة وتحضيرهم لاستخدام هذه القابليات، ويتكون منظور التعلم والنمو من العناصر التالية: ثقافة وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة،

¹ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 138.

² - علاوي خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية،

مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، ع 02، المجلد 05، 2015، ص: 144، 145.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 224.

⁴ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص: 361.

الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة، التطوير والتحفيز، قدرة نظم المعلومات.¹

خامساً: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي على

النحو التالي:²

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛
- يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- يمكن أن تكون تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات الأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة وأهم لا يدركون أهداف واضحة لها؛
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

¹ - يحيى علي حمادي الموسوي، مرجع سابق، ص، ص: 248، 249.

² - أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعده، مدى استخدام مفاهيم (Sigma Six) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، 2012، ص: 12، متاح على

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وتحسين الأداء المؤسسي

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

المطلب الأول: تحسين الأداء

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

أولاً: تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه الاستخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى،¹ يشير هذا التعريف إلى أن الهدف من تحسين الأداء هو تحسين المخرجات بصفة عامة وذلك بالتوظيف الأمثل لرأس المال. ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء أيضا " بأنها العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".²

ثانياً: أهمية تحسين الأداء

تظهر أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:³

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمؤسسة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق

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

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

³ - محمد قدرى حسين، مرجع سابق، ص: 341.

في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛

– أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن أرس المال الفكري هو أهم ما تملكه المؤسسات المعاصرة. إن تحسين الأداء يثير بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ، فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب التحسين رغم إدراكهم لأهميته ومزاياه، وترجع أسباب التردد في الأخذ بأساليب تحسين الأداء إلى: ¹

– الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين؛
– الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها تحسين الأداء، من حيث تغير أساليب تقديم الخدمة، وتعديل طرق دورة العمل، كثرة النماذج المطلوب استيفائها، وعبء العمل الورقي؛
– السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستواهم العام، أو لشرح طرق العمل المستحدثة والتطوير المطلوب تحقيقه؛
– الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها نظام تحسين الأداء على حرية ووقت الرؤساء.

وتظهر أهمية تحسين الأداء أيضا في: ²

– أن تحسين الأداء يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج؛

– أهمية تحسين الأداء في تنمية القدرات والمهارات، رغم ما قد يترتب عليه من محاسبة ومسائلة؛
– أهمية الدور الإيجابي للموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث يشاركون في تخطيط الأداء وتقييم النتائج؛
– تأكيد أن تحسين الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين، وأن هدف التحسين يكون لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات؛

ثالثا: المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء مايلي: ³

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

رابعا: دوافع التحسين المستمر:

تعتبر معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة من أهم العوامل التي

¹ – محمد قدرى حسين، مرجع سابق، ص، ص: 341، 342.

² – نفس المرجع السابق، ص: 342.

³ – مسغوني منى، مرجع سابق، ص، ص: 28، 29.

تدفع المؤسسات إلى القيام بعملية التحسين المستمر والتي نوضحها فيما يلي:¹

1- معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد للتنظيمية مثل الموارد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أداؤها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

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

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

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

خامساً: خطوات التحسين المستمر

يمر أسلوب التحسين المستمر بالمراحل التالية:²

1- مرحلة تحديد فرص التحسين المتاحة: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد فرص التحسين المتاحة واقتناصها وتتألف من جزأين الأول كل من مدخلات تحليل إشارات التحذير الداخلية والخارجية مثل الفشل، الشكاوي وإعادة الإنتاج فضلاً عن اقتراحات فرق العمل والمهنيين والمشرفين بجانب تعليقات وأراء عناصر البيئة الخارجية عن المنتجات من الزبائن وأراء العمال والمقارنة بالمنافسين عن الأداء بالنسبة للمنتجات، ومن ثمة تحديد المشاكل، أما الجزء الثاني فيتضمن تكوين الفريق المسؤول عن التحسين وتحديد الغرض من إنشائه والوقت المخصص لحل المشكلات مما يمكن القول بأن المشاكل تعد فرصاً للتحسين المستمر.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 29.

² - فائزة إبراهيم محمود، نادر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010، ص: 36، 37.

- 2- مرحلة تشخيص المشكلة: وذلك عن طريق وصفها بوضوح وتحديد الخطأ عند حدوثه وبيان المسؤول عنه وتوضيح تأثيراته على الزبون واعتماد التركيز على ما هو معروف وغير معروف وحجم المعرفة المطلوبة.
- 3- مرحلة تحليل واستدراك كيفية الأداء والأنشطة الأساسية: لتقرير المقاييس والزبائن والموردين والمدخلات وتحديد مدى رضاهم وفق وضع مخطط لتدقيق العمليات وتحديد مقاييس الأداء عن طريق فريق العمل الذي سيقوم بجمع البيانات وتحديد الزبائن وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم، وهي معلومات عن كيفية تصميم المنتج والتي تتطلب معلومات إحصائية عن ضبط الجودة بالإضافة إلى خرائط التشتت.
- 4- مرحلة وضع التصورات للعمليات المستقبلية والحلول المثلى للتحسين: وذلك من خلال ابتكار عمليات جديدة -مزج عمليتين أو أكثر لخلق عملية أحسن - إدخال تعديلات على الطرق والأداء بالطريقة الأفضل.
- 5- مرحلة إعداد خطة تنفيذ التغيير: والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين، ويتضمن التقرير الخاص تحديد ما سيتم عمله وكيفيته، ومتى سيتم العمل، ومن القائم به، وأين سينفذ العمل.
- 6- مرحلة التحسين المستمر بمستوى أفضل: وبشكل ينعكس على أداء الإدارة في سعيها لوضع برنامج للتحسين المستقبلي الداخلي والخارجي.
- المطلب الثاني: طرق التحسين المستمر**

تواجه المؤسسات في القطاعات الصناعية كالخدمية منافسة شرسة في الأسواق المحلية والعالمية، وبهدف البقاء في السوق توجب على المؤسسات تبني أو تطبيق واحد أو أكثر من مداخل التحسين المستمر التي أثبتت إمكاناتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في مجالي التكلفة والجودة كالقدرة على تقديم السلع والخدمات بالوقت المناسب وبالمكان المناسب، ونظراً لتعدد مداخل التحسين المستمر فقد بات لزاماً على المؤسسات معرفة تلك المداخل عن كثب لاختيار ما يلائمها كإمكانية تطبيقها بما ينسجم كثقافة المؤسسة كقدراتها المالية، مما يعطي لهذا الموضوع أهميته البالغة كونه يعد من القرارات الإستراتيجية فضلاً عن أن نجاح تطبيق أحد المداخل سيعود بمردودية اقتصادية كبيرة على المؤسسة.¹

ونشير إلى أن هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والتحسين المبدع الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، ونشير إلى أن مدخلي التحسين المستمر و التحسين الجذري يتشاركون في إشباع احتياجات الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن

¹ - مها كامل جواد، مداخل التحسين المستمر - دراسة مقارنة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 07، المجلد 2، 2009، ص: 87.

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

ولقد تعددت طرق تحسين الأداء المستمر وفيما بعض الطرق الأكثر شيوعا لتحسين أداء المؤسسات وهي: طريقة التحسين المستمر (Kaizen) و طريقة المقارنة المرجعية و طريقة ستة سيكما Sigma Six.

أولاً: التحسين المستمر (Kaizen)

1- مفهوم طريقة التحسين المستمر (Kaizen) :

تعود الجذور التاريخية للتحسين المستمر الى الكلمة اليابانية (Kaizen) والتي تعني التغيير نحو التحسين كفلسفة أطلقها العالم الياباني (Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية في اليابان لمنع الهدر في الطاقة والوقت والتكاليف، واعتمدت في العديد من الميادين إبان إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، أما الانطلاقة الحقيقية لهذا المفهوم فأتمها تعود إلى الخبير الياباني (Amail Masaeki) عام 1984 وقد استخدمت بعد ذلك بشكل واسع لتعميق الفكرة باتجاه التحسين المستمر نحو الأفضل بناء على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والاستجابة والتكيف معها من أجل بلوغ النجاح المنشود، خاصة وأن ما يمكن الإقرار به وسط التغيرات الحالية المتسارعة هو عدم الاستقرار البيئي، وقد بدأت العديد من المؤسسات تتبنى التحسين المستمر بعد وضوح نتائج التطبيق في الشركات اليابانية أولاً ومن ثم الشركات الأمريكية والأوروبية و عدد من الشركات الآسيوية ثانياً، وهكذا نرى الآن الأنظمة الإنتاجية كالمصنع الفعلي والتصنيع الرشيق والتصنيع المرن تعتمد التحسين المستمر كأداة أساسية لتطبيقها الميدانية وسعيها إلى تحقيق التفوق في دنيا الأعمال.²

وفقاً لهذه الطريقة يجري التركيز على عناصر لأغراض التحسين المستمر للأداء لعل من أهمها التركيز على الزبون، روح التعاون وعمل الفريق، حلقات الجودة، علاقة الإدارة مع الموارد البشرية العاملة، استعمال التكنولوجيا المتطورة بميدان العمل، وهناك خطوات يمكن استعمالها في تطبيق الطريقة وهي الفرز والترتيب المنطقي للأشياء بجانب التخلص من الأشياء غير المستعملة، والترتيب المنهجي للأشياء وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للاستعمال عند الحاجة وقابلة للاسترجاع وكما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية حيث ترتب أدوات الاستعمال الميكانيكي في لوحة خاصة وذلك في فلسفة كل شيء يرجع إلى مكانه المخصص بعد الاستعمال، وتنظيف مكان العمل فضلاً عن التعقيم الشامل و التي تشير إلى ضرورة محافظة العاملين على نظافتهم الشخصية بحيث يكون مظهره لائقاً عند أداء وظيفته وكدليل على الالتزام بتعليمات و أنظمة العمل داخل المؤسسة.³

¹ - مسغوني منى، مرجع سابق، ص: 30.

² - ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في شركة Carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، تكريت، العراق، ع 38، المجلد 20، 2017، ص: 150.

³ - فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، مرجع سابق، ص: 36.

ويرى هذا المدخل أن تطوير الأداء للمؤسسة يتميز بالصفات التالية:¹

- يقع التحسين المستمر على كل إنسان في المؤسسة وليس مسؤولية جماعة أو مستوى إداري بعينه؛
- يقع التطوير المستمر على تطوير العمليات، وليس فقط على النتائج، وإنما يقوم بتطوير وتحسين العمليات للوصول إلى أحسن النتائج المثلى؛
- تركز فلسفة KAIZEN على تطوير الأداء في كل الأنشطة داخل المؤسسة، سواء كانت أنشطة تسويقية، أم تمويلية، أم إدارية؛
- KAIZEN منظومة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- الاعتراف بداءة بوجود المشاكل حتى يتم التطوير، فبدون الإقرار بوجود مشكلات، لن يكون هناك تحسين للأداء؛
- يركز مدخل KAIZEN على أهمية إشباع رغبات العميل، حيث تعتمد فلسفته على **Costomer driven**؛
- ألا يقل اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر عن 50 % من الوقت؛
- تركز فلسفة KAIZEN على الاهتمام بعمليتين أساسيتين هما الصيانة والتحسين، فالصيانة تعنى وضع المعايير والمعدلات والتأكد من الالتزام بها، أما التحسين يقصد به تطوير المعايير والمعدلات والوصول بها إلى مستوى أعلى.

2- خطوات التحسين المستمر (Kaizen):

إن خطوات التحسين المستمر وفق فلسفة الكازن تتمثل بالآتي:²

- 2-1- التخطيط (Plan) : يقوم فريق العمل في هذه المرحلة باختيار موضع التحسين، ثم يوثق من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل: قوائم الفصل ومخطط السبب والنتيجة والمدرجات التكرارية ومخطط بارتنو والأشكال البيانية وغيرها، ومن ثمة تحديد أهداف التحسين والتكلفة والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف.
- 2-2- التنفيذ (Do) : سعى فريق العمل هنا لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين وأية تغيرات فلا بد أن توثق و يعاد النظر بها إذا دعت الحاجة.
- 2-3- المراجعة (Check) : في هذه المرحلة فريق العمل يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقييم الخطة أو إيقاف العمل بها.
- 2-4- التصحيح (Act) : إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة فان فريق العمل

¹- أيمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص: 130، 131.

²- حاتم كريم كاضم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 21، المجلد 11، 2011، ص: 163، 164.

يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق.

3- عناصر التحسين المستمر (Kaizen):

انطلاقاً من حقيقة أن التحسين المستمر يعني الالتزام بإجراء التغييرات التدريجية نحو الأحسن وبشكل متواصل، فإن ذلك لا يتم من فراغ وإنما يعتمد على عناصر أساسية يحددها البعض استناداً على فلسفة اليابان لكونها الممهد الحقيقي لها، والمتمثلة في المحافظة على إجراءات معينة مستمدة من حضارتها الممتدة لآلاف السنين، وتتلخص هذه العناصر بما يسمى (5S)، إذ أنها تمثل 5 كلمات يابانية تبدأ بالحرف S، إذا ما قرأت باللغة الإنجليزية، وتعني نشاطات التحسين اليومية وعلى الأصعدة كافة، ويمكن تلخيص هذه العناصر في:¹

S1 – (Seiri): وهو العنصر الأول الذي يركز على حذف الأنشطة غير الضرورية من محل العمل وذلك عن طريق عملية تدعى إعطاء البطاقة الحمراء؛

S2 – (Seiton): ويركز على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية عن طريق اعتماد إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل؛

S3 – (Seiso): ويعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل؛

S4 – (Seiketsu): ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات وهذه المعايير يجب أن يشارك العاملون في وضعها، لأنهم أقرب إلى واقع العمل فضل عن كونه يولد حافزاً لديهم للعمل على تحقيقها؛

S5 – (Shitsuke): ويعد هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق لكونه يرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزءاً من سلوكها.

يتبين بأن عملية التحسين المستمر تتكون من مجموعة من عناصر متتالية تترتب بحسب الخطوات والإجراءات اللازمة لعملية التحسين المستمر، إذ تهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر.

ثانياً: المقارنة المرجعية

تعود دلالات المقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (Henry Ford) في العام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كانت الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع

¹ - عباس نوار كحيط الموسوي، مدى ملائمة الموازنة للرقابة وتقييم الأداء في ظل اعتماد الكايزن - دراسة حالة علمية افتراضية -، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 11، المجلد 05، 2010، ص: 8،9.

منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات والسبعينات، وقبل أن تتكون تسمية المقارنة المرجعية الموجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات.¹

ولقد برهنت شركة (Xerox) على جدوى المراقبة والتعلم من الأداء المتفوق مقارنة بينهم وبين منافسيهم ومن خلال المعرفة التي اكتسبت نجحوا في تحسين إنتاجيتها وتخفيض تكلفة الإنتاج.²

1- مفهوم المقارنة المرجعية

ولقد اختلف الباحثون في تسميتها فهناك من يشير للمقارنة المرجعية بأنها (القياس إلى نمط)، وهناك من يرى بأنها (مقارنة مرجعية)، في حين هناك من يرى بأنها (قواعد المقارنة) إلى أن التسمية المتفق عليها هي المقارنة المرجعية وهي الأكثر دلالة واتفاقاً مع الأصل والجوهر كمفهوم وأهداف ومتطلبات.³

ولقد وصف **Hilton** المقارنة المرجعية بأنها "عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء المؤسسات مع ما يناظرها في المؤسسات الأخرى أو مع الوحدات الفرعية الأخرى ضمن المؤسسة نفسها"⁴، في حين عرفها **Finngan** بأنها "عملية نظامية ومستمرة لتقييم منتجات ومعدات وطرائق المعالجة في المؤسسات الريادية لتحسين عمل المؤسسات الأخرى".⁵

أما **Higgin** فقد عرفها بأنها "أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، وهي تركز على التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمؤسسات مقابل أداء المؤسسات الأخرى أو مقابل أداء الأقسام والفروع التابعة للمؤسسة الواحدة والمشهود لها السمعة الطيبة في مجال معين وتقوم المقارنة بتقييم هذا الأداء نموذجاً لأفضل ممارسة بغرض تحسين أوضاع المؤسسة".⁶

من التعاريف السابقة يمكن تأشير النقاط التالية كتحديد لأبعاد مفهوم المقارنة المرجعية وهي:⁷

- إن المقارنة المرجعية هي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها

¹ - ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي - دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 37، المجلد 13، 2016، ص: 186، 187.

² - فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغيان، مرجع سابق، ص: 16.

³ - هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 16، 2010، ص: 3.

⁴ - علي محمد ثجيل المعموري، يوسف دولاب يوسف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية، بغداد، العراق، ع 26، المجلد 09، 2014، ص: 116.

⁵ - علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، نهاد حسين أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ع 40، 2014، ص: 283.

⁶ - نفس المرجع السابق، ص: 284.

⁷ - ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، مرجع سابق، ص: 188.

وممارستها؛

- هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغيير؛

- تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات الأخرى.

ونشير إلى أن المؤسسات تستخدم المقارنة المرجعية من أجل أن تفهم بشكل أفضل كيف تؤدي المؤسسات المتفوقة أنشطتها كي يمكنهم تحسين عملياتهم، والمقاييس النموذجية للمقارنة المرجعية قد تتضمن تكلفة الوحدة الواحدة، الخدمات المقدمة، ربحية الوحدة الواحدة، العائد على الاستثمار ومستويات رضا الزبون.¹

2- أهداف المقارنة المرجعية

يمكن تحديد أهداف إجراء عملية المقارنة المرجعية بالنقاط التالية:²

- مساعدة المؤسسة في الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى من خلال إجراء مقارنة أداء أفضل يتناسب من أداء المؤسسة في نفس الصناعة؛

- تحديد كيفية أداء المؤسسة بشكل أفضل يتناسب مع أداء المؤسسات الأفضل في نفس الصناعة؛

- مساعدة المؤسسة في أن تكون في الصدارة من خلال تحديد الأنشطة والعمليات الأكثر ضرورة للتحسين وبالاعتماد على التطبيقات الأفضل من قبل المؤسسات الأفضل؛

- استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الأخطار والمشاكل داخل المؤسسة.

3- خطوات المقارنة المرجعية:

اختلف الكتاب في عدد خطوات المقارنة المرجعية إلا أنه سيتم تناول الخطوات التالية والموضحة في الجدول الموالي كونها تتسم بشيء من التفصيل:³

¹ - غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية،

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ع 24، المجلد 08، 2012، ص: 52.

² - علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، نهاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص: 285.

³ - غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، مرجع سابق، ص: 53، 54.

الجدول رقم (14): خطوات المقارنة المرجعية

الخطوة الأولى: جمع وتقييم المعلومات الداخلية	
1- تحديد مشكلة الدراسة.	4- تحديد مستويات الأداء الداخلي المرغوب.
2- تهيئة فريق المقارنة المرجعية.	5- تحديد فجوة الأداء
3- تقييم مستوى الأداء.	6- علاج المشاكل البسيطة.
الخطوة الثانية: جمع المعلومات الخارجية	
1- اختيار مدخل للمقارنة المرجعية.	2- تصميم استمارة أو أي أداة لجمع المعلومات.
2- تحديد المرشحين لاعتمادهم كمرجع للمقارنة.	4- حث المرشح للتعاون.
5- إرسال الاستمارة للمرشح.	6- مقابلة المرشح.
الخطوة الثالثة: تحليل معلومات المقارنة المرجعية	
1- مقارنة معلومات المقارنة المرجعية مع معايير الأداء الموضوعية ثم ملاحظة المطابقة والفروقات بين المؤسسة والمؤسسة المرجعية.	
2- تصنيف وتحليل البيانات الكمية.	
3- مراجعة البيانات الوصفية المستحصلة من المقابلات لتحديد الحالات الإبداعية والأساليب الفريدة المتبعة من قبل المؤسسة المرجعية.	
4- إعادة تحليل النتائج الكمية في ضوء المعلومات الوصفية.	
5- تحديد أفضل التطبيقات (الممارسات) للمجال تحت الدراسة.	
6- إيصال المعلومات لجميع المشاركين في المقارنة المرجعية.	
الخطوة الرابعة: تنفيذ خطة العمل	
1- تأليف فريق التنفيذ للعمل إلى جانب فريق المقارنة المرجعية.	
2- مقارنة أداء العمليات الداخلية مع أفضل التطبيقات لدى العمليات الداخلية مع المؤسسة المرجعية.	
3- تصنيف فجوات الأداء المحددة بالاستناد إلى علاقتهما مع الخطة الإستراتيجية الأساسية .	
4- ترتيب فجوات الأداء حسب الأهمية على أساس إستراتيجية المؤسسة.	
5- بدأ عملية التغيير من خلال وضع خطة التنفيذ لتقليص الفجوة، وتشجيع التنفيذ الفعال.	
6- وضع أهداف واضحة التي ستوفر إشارات قصيرة الأجل للتحسين لتعزيز عملية التغيير.	
7- وضع مقاييس تعكس التحسن، أو الفشل في تحسين التحسن.	
8- تبادل المعلومات حول النتائج بطريقة إيجابية.	
9- وضع خطط طويلة الأجل لتحقيق أداء وممارسات مماثلة لأفضل الممارسات والتي تمت مقارنتها مرجعياً، ومن أجل تعجيل عملية التعليم.	
10- القيام بالمقارنة المرجعية مرة أخرى لتقييم من هم في الصدارة.	

المصدر: غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ع 24، المجلد 08، 2012، ص، ص: 53، 54.

وهذه الخطوات توفر بيانات واضحة حول المؤسسة بالمقارنة مع أداء من هم في الصدارة، وعند مراجعة الخطوات أعلاه نجد أن أهم تلك الخطوات هي الخطوة التي تتضمن تحديد أي المجالات أو العمليات التي سيتم مقارنتها مرجعياً (الخطوة الأولى)، أي المجالات التي يتم التركيز عليها في عملية المقارنة، وينبغي على المؤسسة أن تركز المقارنة على تلك المجالات الحرجة التي تؤثر بشكل عميق على رضا الزبون والتكاليف التي تتحملها المؤسسة.¹

¹ - غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، مرجع سابق، ص: 54.

4- المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:

- وقد قامت الكثير من المؤسسات بإتباع المقارنة المرجعية لتحقيق التحسين المستمر، حيث أن هناك التقاء بين كل من المقارنة المرجعية والتحسين المستمر يمكن تحديدها في التقاط التالية:¹
- أن عالم المنافسة المعاصر اليوم لا يعطي مجال التحسين التدريجي في المجالات التي تعمل في المؤسسات؛
 - أن المقارنة المرجعية تمكن المؤسسة من معرفة وضعها التنافسي مقارنة بباقي المؤسسات كما تمكن تلك المؤسسة من معرفة الأعمال التي يجب تغييرها؛
 - أن الزبائن لديهم معرفة أفضل ويطلبون منتجات بجودة عالية وبأسعار قياسية وأن للمؤسسة الخيار في الأداء مع النموذج الأفضل أو الخروج إلى السوق؛
 - أن المقارنة المرجعية توفر نموذج أفضل للتطبيق والتكيف والتحسين؛
 - أن المقارنة المرجعية تدعم وتساند الجودة للمنتجات والخدمات من خلال توفير أفضل الوسائل لتحسين العمل والتطبيق السريع للأكثر أهمية.

ثالثاً: طريقة ستة سيجما 6 sigma

إن **Sigma** هي حرف كلمة يونانية ويطلق عليها في علم الإحصاء بالانحراف المعياري، والذي يعد طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق بالنسبة لمجموعة من المعلومات أو مجموعة من العناصر أو العمليات، أما لماذا الرقم ستة بالتحديد أي لماذا ستة انحرافات معيارية وهو اسم المنهج في الجودة والتميز لأن عند مستوى **Six Sigma** يكون لدينا مستوى من الدقة في الأداء يصل إلى 99,9997 % أي أننا نقرب من العمل بمستوى تكاد تكون خالية من العيوب أو الأخطاء.²

1- مفهوم طريقة ستة سيجما:

إن الأساس النظري لمنهجية **Sigma Six** يرجع إلى إشارات (**Gauss Frederick Carl (1855)**) الذي طرح مفهوم المنحنى الطبيعي، وهو معيار لقياس التباينات، ومصطلح منهجية **Sigma Six** جاء عن طريق **Smith Bill** في شركة موتورولا سنة 1979 وأصبحت **Sigma Six** ماركة مسجلة باسم موتورولا وكان معدل الأخطاء (الانحراف) يقاس بالنسبة إلى الألف، وفي منتصف الثمانينات قرر مهندسوا الشركة أن قياس معدلات الأخطاء الألف لم يعد كافياً كعمق في معلومات القياس وأرادوا القياس إلى المليون، فنتج عن ذلك منهجية **Sigma Six** وبذلك تمكنت الشركة من توفير 16 مليون دولار من الهدر المسجل قبل إتباع هذه المنهجية، وبذلك تبعتها الكثير من الشركات الحكومية وشركات القطاع الخاص.³

¹ - علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، نهاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص: 289.

² - حسين نور الدين عزت، مكانية توافر متطلبات **Sigma Six** - دراسة استطلاعية على عينة من الكلية التقنية - مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كركوك، العراق، ع 02، المجلد 07، 2017، ص: 7، 8.

³ - عزه مصطفى عبد القادر القصيمي، مفهوم ثقافة **Sigma Six** ما بين علم الإدارة وعلم الإحصاء، مجلة تنمية الراشدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، الموصل، العراق، ع 106، المجلد 03، 2012، ص: 46.

إن التطورات التكنولوجية العالمية الحالية وازدياد حمى المنافسة بين المؤسسات المختلفة أدت إلى وجود نسب للتالف والأخطاء أمراً غير مقبول، فإذا كان مثلاً يمكن قبول افتراض أن 600,2 خطأ لكل مليون محاولة كان مقبول إلا أنه لم يعد مقبولاً في الوقت الراهن، لذلك لجأت المؤسسات إلى التركيز على توفير التقنيات الخدمية في تقليل الانحرافات والأخطاء ولذلك برز مصطلح **Sigma Six** كمفهوم يساعد على حل المشاكل والتركيز على جودة العمليات بأبعادها المختلفة واستخدام منهجية التحسين المستمر باستخدام الأساليب الإحصائية وصولاً إلى الخطأ الصفرى ضمن إطار نظرية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة عوامل منها: رضا الزبون وإمكانية العملية واستراتيجيات الأعمال بالإضافة إلى وجهة نظر أصحاب المصالح، ولم يقتصر تطبيق هذا المصطلح على الشركات الصناعية بل أن المؤسسات الخدمية أصبحت ميداناً واسعاً لتوظيفه بالرغم من بعض الصعوبات التي ترافق مثل هذا التوظيف لإدامة ميزتها التنافسية وللبقاء، ولاشك أن هذا المفهوم سيقى طالما يؤدي إلى تعزيز مستمر للجودة في مختلف المؤسسات وهو هدف لانهائي تبقى المؤسسات تحلم بالوصول إليه ما بقيت في دنيا التنافس.¹

تعرف **Six Sigma** بأنها "أداة لمساعدة المؤسسات على تحسين عمليات التصنيع وتقليل عيوب المنتج"²، وتعرف أيضاً بأنها "مدخل نظمي لتحسين فاعلية الخدمة وكفاءتها وتقليل النشاطات التي ليس فيها إضافة قيمة، وإجراء التحسين المستمر في أداء الخدمة بهدف ليس تقليل الأخطاء فحسب بل في معالجة أسباب الأخطاء".³

ويقصد **Six Sigma** حسب كل من (Hogan & Wary) بأنها:⁴

- مصفوفة لتحديد جودة السلعة أو الخدمة أو العملية؛
- طريقة نظامية؛
- تحديد مصادر العيوب وإعادة هندسة العمليات لإزالة العيوب؛
- إسعاد الزبون عن طريق التركيز على متطلبات الزبون وتقليل العيوب؛
- استخدام الأدوات الفنية والإحصائية لتحليل العمليات وفهم متطلبات الزبون وإزالة العيوب.

2- متطلبات ومبادئ تنفيذ Six Sigma

يقوم منهج **Six Sigma** على المبادئ الأساسية التالية:⁵

¹ - علي حسون فندي الطائي، اسعد كاظم نايف، استخدام تقنية **Sigma Six** في حل مشاكل العمل - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 53، المجلد 15، 2009، 36.

² - علي حسون الطائي، عدنان كرجي ضباب، عمر ربيع مهدي، تأثير تطبيق **Sigma Six** في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، ع 06، المجلد 03، 2011، ص: 4.

³ - نفس المرجع سابق، ص: 4.

⁴ - حسين نور الدين عزت، مرجع سابق، ص: 8.

⁵ - زينب شلال عكار، دور الحيويد السداسي في تحسين الأداء الشامل للمستشفى - دراسة حالة بعض مستشفيات رئاسة صحة محافظة البصرة، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ع 06، المجلد 03، 2010، ص: 32، 33.

2-1- تركيز حقيقي وصادق على العميل: تركز Six Sigma على العميل ليصبح قمة الأولويات، وعلى سبيل المثال فإن معايير الأداء في Six Sigma تبدأ من العميل، والتطورات في Six Sigma تحدد بناء على تأثيرها في إرضاء العميل.

2-2- الإدارة بالبيانات والحقائق: تأخذ Six Sigma مبدأ الإدارة بالحقائق إلى مستوى جديد أكثر قوة، إن Six Sigma نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي تستخدمها في تقييم العمل والأداء، ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها وبالتالي فإن المشكلات يمكن تحديدها بصورة فعالة ثم تحليلها ثم حلها بشكل تام، وإن Six Sigma تساعد المديرين في الإجابة على سؤالين أساسيين لدعم اتخاذ القرارات والحلول القائمة على البيانات:

- ما البيانات والمعلومات التي أحتاج إليها؟؛

- كيف يمكن الاستفادة من هذه البيانات / المعلومات إلى أقصى درجة ممكنة؟.

2-3- العمليات تكون حيث يكون الفعل: حيث يكون التركيز سواء في تصميم المنتج أو الخدمة أو في معايير الأداء أو في زيادة الكفاءة ورضا العملاء أو حتى إدارة العمل، فإن Six Sigma تتجسد في إقناع القيادة والمديرين خصوصا في مجال الخدمات والصناعات بأن تتمكن من أن الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة للعملاء.

2-4- الإدارة بالمبادأة: إن الأخذ بالمبادأة يعني القيام بصورة مسبقة بالأحداث كافة بدلا من انتظار حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، وفي الواقع الفعلي تعني الإدارة بالمبادأة التخلي عما اعتدنا عليه ولكنها لا تطبق عادة، إذ تضم تحديد أهداف طموحة، مراجعة هذه الأهداف مرارا وتكرارا، وضع أولويات واضحة، والتركيز على تجنب حدوث المشكلات.

2-5- مؤسسة بلا حواجز: تعد اللاحاجزية إحدى صفات جاك ويلش للنجاح، لقد عمل جاك ويلش المدير التنفيذي على إزالة الحواجز صعودا وهبوطا في الهرم الإداري، إذ ركز على الفرص المتاحة والضخمة لتطوير التعاون في داخل المؤسسات نفسها وبينها وبين المديرين والعملاء.

2-6- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة منهج Six Sigma على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية.

3- مراحل تطبيق تقنية Six Sigma :

وهناك منهجان أساسيان لـ Six Sigma يتم اتباعهما عند تطبيق مفاهيم Six Sigma في المؤسسات المختلفة وهما معروفان بالاختصارات الآتية:¹

- نموذج (DMAIC) : ويستخدم لتطوير العمليات الحالية، وهو مختصر للخطوات الآتية:

¹ - أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 10، 11.

التعريف (Define)، والقياس (Measure)، والتحميل (Analyze)، والتحسين (Improve)، والرقابة (Control).

- نموذج (DMADV): ويستخدم للمنتجات الجديدة أو لتصميم العمليات، وهو اختصار لعمليات: التعريف (Define)، والقياس (Measure)، والتحليل (Analyze)، والتصميم (Design)، والتحقق (Verify). وسيتم التركيز على النموذج (DMAIC) كونه من أكثر الطرق أو المناهج المعروفة والمستخدمه في تطبيقات Six Sigma، ويؤكد روسل وتاييلور (Russell & Taylor) بأن تقنية Six Sigma هي إستراتيجية مكونة من خمسة مراحل والتي تطبق لتحسين المشاريع، وتتكون عملية (DMAIC) من المراحل التالية:¹

3-1- التحديد Define: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفجوات أو الثغرات بين الخصائص التي يطلبها الزبون وقدرات العمليات وتحدد هذه الفجوات فرص التحسين، فقد يكون هناك عدم تطابق بين متطلبات الزبون في واحدة أو أكثر من عمليات المؤسسة، وتتضمن مرحلة التحديد الخطوات التالية:

- تحديد الزبون إلى جانب توقعاته ومتطلباته؛
- رسم مخططات بيانية والقصد منها تحسين فهم أعضاء الفريق لهذا المشروع؛
- تحديد شجرة عناصر الجودة الحرجة (CTQ s) وهي الأداة التي تترجم احتياجات الزبائن في نشاط الخدمة والمنتج.

3-2- القياس Measurement: تؤدي عملية القياس في تقنية Six Sigma إلى العمل والتطبيق بينما لا يكون ذلك في نهج آخر، فإذا لم يجري جمع البيانات فسوف ينتهي الأمر بسرعة إلى الكثير من المشاريع الصغيرة قصيرة الأمد مخيبة للآمال، وإن جمع البيانات مع المعرفة والخبرة هو ما يميز إجراء تحسين حقيقي من مجرد عملية ترفيع، وعند إجراء القياس يعمل الفريق بتمييز العمليات الداخلية الرئيسة التي تؤثر على عناصر الجودة الحرجة وقياس العيوب الموجودة حالياً نسبة إلى تلك العمليات، وتستلزم هذه المرحلة اختيار خصائص المنتج.

3-3- التحليل Analyze: تتخذ مرحلة التحليل أشكالاً عديدة فالبعض من برامج Six Sigma تفضل استخدام الكثير من المخططات وأوراق العمل، والبعض الآخر يفضل إجراء النقاشات وصنع القوائم، والإجراء السليم هو العمل الأفضل للفريق بشرط أن تكون النتيجة النهائية ناجحة، وإن الأغراض الأساسية لمرحلة التحليل هي:

- تحليل مسار القيمة: ما هي الخطوات الضرورية لتحسين القيمة للزبون؟؛
- تحليل مصادر الانحراف: ما هي المصادر المحتملة لانحراف العملية لكل من الأسباب الخاصة والمشاركة؟؛
- إنشاء برامج تشغيلية أساسية: ماهي العناصر الحرجة التي تساهم في بلوغ العناصر الحرجة للجودة؟

¹ - مريم حامد ياسين، أسعد كاظم نايف، أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعمل في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، ع 04، المجلد 10، 2012، ص: 139.

3-4- التحسين Improvement: يتوجه التركيز في هذه المرحلة نحو تحسين العملية من خلال تطوير حلولاً للمشكلات وإجراء تغييرات على العمليات للقضاء على الفجوات، وهنا قد تكون بدائل التغيير عديدة لذلك ينبغي على المؤسسة تقييم ما إذا كان التغيير مربحاً أو إنه من الضروري البحث عن تغييرات أخرى للعملية، وتشمل هذه المرحلة:

- استخدام تمارين الإبداع لتحديد مجموعة من الحلول الممكنة (بدلاً من الاعتماد على الأمور المحرّبة والصحيحة كما هو الاعتقاد السائد)؛
- استعراض أفضل الممارسات الحالية (توثيق إجراءات تبين أنها تحقق نتائج جيدة) للنظر في إمكان تكييف أي منها مع الوضع؛
- وضع معايير لاختبار الحلول؛
- تجريب الحل المختار؛
- التخطيط من أجل التنفيذ الكامل النطاق.

3-5- الرقابة Control: يتوجب على أعضاء الفريق أن يتموا مهام الرقابة المحددة التي تتضمن:

- تطوير عملية مراقبة لمتابعة التغييرات التي وضعوها؛
- وضع خطة استجابة للتعامل مع المشكلات التي قد تنشأ؛
- المساعدة في تركيز انتباه الإدارة على المقاييس الحرجة القليلة التي تعطيهم المعلومات الحالية عن النتائج التي تمخض عنها المشروع واتخاذ تدابير عملية رئيسية.

المطلب الثالث: القيمة المضافة لحوكمة الشركات

إن من أهم الأسئلة التي دامت على طرح نفسها باعتبار أن الشركة هي مشروع تجاري، هو سؤال هام وهو- هل هناك قيمة مضافة للشركة من تطبيق حوكمة الشركات؟، وقد بدأت الإجابة على ذلك تظهر بوضوح وفقاً لما يلي:¹

أولاً: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وأثره في سعر السهم في أسواق المال

شهدت الشركات والأسواق التي طبقت حوكمة الشركات، تحسناً في تقييم الأسهم ومن الدراسات الأولى التي إهتمت بذلك دراسة ويلشير 2001 من خلال دراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بمؤشر ويلشير الذي تضمن 5000 شركة اتضح ارتفاع المؤشر بنسبة 14%، كما أشارت دراسة لمؤسسة كريدي ليونز للأوراق المالية بآسيا إلى ذلك، حيث قامت هذه الدراسة بتحليل 495 شركة في 25 سوق ناشئة حول العالم تطبيق حوكمة الشركات، فاتضح من هذه الدراسة أن الكثير من الأسواق الناشئة ارتفعت مؤشرات أسهمها نتيجة لتطبيقها قواعد حوكمة بصورة فعالة، وكذلك أظهرت الدراسة أن الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بصورة فعالة ارتفع فيها معدل العائد على حقوق الملكية وكذلك تعظيم القيمة السوقية

¹ - أحمد خضر، مرجع سابق، ص، ص: 196، 203.

للشركة مما يؤدي لارتفاع قيمتها.

ثانيا: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وأثره في قرارات المستثمرين بالشراء والاستثمار بالشركات والأسهم

أظهرت دراسة لماكفوي وميلستون عام 1999 أن المستثمرين قد يدفعون علاوة إضافية على سعر السهم للشركة التي لديها مجلس إدارة جيد، كما أكدت دراسة ماكتري عام 2000 أن المستثمر المؤسسي عندما يقوم باختيار الأسهم التي يستثمر فيها، يدرك أن جودة مجلس إدارة الشركة أكثر أهمية من البيانات المالية، وأضافت دراسة كلاوس جولجر بجامعة فيينا عام 2000 أن رقابة المستثمرين هي أمر ضروري ومهم لمنع تلاعب إدارة الشركة المسيطرة، وهو ما يحققه تطبيق الحوكمة، ويدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم.

ثالثا: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يمكن اعتباره أصل من أصول الشركة ويشجع المستثمرين على الاستثمار بها

حيث أظهر مسح لماكتري 2000 وفق آراء المستثمرين أن المؤسسات الاستثمارية ذكرت أنها ستدفع علاوات مرتفعة جدا للشركات ذات الحوكمة الجيدة، وتراوح هذه العلاوات بين 12% في المملكة المتحدة، 25% في أندونيسيا، 27% في تركيا، 38% في الاتحاد الروسي، أما بالنسبة لمصر فقد كانت النسبة هي 39%.

رابعا: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وأثره في التصنيف الائتماني وتقييم مخاطر الاستثمار في الشركات وشراء الأسهم

أدى الاعتماد على الحوكمة في التصنيف الائتماني، إلى قيام العديد من البورصات ومؤسسات التقييم بعمل نظام للتقييم والتصنيف لحوكمة الشركات، كما صدر تقرير كريدي ليونيه 2002/2001، الذي أوضح فيه أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم، حيث شهدت الشركات والأسواق التي حققت حوكمة الشركات تحسنا في تقييم الأسهم، وقد أوضحت تلك الدراسات أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم في حين أنه خلال الأزمة المالية في شرق آسيا وجدنا أن الشركات العملاقة التي قومت الحوكمة الجيدة هي التي إنهارت بشكل خطير.

وكان إعلان مؤسسة مودي Moody's 2002 بداية لنظرة جديدة لأهمية حوكمة الشركات وأثرها في التصنيف الائتماني وتقييم مخاطر الاستثمار، حيث أعلنت مؤسسة مودي عن إدخال المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني فأصبحت الحوكمة أحد الاعتبارات الصريحة بالنسبة للشركات المصدرة للسندات وضمينا بالنسبة للمؤسسات التي تقرض أموالا من البنوك، وقد تتبع مؤسسة

مودي في هذا النهج مؤسسة ستاندرز اند بورز بالاعتماد على الحوكمة ضمن أدوات التصنيف الائتماني والتقييم بمؤشرها.

وتطورت المؤشرات التي تعتمد على عناصر حوكمة الشركات داخل تقييمها وتجاوز الأمر وجود تلك المؤشرات في الدول المتقدمة إقتصاديا مع إطلاق مؤشر ESG حيث يعد أول مؤشر تم إطلاقه للأسواق الناشئة والذي يشير إلى المؤشرات البيئية والاجتماعية والخاصة بحوكمة الشركات لتقديم المعلومات الجيدة لمستثمري الأسواق الناشئة فيما يخص هذه القضايا وقد اتبع هذا المؤشر منهج الإفصاح والشفافية في عملية التقييم والقياس، حيث اعتبر الإفصاح والشفافية مفتاح تقييم الشركات الناشئة، فهذا أول ما يتم معرفته ويكون هذا في مرحلة بدائية جدا.

خامسا: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وأثره في عمل صناديق الاستثمار وتقييم مخاطر الاستثمار

هناك أهمية واضحة للحوكمة بالنسبة لصناديق الاستثمار، حيث أصبحت حوكمة الشركات تأخذ جانبا كبيرا من اهتمام الذين يختارون الأوراق المالية أو مديري صناديق الاستثمار النشطين، وذلك عند إقدامهم على اختيار الاستثمار، وعملية إدارة الأوراق المالية، فتدخل الحوكمة كأحد أهم معايير المخاطر عند اتخاذ تلك الصناديق لقراراتها الاستثمارية، وفي دراسة قام بها جومبرز وايشي ومترك في عام 2001، أكدوا أن محفظة الأوراق المالية في الشركات ذات الحوكمة الجيدة، وقد تحقق أداء مرتفعا بنسبة تزيد بمقدار 8,5% سنويا لمدة عشر سنوات، بدأت في التسعينات، عما يمكن للشركات ذات الحوكمة السيئة تحقيقه، إلا أن هذه النتيجة تخضع لمتغيرات عديدة، مثل القطاع والحجم والخصائص الأخرى المتعلقة بمستوى المؤسسة.

سادسا: التطبيق الفعال لحوكمة الشركات والاكتمال والطرح العام

الواقع أن تطبيق حوكمة الشركات يحتوي على أكثر من حوالي 80% من إجراءات تأهيل الشركة للاكتمال والطرح العام، حيث تضمنت مبادئ المنظمة الدولية لهيئات أسواق المال الكثير من قواعد حوكمة الشركات لتحقيق أهدافها الثلاثة، وهي توفير الحماية للمستثمرين وضمان العجالة والكفاءة والشفافية للمعاملات والتقليل من المخاطر الناشئة عن المعاملات المالية، لذا فقد أصدرت (IOSCO) مجموعة من المبادئ لتنظيم أسواق المال للدول الأعضاء بالمنظمة، تتضمن الكثير من قواعد حوكمة الشركات.

ونرى أن تنفيذ حوكمة الشركات بصورة اختيارية في الشركات يحقق للشركة عائدا ماليا، ويوفر الكثير من الوقت ويزيد قدرة الشركة على التنافسية بالأسواق، حيث يحقق النقاط المهمة التالية:

- توافق الشركة مع قوانين الشركات وسوق المال وقواعد القيد بالبورصات مما يوفر الوقت والمال اللازمين لإعداد عملية الطرح.

- تستفيد الشركة من تأثير الإفصاح والشفافية في تقييم سعر السهم، وثقة المستثمرين للإقبال على الطرح.

من الملاحظ أن مزايا تطبيق قواعد حوكمة الشركات الاختيارية ليس عبئا على الشركات كما أنها كذلك لا تخضع لحجم الشركة، ولا قوة الأسواق المالية في الدولة.

المطلب الرابع: أثر حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

ترى الكثير من الدراسات النظرية أن الممارسة السليمة للحوكمة تساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال أساليب وطرق عدة هي:¹

- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وبالتالي قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها؛

- إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية مناسبة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وتحسين كفاءة أدائها؛

- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين، فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط لمعظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية؛

- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من المستثمرين، تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال؛

وقد حدد الأدب الاقتصادي مجموعة من القنوات، يمكن من خلالها للحوكمة الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتمثل هذه القنوات في:

- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، وبالتالي ارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة؛

- تكلفة تمويل أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة، ما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين؛

- أداء تشغيلي أفضل من خلال تخصيص أفضل للموارد وتعظيم الثروة؛

- خفض مخاطر الأزمات المالية، وهو جزء مهم له تكلفة اجتماعية واقتصادية مرتفعة؛

- علاقة أفضل مع أصحاب المصالح، ما يساعد على تنمية العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة.

و يهدف تحسين الأداء تستخدم المؤسسة مجموعة من آليات حوكمة الشركات والتي يقصد بها الطرق والأساليب المستخدمة للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم، وهناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة الأسهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، كما تؤثر آليات حوكمة الشركات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل

¹ - عدنان قباحة، مهند حامد، إبراهيم الشقافي، مرجع سابق، ص: 49-51.

عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيراً تكفل آليات حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.

أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهومها بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: آليات داخلية وآليات خارجية، وفيما يلي شرح مفصل لأهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية.¹

أولاً: آلية هيكل الملكية

إذا كان لانفصال الإدارة عن الملكية في المؤسسات تأثير على أدائها، فإن فاعلية حوكمة الشركات تتوقف على هيكل الملكية، وما إذا كانت ملكية مركزة في أيدي قلة من كبار الملاك، ربما يتولون أيضاً مسؤولية الإدارة، أو مبعثرة بين آلاف وربما مئات الآلاف من حملة الأسهم، ينتخبون مجلس إدارة يتولى نيابة عنهم تعيين إدارة محترفة لتسيير شؤون المؤسسة.²

ونشير إلى أنه عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة، وفي دول العالم الثالث، حيث تكون الملكية مركزة، يتولى الإدارة عادة حملة الأسهم الذين يمارسون الرقابة، لذلك يعد تشتت الملكية وتركزها أحد العناصر التي تدرس ضمن مجال اختيار السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، بما يبرز ذلك في إطار تقييد السلوك النفعي للإدارة وتقليل مشكلات الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة، ومع ذلك حددت العملية البحثية ميزات وسلبيات لتركز الملكية بالنسبة إلى أداء المؤسسة وقيمتها، إذ أنه:³

- من ناحية أولى: في حالة تركز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين أداء المؤسسة، إذ أن تأثير هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، وهذا الأمر لا يحدث إذا كانت الملكية مشتتة تشتتاً كبيراً، حيث لا تكون هناك دوافع لدى أي منهم للعمل بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافع التي يحققونها.
- من ناحية أخرى: قد يكون لتركز الملكية تأثير سلبي في الأداء، إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم، مثلاً من خلال استغلال العلاقة مع المؤسسات الأخرى التي لها سلطة أو سيطرة على المؤسسة، يمكن أن يتم تحويل الأصول إلى الإدارة نفسها بأقل من أسعار السوق أو الحصول على قروض خاصة ورهن أصول المؤسسة، أو دفع توزيعات خاصة لها.

¹ - بهاء الدين سمير علام، مرجع سابق، ص: 21.

² - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 59.

³ - علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ع 01، المجلد 28، 2012، ص: 51.

ثانياً: آلية مجلس الإدارة و اللجان التابعة له

من حيث المبدأ يعد مجلس الإدارة أحد الآليات الحاكمة لأداء المديرين في المؤسسات من وجهة نظر حملة الأسهم، وذلك لانتخابه من قبلهم بشكل مباشر، ويتولى مجلس الإدارة مهمة الرقابة على أداء المديرين للحد من سلوكهم غير المرغوب، ووضع إستراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح، ولكي يستطيع مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه على الوجه الأكمل، ترى أدبيات حوكمة الشركات ضرورة توافر عنصرين فيه: الأول يخص حجم مجلس الإدارة والثاني يتعلق باستقلاليتته عن فريق العمل.¹

1- حجم مجلس الإدارة:

يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات التي تناولت حجم مجلس الإدارة لم تقدم دليلاً واضحاً حول العلاقة بين حجم المجلس وفاعليته، حيث أشارت نتائج دراسة (Jensen 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجماً أقل فاعلية، أما دراسة (Dalton et al 1999) فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم منفعة للمؤسسة من خلال تنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل.²

2- استقلالية مجلس الإدارة:

تلعب استقلالية مجلس الإدارة دوراً هاماً في عملية الحد من تضارب المصالح بين الملاك والمديرين، وتعتبر استقلالية مجلس الإدارة من أهم الخصائص التي تعزز قيامه بمهامه الإشرافية والرقابية والتي لها دور بالغ في الحد من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك، ومن الخصائص الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على استقلالية مجلس الإدارة هي فصل الأدوار الرئيسية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتلعب عملية الفصل دوراً هاماً في فاعلية وكفاءة المجلس، بحيث لا يسند منصباً لمجلس الإدارة والمدير التنفيذي لنفس الشخص، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Fama and Jensen 1983) و (Jensen 1993).³

ولقد نادت العديد من الهيئات العلمية والبورصات والجهات المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات 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 التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية

¹ مؤيد محمد على الفضل، نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق، ع 01، المجلد 13، 2011، 138.

² تركي راجي الحمود، إياد عيسى السرطاوي، أسامة محمد خليل بلوط، أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية "دراسة تحليلية"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 17-18 أبريل، 2013، ص: 70.

³ نفس المرجع السابق، ص: 70، 71.

واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاه إدارة المؤسسة.¹

3- لجان مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة المؤسسة من عدة لجان أهمها:

3-1- لجنة التدقيق: نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم التفويض إلى لجنة التدقيق لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، وتتكون لجنة التدقيق من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب.² إن إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق، وذلك عن طريق دور لجنة التدقيق في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة المؤسسة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة التدقيق بما لديها من استقلالية وخبرة سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها، ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي يواجهها التدقيق الداخلي بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.³

أما فيما يخص عدد مرات اجتماع لجنة التدقيق فقد أوصى تقرير (Smith Report) في المملكة المتحدة بأن العدد المناسب يجب أن لا يقل عن ثلاث مرات في السنة، في حين أوصى تقرير (Treadway) في الولايات المتحدة بأن يكون الاجتماع ربع سنوي، وفي هذا الصدد يجب أن تشمل الاجتماعات على كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي، لكي يمكن مناقشة المشاكل التي تواجه كلا منهما فيما يخص إجراءات التدقيق والأخطاء التي تم اكتشافها وعلاقتها بإدارة المؤسسة من جهة والعمل على استقلاليتها في الأعمال التي يقومون بها.⁴

3-2- لجنة المكافآت: هناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم، وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات و للمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين تقوم بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس،⁵ ولقد أوصت أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والصادرة عن الجهات المهتمة بما أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد

¹ - بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص، ص: 417، 418.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 161.

³ - نفس المرجع السابق، ص، ص: 163، 164.

⁴ - العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية - دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 136.

⁵ - أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص: 200.

تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.¹

3-3- لجنة التعيينات: قد يرغب مجلس الإدارة بين الحين والآخر في تعيين أعضاء جدد مستقلين بالمجلس، أو تعيين أعضاء مستقلين في لجنتي التدقيق والمكافآت، ومن الأمور المفيدة التي تضمن حياد عملية الاختيار قيام لجنة التعيينات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصة إذا كان الاختيار من لجنة تعيينات تضم أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الأسماء التي اقترحتها لجنة التعيينات ووافق عليها مجلس الإدارة، ويمكن لرئيس مجلس الإدارة سواء كان هو نفسه المسؤول التنفيذي الرئيسي أم لا، أن يرأس هذه اللجنة.²

ثالثا: آلية التدقيق الداخلي

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات.³

ويرى (Gramling, Myers 2006) أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال:⁴

- تحديد وتقييم المخاطر؛- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر؛- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر؛- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر؛- تطوير إستراتيجية لإدارة المخاطر في خدمة مجلس الإدارة.

وأشار كل من **Ratliff & Reding** إلى أن المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لتدقيق أي شيء تقريبا، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات و البيانات المالية و الغش و التلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المدقق الداخلي بتحمل المسؤوليات التالية:⁵

- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يضطلعون بها؛

¹ - محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص: 138.

² - أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص: 201.

³ - عصمت أنور الصحاح، مرجع سابق، ص: 148.

⁴ - رشيد سالمي، هاجر عزوي، الحوكمة كأداة لتقييم الأداء- حالة المؤسسات الجزائرية -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 06، 2017، ص: 3.

⁵ - صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، ص: 7، موقع إنترنت:

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/43، إطلع عليه بتاريخ: 2016/08/25.

- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق) وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال؛.
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير؛
- ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المدقق اكتساب المهارات التالية:
- مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي ؛
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع ؛
- المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية؛
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني.

رابعاً: الإفصاح والشفافية

من القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات هي الجوانب المتعلقة بالإفصاح 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، ولقد أظهرت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة يجب أن يضمن إفصاحاً صحيحاً وفي الوقت المناسب حول جميع الأمور بالنسبة للمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي، وأدائها، وملكيته، ويجب أن يشمل الإفصاح على: النتائج التشغيلية والمالية، أهداف المؤسسة، كبار المساهمين وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ومكافآتهم، عوامل المخاطرة الهامة المنظورة، المواضيع الهامة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من ذوي المصالح، هياكل وسياسات التحكم.¹

خامساً: آلية التدقيق الخارجي

نظراً لكون المراجع الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات، وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور مهم في تحقيق أهدافها، إذ يتطلب الإطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة، إذ أن الدور الأساسي للمراجع الخارجي هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة، وفقاً لمعايير المحاسبة، وعمّا إذا كانت التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها.²

¹ - حمادي نبيل، أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر - دراسة ميدانية -، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ع 10، 2011، ص: 145، 146.

² - عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 79.

وينظر عادة إلى المراجع الخارجي كطرف مسؤول بشكل مباشر عن أي نتائج أو عواقب تترتب على عدم مصداقية المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية التي تم إعدادها بمعرفة الإدارة، ويتم مساءلته عند تعرض حقوق أصحاب المصالح لأي أضرار، ونظرا لكون هدف حوكمة الشركات هو ضمان حقوق أصحاب المصالح بصفة عامة سواء كانوا أغلبية أو أقلية، ومحاوله تعظيم عوائدهم، فإن دور المراجع الخارجي يتطابق مع هدف حوكمة الشركات، كما أن حوكمة الشركات تؤدي إلى تفعيل هذا الدور من خلال التأكيد على استقلاليتها وتوفير الحماية له.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 78.

خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل دراسة أهم المؤشرات والنماذج التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية في تقييم أدائها، وتعتبر النسب المالية أهم هذه المؤشرات وأكثرها شيوعاً واستعمالاً من طرف المحللين والمسيرين وذلك لبساطتها من جهة ولسرعة حسابها وسهولته من جهة أخرى، ونتيجة الانتقادات الموجهة للنسب المالية ظهرت مؤشرات أكثر حداثة والمتمثلة في مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة و مؤشر القيمة السوقية المضافة والتي جاءت لتصحيح عيوب النسب المالية حيث تقيس لنا الأداء الاقتصادي بدلا من الأداء المالي وكذلك تقيس لنا الأداء المستقبلي أي أن لها قدرة تنبؤية عكس النسب المالية والتي تقيس لنا بيانات تاريخية، ونتيجة الانتقادات الموجهة للمؤشرات السابقة ظهرت في تسعينات القرن الماضي نماذج لقياس ولتقييم الأداء أكثر شمولاً من المؤشرات السابقة، والتي جاءت لتلافي إهمال المؤشرات الغير المالية فعبّرت عنها كمياً وجمعت لنا مؤشرات المؤسسة المالية والغير المالية في مقياس واحد، ومن أشهر هذه النماذج: لوحة القيادة، هرم الأداء، مصفوفة الكفاءة والفعالية، وبطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو تحسينه حيث يعتبر تحسين الأداء العملية التي من خلالها يتم تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، كما أن التحسين يجب أن يكون بصفة مستمرة وذلك لكي تواجه المؤسسات في القطاعات الصناعية والخدمية المنافسة الشرسة في الأسواق المحلية والعالمية، ويهدف البقاء في السوق توجب على المؤسسات تبني أو تطبيق واحد أو أكثر من مداخل التحسين المستمر التي أثبتت إمكاناتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في مجالي التكلفة والجودة كالقدرة على تقديم السلع والخدمات بالوقت المناسب وبالمكان المناسب، ومن بين مداخل التحسين المستمر نجد: طريقة التحسين المستمر **Kaizen** والذي يستند إلى القيام بالتحسين بشكل تدريجي ومستمر في كل نشاطات المؤسسة، و أيضاً طريقة المقارنة المرجعية والذي تستند إلى فكرة المقارنة بالأفضل أي الرائد في السوق حتى تتمكن من تحسين أداءها، إضافة إلى طريقة ستة سيقما **Six Sigma** والتي هي أداة لمساعدة المؤسسات على تحسين عمليات التصنيع وتقليل عيوب المنتج، وتستند إلى تقليص الانحرافات أي الأخطاء أي يكون لدينا مستوى من الدقة في الأداء يصل إلى 99,9997% أي أننا نقترّب من العمل بمستوى تكاد تكون خالية من العيوب أو الأخطاء.

ونشير كذلك إلى أنه بهدف تحسين الأداء تستخدم المؤسسة مجموعة من آليات حوكمة الشركات والتي يقصد بها الطرق والأساليب المستخدمة للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم، وتصنف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: آليات داخلية وآليات خارجية، كما أن آليات حوكمة الشركات تؤثر على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيراً تكفل آليات حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.

الفصل الخامس:

حوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء

الشركات المدرجة في بورصة الجزائر

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لكل من حوكمة الشركات والأداء المؤسسي، والتطرق إلى كيفية تحسين حوكمة الشركات لأداء المؤسسات نظريا، كان لابد من اختبار هذه العلاقة عمليا على بعض المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال اختبار هذا الطرح في الجزائر، ومع خصوصية البيئة الجزائرية كان لزاما علينا اختيار عينة الدراسة من المؤسسات التي تطبق حوكمة الشركات ولو جزئيا وسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها، لذلك اخترنا المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وكما هو معلوم أن المؤسسات المدرجة في البورصة مطالبة بجد معين من الإفصاح عن تقاريرها المالية، والإفصاح عن كل ما يخص المؤسسة وتراه ضروري للأطراف أصحاب المصالح، وسنحاول خلال الفصل دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في بورصة الجزائر

سنتعرف خلال هذا المبحث على عينة الدراسة، وهي الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، وذلك بإعطاء نظرة عامة حول هذه الشركات من خلال التطرق إلى نشأتها، إضافة إلى واقع تطبيقها لآليات حوكمة الشركات، وسنركز أكثر على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات لأنه بتطبيق الشركات لآليات حوكمة الشركات بطريقة جيدة ستكون في منى من الآليات الخارجية، وتعتبر الآليات الخارجية متماثلة تقريبا في كل الشركات محل الدراسة لأنهم مدرجين في نفس السوق المالي وتحكمهم نفس التشريعات والقوانين لذلك فتأثير الآليات الخارجية على الأداء يكون متماثل في كل الشركات، وتضم بورصة الجزائر خمسة شركات مدرجة وهي كل من مجمع صيدال و مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي و شركة أليانس للتأمينات و شركة أن سي أ روية، وتم استبعاد شركة بيوفارم لأنها أدرجت في بورصة الجزائر حديثا في سنة 2016.

المطلب الأول: واقع حوكمة الشركات في مؤسسة صيدال

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم شركة صيدال إضافة إلى مختلف آليات حوكمة الشركات المطبقة من قبل الشركة والمفصح عنها في تقارير الشركة و الموقع الإلكتروني للشركة و الموقع الإلكتروني لبورصة الجزائر.

أولاً: تقديم مؤسسة صيدال

1- نشأة مؤسسة صيدال

أنشأت مؤسسة صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول إليها في سنة 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من انجازه من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية).

في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير، في سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع، وفي سنة 1997 وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، انتيبوتيكال وبيوتيك)¹.

وفي سبتمبر 1999 وبعد استيفاء شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج سند رأس المال لمجمع صيدال في جدول التسعيرة الرسمية (وقدر مبلغ الإدراج ب 800 دج)، ويبلغ رأس المال الاجتماعي لمؤسسة صيدال 2 500 000 000 د ج أو ما يعادل 10 000 000 سهم بقيمة اسمية

¹ - الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation> اطلع عليه بتاريخ 2016/05/05.

قدرها 250 د ج، وفيما يلي مواصفات عرض البيع:¹

- الكمية المعروضة: 2 000 000 سهم تمثل 20٪ من رأس المال الاجتماعي؛

- سعر العرض: 800 دينار جزائري؛

- فترة العرض: من 15 فبراير 1999 إلى 15 مارس 1999؛

- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: المؤسسة المالية العامة **Sogefi**؛

- الوسطاء في عمليات البورصة المكلفون بجمع أوامر الشراء: المؤسسة المالية العامة **Sogefi**، الراشد المالي،

المؤسسة المالية للإرشاد والتوظيف **Soficop** وشركة توظيف القيم المنقولة **SPDM**.

سنة 2009، رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 ٪، وفي سنة 2010 قامت

بشراء 20 ٪ من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38,75 ٪ إلى

44,51 ٪، أما في سنة 2011، رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60 ٪.

وفي جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص:

أنتيبيوتيكال، فارمال وبيوتيك.²

2- أهداف مؤسسة صيدال:

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة، والمساهمة

بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية.

إن صفة المؤسسة العمومية تخول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:³

• ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي، وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية؛

• تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.

وفي إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته

الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة.

في طليعة هذه الخطوط يظهر مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول

تثمين الموارد البشرية، تحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال:

• تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛

• المساهمة في الحد من الواردات؛ • الانفتاح على الأسواق الخارجية؛

• الزيادة من مستوى رضا المستهلك.

¹ - تقدم مجمع صيدال، بورصة الجزائر، موقع انترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28 اطلع عليه بتاريخ: 2016/05/05.

² - الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation> اطلع عليه بتاريخ 2016/05/05.

³ - الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال، <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>، أطلع عليه

بتاريخ: 2016/05/05.

ثانيا: واقع آليات حوكمة الشركات في مؤسسة صيدال

من تقارير مجلس الإدارة للمؤسسة وتقارير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها تم الحصول على المعلومات المتعلقة بآليات حوكمة الشركات التي تطبقها المؤسسة، و تتمثل آليات حوكمة الشركات في مؤسسة صيدال في:

1- هيكل الملكية:

مؤسسة صيدال هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2 500 000 000 دج، تم التنازل عن 20% منه في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، حيث في فبراير 1999: قام مجمع صيدال بفتح رأس ماله عن طريق العرض العلني للبيع، وانصب مبلغ العرض على 20 % من رأس مال المجمع، أي ما يعادل 500 مليون دج موزعة على 2 مليون سهم، وتمتلك الدولة 80 % من أسهم الشركة ممثلة في الشركة القابضة العامة للكيمياء والصيدلة، أما 20% الباقية من الأسهم فهي قيمة الأسهم المتداولة في بورصة الجزائر، ونوضح الفئات المساهمة في مجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): الفئات المساهمة في مجمع صيدال

النسبة	عدد الأسهم	فئات المساهمين
09 %	190 066	الفئة (أ): المؤسسات المالية (بنوك وشركات تأمين)
06 %	133 411	الفئة (ب): الأشخاص المعنويون (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
03 %	24 751	الفئة (ج): عمال مجمع صيدال
82 %	1 651 772	الفئة (د): الأشخاص الطبيعيون
100 %	2 000 000	المجموع

Source : Rapport Annuel, 2005, COSOB, Alger, P 14.

من نتائج الجدول نجد أن الفئة (د) وهي فئة الأشخاص الطبيعيون تمثل أكبر نسبة من ملكية الأسهم بنسبة 82 %، لكن بما أن المؤسسة عمومية وتمتلك فيها الدولة ما نسبة 80 % من رأسمالها هذا ما شجع هذه الفئة على شراء الأسهم، وذلك لأن المؤسسات العمومية لديها وسائل الرقابة فعالة، وذلك لحرصها على احترام وتطبيق اللوائح والتشريعات و حفظ حقوق كل أصحاب المصالح، ولكن بما أن الشركة القابضة العامة للكيمياء والصيدلة تمتلك 80 % من رأسمالها المؤسسة بالتالي فهيكلم ملكية مؤسسة صيدال مركز جدا .

2- مجلس الإدارة:

يتشكل مجلس إدارة شركة صيدال من 6 أعضاء إضافة إلى الرئيس المدير العام (PDG) ، عقد مجلس إدارة الشركة في السنة المالية 2016 ثمانية (08) اجتماعات، ونشير إلى مجلس الإدارة لا يتمتع بالاستقلالية حيث لا يضم من بين أعضائه أي عضو مستقل، كما أن وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أسندت إلى شخص واحد، ويوضح الجدول الموالي أعضاء مجلس الإدارة حسب تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016.¹

¹ - Rapport du Conseil D'administration , Group Saidal ,2016,p : 35 , Cite internet : <https://fr.calameo.com/read/0021858241d54e247eff2> , Page Visite le: 06/12/2017.

الجدول رقم (16) : أعضاء مجلس إدارة مجمع صيدال

الاسم واللقب	الصفة
هموش عبد محمد 26 من 2015/11/ إلى 2016/06/21 كربوب حسين من 2016/06/21 إلى الآن	الرئيس المدير العام
حلوان عبد القادر	عضو
باداش عبد العزيز	عضو
عشاق يوسف أحمد شوقي	عضو
مصمودي أحمد ناصر	عضو
رحام عادل	عضو
عبيدات محمد ممثل العامل حتى 2016/11/03 حميرون السعيد ممثل العمال ابتداء من 2016/11/03	عضو عضو

Source: Rapport du Conseil D'administration , Group Saidal ,2016,p : 03.

3- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

لاتتوفر معلومات في تقارير مجلس الإدارة للمجمع خلال سنوات الدراسة عن وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، وبما أن حجم الشركة كبير ولديها عدة مصانع والعديد من مراكز التوزيع إضافة إلى العديد من المصانع في طور الإنتاج، فمن البديهي أن يكون لمجلس الإدارة عدة لجان تساعد في الرقابة والقيام ببعض الأعمال، ويكون لمجلس الإدارة على الأقل اللجان التالية: لجنة المراجعة (التدقيق) ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت.

4- التدقيق الداخلي:

حسب الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال فإن المجمع خصص مديرية للتدقيق الداخلي حيث تقوم هذه المديرية بالتدقيق والرقابة الداخلية في المجمع إضافة إلى التدقيق في العمليات التي تقوم بها الفروع ووحدات الإنتاج.

5- التدقيق الخارجي:

في ما يخص التدقيق الخارجي حسب تقرير مجلس الإدارة لشركة صيدال لسنة 2016 فإنها متعاقدة مع محافظين للحسابات وهما :

محافظ الحسابات : السيد بالي عزور

محافظ الحسابات : السيد بوكورت لعربي

ونشير إلا أن قيام محافظين للحسابات بمراقبة وتدقيق الحسابات الختامية للشركة يزيد من الثقة والمصدقية في التقارير والقوائم المالية التي تعدها المؤسسة وهذا ما يدعم آلية الافصاح والشفافية في الشركة والتي تعتبر أحد أهم آليات حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: واقع حوكمة الشركات في مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي

سنتعرف فيما يلي على أهم مراحل نشأة مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي، إضافة إلى مختلف آليات حوكمة الشركات المطبقة من قبل المؤسسة والمفصّل عنها في تقارير المؤسسة و الموقع الالكتروني للمؤسسة و

بورصة الجزائر.

أولاً: تقديم فندق التسيير الفندقي الأوراسي¹

تم افتتاح مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي المصنفة 5 نجوم بتاريخ 2 ماي 1975، وكانت تعمل تحت وصاية وزارة السياحة والثقافة، وقد قامت الوزارة بتسيير المؤسسة من خلال الشركة الوطنية للسياحة والفندقة (SONATOUR) حتى عام 1977، ثم من طرف الشركة الجزائرية للسياحة والفندقة (ALTOUR) حتى عام 1979، وأخيراً من طرف الديوان الوطني للندوات والمؤتمرات (NCCB) حتى عام 1983، في ذلك العام وضمن إطار عملية لإعادة الهيكلة التنظيمية، تم توصيف الفندق كمؤسسة اشتراكية وأنشئت مؤسسة التسيير الفندقي (EGH) المرسوم رقم 83-226 المؤرخ في 2 ابريل 1983.

وعدل الفندق في 12 فبراير عام 1991 من وضعه القانوني وأصبح مؤسسة اقتصادية عامة في شكل شركة ذات أسهم برأس مال قدره 40 مليون دينار، وصار اسمه الاجتماعي مؤسسة التسيير الفندقي "الأوراسي".

وفي عام 1995، وضع الفندق تحت وصاية المؤسسة القابضة العامة للخدمات بموجب القانون 95-25 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة، وأصبحت المساهم الوحيد فيه.

لكن وتماشياً مع توجهات السلطات العمومية التي تهدف إلى فك الارتباط الكلي بالدولة، من خلال مختلف القوانين التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخصوصية الكلية أو الجزئية، اختيرت مؤسسة الأوراسي بقرار من المجلس الوطني لمساهمات الدولة في فبراير 1998 لإدراجها في البورصة وطرح ما لا يتجاوز 20٪ من رأس مالها للاكتتاب العام.

وفي جوان 1999 فتحت مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي رأس مالها عن طريق العرض العلني للبيع، ومثل مبلغ العرض 480 مليون دج، أو ما يعادل 20٪ من رأس المال الاجتماعي. في 14 فيفري 2000 : وبعد استيفائه شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج سند رأس المال لمؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي في جدول التسعيرة الرسمية. (وقدر مبلغ الإدراج ب 400 دج).

وفيما يلي بطاقة فنية للمجمع الفندقة والسياحة(معلومات عن العرض العلني للاكتتاب 1999):

- الاسم: مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي؛
- المنشئ: المؤسسة القابضة العامة للخدمات؛
- رأس المال الاجتماعي: 1 500 000 000 دج أو ما يعادل 6 000 000 سهم بقيمة اسمية قدرها 250 دج.
- الكمية المعروضة: 1 200 000 سهم تمثل 20٪ من رأس المال؛
- سعر العرض: 400 دج؛

¹ - تقدم مؤسسة فندق التسيير الفندقي، موقع بورصة الجزائر، موقع انترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=26 اطلع عليه بتاريخ 2016/05/07.

- فترة العرض: من 15 يونيو 1999 إلى 15 يوليو 1999؛
- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: الراشد المالي؛
- الوسطاء في عمليات البورصة المكلفون بجمع أوامر الشراء: الراشد المالي، المؤسسة المالية العامة **Sogefi**، المؤسسة المالية للإرشاد والتوظيف **Soficop** وشركة توظيف القيم المنقول **SPDM**.

ثانيا: واقع آليات حوكمة الشركات في مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي

من تقارير مجالس الإدارة وصحيفة المعلومات للمؤسسة تم الحصول على المعلومات المتعلقة بآليات حوكمة الشركات التي تطبقها المؤسسة وهي:

1- هيكل الملكية:

تعود ملكية 80 % من أسهم المؤسسة للدولة، أما 20 % فهي متداولة في بورصة الجزائر، ما يدل على أن نسبة تركيز الملكية في المؤسسة كبير جدا.¹

2- مجلس الإدارة:

يتشكل مجلس الإدارة لمؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي من 9 أعضاء إضافة إلى الرئيس المدير العام، عقد مجلس إدارة الشركة في السنة المالية 2016 ستة (06) اجتماعات والتي خلالها تمت معالجة العديد من القضايا، إضافة إلى صياغة بعض الحلول ووضع توصيات، ونشير أن مجلس إدارة المؤسسة أيضا لا يتمتع بالاستقلالية ويتنافى هذا مع الممارسات السليمة لحوكمة الشركات، حيث نجد ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، إضافة إلى عدم ضم مجلس الإدارة أي عضو مستقل من بين أعضائه، ويوضح الجدول الموالي أعضاء مجلس الإدارة حسب تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016.²

الجدول رقم (17): أعضاء مجلس إدارة مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي

الاسم واللقب	الصفة
لعمرى عبد القادر	الرئيس المدير العام
مرزوق مصطفى	عضو
جفري عبد الحكيم	عضو
وراق محمد	عضو
جودي كمال	عضو
هدام نجيني حسان	عضو
بن عادة عبد الحكيم	عضو
مقراد محمد	عضو
بن عيسى حمود	عضو
حسيان محمد	عضو
عبي عمار	عضو

Source: Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi, 2016, p: 36

¹ - Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi, 2014, p: 35

² - Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi, 2016, p: 37.

3- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

حسب صحيفة التعليمات يجوز لمجلس الإدارة إنشاء أي لجنة أو تفويض أية مهمة مراقبة لمراقبي الحسابات الخارجيين، ولا تتوفر معلومات في تقارير مجلس الإدارة لسنوات الدراسة عن هذه اللجان لكن من البديهي أن يكون لمجلس الإدارة اللجان التالية: لجنة المراجعة (التدقيق) ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت.¹

4- التدقيق الداخلي:

هذه الخلية أقيمت عام 2000، وبالتزامن مع فتح رأس مال الشركة ودخولها إلى بورصة الجزائر، تم إعادة تشكيل بنيتها الأولية خلال سنة 2015 من خلال تعيين مدقق رئيسي ومراجعين داخليين (02)، تم شغلها من قبل توظيف جديد ونفذت قبل إغلاق الدورة، هذه الخلية تستجيب لقلق مزدوج من طرف المساهم الرئيسي، أيضا من طرف الشركة، وأنشأت في الواقع من خلال قرار الجمعية العامة، وذلك بناء على ملاحظات وتعليقات من المدقق، وقدمت لاعتماد أعضاء مجلس الإدارة، حيث برنامجها السنوي يغطي الفترة 2015-2016، على النحو المنصوص عليه في قرار الجمعية العامة التي اتخذت في اجتماع 25 مايو 2016، وخلية التدقيق الداخلي لها مهمتين رئيسيتين هما:²

- البعثات إلى وحدات الجنوب، والقيام بالتدقيق وإنجاز التقارير عن أوجه القصور والفجوات في الإدارة اليومية لهذه الوحدات وتقديم التوصيات لتحسين الإدارة؛
- كذلك تقوم الخلية بتقييم وتحسين الإدارة العامة خاصة عن طريق التحقق من حركات النقدية من مختلف أساليب التحصيل من العملاء.

5- التدقيق الخارجي:

في ما يخص التدقيق الخارجي لمؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي حسب تقرير التسيير لمجلس الإدارة لسنة 2015 فإن المؤسسة تعاقدت خلال فترة الدراسة مع كل من:³

محافظ الحسابات : الأستاذ: الجوزي عمار لعهدتين انتهت في 2014/12/31.

محافظ الحسابات : الأستاذ: بوكورت العربي عهدة لثلاث لسنوات ابتداء من سنة 2015.

ونشير إلا أن قيام محافظ الحسابات بمراقبة وتدقيق الحسابات الختامية يزيد من الثقة والمصدقية في التقارير والقوائم المالية التي تعدها المؤسسة وهذا ما يدعم آلية الإفصاح والشفافية في المؤسسة والتي تعتبر من أهم آليات حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: واقع حوكمة الشركات في شركة أليانس للتأمينات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مؤسسة أليانس للتأمينات إضافة إلى مختلف آليات حوكمة الشركات المطبقة من قبل المؤسسة والمفصّل عنها في تقاريرها و الموقع الإلكتروني للمؤسسة و بورصة الجزائر.

¹-Hotel El-Aurassi, Notice d'information, Offre Publique de Vente du 15/06/1999 au 15/07/1999, Visa COSOB N 99/01 du 24/05/1999, p :32.cite internet : <https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-EL-AURASSI.pdf>

² - Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi,2016,p, p : 26, 27.

³ - Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi,2015,p, p : 23.

أولاً: تقديم شركة أليانس للتأمينات¹

أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم برأسمال مبدئي قدره 500 مليون دج، أنشئت في يوليو 2005 من قبل مجموعة من المستثمرين الوطنيين، وتم رفع رأس مالها إلى 800 مليون دج خلال العام 2009. وشهد العام 2010 زيادة أخرى في رأسمالها ليبلغ 2,2 مليار دينار جزائري بالنسبة لنشاط التأمين على الأضرار، وتحققت هذه الزيادة في رأس المال عن طريق اللجوء العلني للاذخار ومكنت الشركة من الامتثال لأحكام المرسوم التنفيذي 09-375 المؤرخ في 2009/11/16 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 95-344 المؤرخ في 1995/10/30 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين.

في نوفمبر 2010 شرعت أليانس للتأمينات في زيادة رأس مالها عن طريق العرض العلني للاكتتاب، وانصب مبلغ العرض على 31 % من رأس المال الاجتماعي، أي ما نسبته 1,44 مليار دينار مقسمة إلى 1 804 511 سهم، وفي مارس 2011 بعدما استوفت شروط القبول المنصوص عليها في القواعد العامة لبورصة الجزائر، تم إدراج سند رأس المال لشركة أليانس للتأمينات في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 7 مارس 2011. وقدر سعر الإدراج ب 830 دج.

وفيما يلي بطاقة فنية لمؤسسة أليانس للتأمينات (معلومات عن العرض العلني للاكتتاب 2010):

الرئيس المدير العام: خليفاتي حسان

- الاسم: أليانس للتأمينات؛

- رأس المال الاجتماعي: 5 205 714 180 دج، موزعة على 5 804 511 سهم بقيمة اسمية: 380 دج.

- الكمية المعروضة: 1 804 511 سهم، تمثل 31% من رأس المال؛

- سعر الإصدار: 830 دج؛

- فترة الاكتتاب: من 2 نوفمبر 2010 إلى 1 ديسمبر 2010؛

- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛

- الوسطاء في عمليات البورصة المكلفين بجمع أوامر الشراء: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، صندوق التوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بي إن بي باريا الجزائر، سوسيتيه جنرال الجزائر.

تستهدف شركة " أليانس للتأمينات " القطاعات التقليدية للتأمين (مثل المخاطر الصناعية، والسيارات، والنقل،...) وكذلك القطاعات غير المستغلة أو الأقل تطورا في السوق مثل: التأمين على الأفراد والأسر، التأمين على الأشخاص (احتياط، ادخار، المساعدة والصحة، التأمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصحاب المهن الحرة، والتجار، والهيئات، منتجات تأمينية جديدة، وخصوصا التأمين على الحياة والصحة، مجموعة من المنتجات في مجال ورشات البناء الكبيرة، والسكن والصناعة، مخاطر السكن ومخاطر متنوعة.

وتجدر الإشارة إلى أن شركة أليانس من أوائل الشركات التي تلتزم بميثاق الحكم الراشد في الجزائر

¹ - بورصة الجزائر، موقع الانترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=23. اطلع عليه بتاريخ: 2016/05/07.

وكان ذلك سنة 2009 من خلال الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام للشركة بالملتقى الذي ناقش الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية، حيث جاء تبني أليانس للتأمينات لهذا الميثاق في سياق تحضيرها لدخولها بورصة الجزائر لكسب ثقة المستثمر الجزائري، واعتبر المدير العام حسان خليفاتي أنه خيار استراتيجي لتبني محاور الميثاق الرئيسية: المساءلة، الشفافية، الإنصاف والمسؤولية، هذا لضمان وكسب ثقة كافة المتعاملين مع الشركة، وخصوصا المساهمين كضمان المعاملة العادلة بينهم، كما أن الشركة مستعدة للكشف عن الطريقة التي تدار بها، وكذا الإفصاح عن المعلومات المحاسبية للجهات الرسمية.¹

وتتواجد أليانس للتأمينات تقريبا في جميع مناطق الجزائر، ولقد عرفت شبكتها التجارية تطورا ملحوظا نهاية سنة 2011، حيث كان تمثيلها من طرف 111 وكالة و 102 فرع موزعة على 40 ولاية،² ولقد رفعت الشركة التحدي من أجل التوسع أكثر بأرض الوطن، وبما يشكل قوة تسمح لها بإدراك الحاضر والمستقبل بروح تنافسية، وبرؤية بارزة من شأنها أن تضع "أليانس للتأمينات" كشركة للتأمين المفضلة لدى الجزائريين. مضيفا بأن ذلك ما ترجمته بصورة ملموسة الجهود المبذولة من المسؤولين لتقريب الشركة من زبائنها عبر ربوع الوطن، بفتحها أكثر من 200 وكالة عبر 42 ولاية سنة 2016.³

ثانيا: واقع آليات حوكمة الشركات في مؤسسة أليانس للتأمينات

كانت شركة أليانس للتأمينات من أول الشركات التي تبنت تطبيق حوكمة الشركات وذلك سنة 2009، لذلك سنتعرف على آليات حوكمة الشركات المطبقة من طرف الشركة فيما يلي:

1- هيكل الملكية:

يوضح الجدول الموالي قائمة المساهمين الثمانية في شركة أليانس للتأمينات قبل عملية الدخول للبورصة.

الجدول رقم (18): قائمة مساهمي شركة أليانس للتأمينات قبل الدخول للبورصة

المساهمين	عدد الأسهم	نسبة الأسهم
حسان خليفاتي	2 000 000	50 %
رشيد خليفاتي	600 000	15 %
رهمون محمد	560 000	14 %
عيساتي محمد	400 000	10 %
عربات المغرب ش.ذ.أ	200 000	5 %
أورهمون عبد الحكيم	160 000	4 %
إيترايبا شركة ذات مسؤولية محدودة	60 000	1,5 %
إيجترايبا شركة ذات مسؤولية محدودة	20 000	0,5 %
المجموع	4 000 000	100 %
رأس المال الاجتماعي دج	800 000 000	

Source : Alliance Assurances - Notice d'information, Offre Publique de Vente du 02/11/2010 au 01/12/2010, Visa COSOB N 2010/02 du 08/08/2010, p: 22.

¹ - Revue de Presse ALLIANCE ASSURANCES , 2009, p:21

² - Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2011, p:09.

³ - Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2016, p:02.

نلاحظ من الجدول السابق أن عائلة خليفاتي مؤسسة شركة أليانس للتأمينات تمتلك حوالي 65 % من أسهم الشركة، ويمتلك كل من رحمون محمد وعيساتي محمد 15 % و 10 % على التوالي، أي أن أكبر أربعة مساهمين يمتلكون حوالي 90 % من أسهم الشركة، ويشير ذلك إلى وجود تركيز كبير في الملكية، ومن أجل رفع رأسمال الشركة من 800 مليون دج إلى 2,2 مليار دج، لجأت المؤسسة إلى تحرير أسماها وذلك بالدخول لبورصة الجزائر وطرحت شركة أليانس للتأمينات 31 % من أسهما للتداول في بورصة الجزائر ويوضح الجدول الموالي قائمة المساهمين في شركة أليانس للتأمينات بعد عملية الدخول لبورصة الجزائر.

الجدول رقم (19): قائمة مساهمي شركة أليانس للتأمينات بعد الدخول لبورصة الجزائر

النسبة المؤوية	عدد الأسهم	الفئات المساهمة
74,17 %	1 338 346	الأشخاص الطبيعيون ذوي الجنسية الجزائرية
10,07 %	181 625	المستثمرون من المؤسسات
10,31 %	186 002	الأشخاص المعنويون ذوي الجنسية الجزائرية
5 %	90 226	شركة المغرب للعبوات ش.ذ.أ
0,2 %	3 635	الوكلاء العاملون لشركة أليانس للتأمين
0,26 %	4 653	العملاء الأجراء لشركة أليانس للتأمين
100 %	1 804 511	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، الجزائر، 2010، ص: 30، نسخة من التقرير في

الموقع الإلكتروني: <https://www.cosob.org>

نلاحظ من الجدول السابق أن فئة واحدة قامت بشراء حوالي 74,17 % من أسهم الشركة المتداولة وهذا يشير إلى إقبال كبير من فئة الأشخاص الطبيعيين لشراء أسهم الشركة، وقد يبرر ذلك بثقة هؤلاء المستثمرين في إمكانيات الشركة والنتائج المحققة من طرفها، مما سيعكس أرباح مستقبلية تعود عليهم.

1- مجلس الإدارة:¹

يعتبر مجلس الإدارة في شركة أليانس أحد الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، حيث هو من يمثل المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقع على عاتقه مهمة اختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة ككيفية الحفاظ على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداء هذه الأطراف. وتدار الشركة وفقا للقانون الأساسي لشركة أليانس لتأمينات من قبل مجلس إدارة مكلف من ما لا يقل عن 3 أشخاص و 12 شخصا كحد أقصى، بينهم من 5 إلى 10 أشخاص يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة العادية للمساهمين، ويتم تعيين أعضاء المجلس من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية لمدة أقصاها ست سنوات قابلة للتجديد، كما يجب على مجلس الإدارة تعيين رئيسا لمجلس الإدارة من بين أعضائه (شخص واحد)، يعمل على تمثيل الشركة في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، وهو

¹-Alliance Assurances - Notice d'information, Offre Publique de Vente du 02/11/2010 au 01/12/2010, Visa COSOB N 2010/02 du 08/08/2010, p, p : 85.cite internet : <https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/11/les-emetteurs-notice-Alliance-Assurances.pdf>

مخول بالتعريف بالشركة نيابة عنها وممارسة سلطاتها ووظائفها المحددة بموجب القانون.

ويتكون مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات من 7 أعضاء برئاسة الرئيس المدير العام (PDG) خليفاتي حسان والذين تتوفر فيهم جميع الشروط والمؤهلات لشغل هذه المناصب، وتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين، والجدول الموالي يبين أعضاء مجلس الإدارة:

الجدول رقم (20): أعضاء مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات

الاسم واللقب	الوظيفة
حسان خليفاتي	الرئيس المدير العام
عبد الكريم بودرع	عضو
عبد الكريم أورهمون	عضو
محمد عيساتي	عضو
قاسي عبد الرحيم	عضو
عبد الرحمان صالح	عضو
سليم عثمان	عضو

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: رسالة إلى المساهمين رقم 04 جوان 2015 موقع انترنت:

https://allianceassurances.com.dz/PDF/Actionnaires/15_08_23_NL_AA_Lettre_AR_SL.pdf

2- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

في سنة 2012 قام مجلس الإدارة بإنشاء لجان مساعدة منبثقة من مجلس الإدارة من أجل تقسيم المهام وضمان رقابة أكثر على الشركة، وتعتبر اللجان التابعة لمجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات، وتضم كل لجنة من لجان مجلس الإدارة إضافة إلى الرئيس المدير العام إثنين من أعضاء مجلس الإدارة وإطارات في الشركة، وتجتمع لجنة التدقيق الإستراتيجية فصليا أي 4 مرات في السنة بينما لجنة المكافآت مرتين في السنة،¹ وهذه اللجان وهي:²

2-1- لجنة التدقيق (المراجعة):

وهي مسؤولة عن ضمان الامتثال للوائح والقوانين والتشريعات المعمول بها وتهتم بمايلي:

- تنظيم عمل المراقبين في الشركة؛
- تنظيم نظام الرقابة الداخلية في الشركة؛
- دراسة الأخطار المؤمن ضدها.

تتألف لجنة المراجعة من الرئيس المدير العام ومدير المراجعة الداخلية وعضوين من أعضاء مجلس الإدارة إضافة إلى رئيس مكتب المدير العام ككاتب للجلسة، كما يستطيع حضور الاجتماع أطراف أخرى بدعوى من رئيس اللجنة على حسب المواضيع المراد دراستها، وكل هذا من أجل تعزيز دور المراجعة، وتجتمع هذه اللجنة مرة كل ثلاثي ولا يقرر المجلس إلى بحضور ثلاثة أعضاء إضافة للرئيس، وإن لم يستطع أحد الأعضاء

¹ - Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2012, p:04.

² - Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2011, p:26.

الحضور شخصيا يحق له تعيين عضو آخر من اختياره للتصويت مكانه، كما أن قرار اللجنة يأخذ بالأغلبية من طرف الأعضاء أو ممثليهم، وفي حالة تعادل الأصوات للرئيس الحق في الفصل بصوته، وفي كل اجتماع يكتب تقرير من طرف الكاتب تحت إشراف المدير وممضي من طرف رئيس اللجنة وتطبق القرارات المتخذة بعد شهر من صدورها.¹

2-2- لجنة الأجور والمكافآت: وتمثل مهمتها في اتخاذ القرارات بشأن المناصب الرئيسية في الشركة، وتقديم المشورة لمجلس الإدارة فيما يتعلق بسياسة الأجور في الشركة بما في ذلك سياسة المكافآت والحوافز.

2-3- لجنة الإستراتيجية: وهي المسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة على المدى المتوسط والطويل، ومن صلاحيات هذه اللجنة اعتماد التقارير المتعلقة بتسيير عمل الشركة.

3- المراجعة الداخلية(التدقيق الداخلي):

تعتبر المراجعة الداخلية أحد آليات حوكمة الشركات الداخلية، ونجد أنه في سنة 2012 أصدرت شركة أليانس للتأمينات ميثاق مراجعة الحسابات، وهو عبارة عن مستند يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات الخاصة بوظيفة المراجعة، كما يحدد هذا الميثاق وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة ومسؤولياتها، وأساليب التدخل والمبادئ التي تحكم العلاقات بين مراجعي الحسابات والشركة، ويحدد أيضا الصفات المهنية والأخلاقية المطلوبة لمراجعي الحسابات، ويشرف الرئيس المدير العام مباشرة على المراجعة الداخلية والتي تعتبر أداة للرقابة على وظائف الشركة بصفة عامة.²

وتمارس المراجعة الداخلية على كل من المديريات والوكالات والفروع وذلك حسب ثلاث مستويات هي:³

أ- تدقيق المطابقة القانونية: وهو يسمح بالتأكد من أن كل الإجراءات محددة من أجل ضمان التطبيق الأقصى للتشريع والقوانين الجاري، والغاية من ذلك تحديد نقاط عدم التطابق والخلل وتقليص المخاطر المحتملة بالإضافة إلى تقديم التوصيات اللازمة؛

ب- تدقيق الأداء: يسمح بفحص الأهداف المسطرة للوظيفة أو المهمة وفقا للموارد المتاحة، ويستطيع أيضا تقدير توافق الأهداف المحددة وفقا للإستراتيجية المسطرة، وذلك بهدف معاينة النتائج على أساس الأهداف الموضوعية وتقييم حصيلة هذه النتائج وتقديم التوصيات اللازمة؛

ج- التدقيق الإداري: ويسمح هذا التدقيق بتحديد التوجهات للوظيفة بالتوافق مع الأهداف، وهل هذه الأهداف تدخل ضمن إستراتيجية الشركة.

4- التدقيق الخارجي:

طبقا للمادة 678 من القانون التجاري الجزائري فالمؤسسات الجزائرية ملزمة قانون بتعيين محافظ حسابات من طرف الجمعية العامة للمساهمين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وخلال فترة الدراسة

¹ - Charte d'audit, ALLIANCE ASSURANCES, 2012, P, p:04, 05.

² - Charte d'audit, ALLIANCE ASSURANCES, 2012, P:03.

³ - Charte d'audit, ALLIANCE ASSURANCES, 2012, P:07.

2013 إلى سنة 2016 عينت الشركة كل من:

- السيد مقلاتي إنشاء لله خبير محاسبي ومحافظ حسابات للفترة من 2010-2013؛
- السيد مقلاتي سفيان وقاسمي عبد الحميد للفترة من 2014 - 2017.

ويعتبر التدقيق الخارجي أحد أهم آليات حوكمة الشركات الخارجية، حيث أن التقرير الذي يعده محافظ الحسابات سنويا هو الإثبات لمصداقية وشفافية و صحة المعلومات المحاسبية و سلامة مخرجات النظام المحاسبي بالمؤسسة، ومن خلال مصادقة محافظ الحسابات و إبداء رأيه حول صحة القوائم المالية الختامية لشركة أليانس للتأمينات خلال سنوات الدراسة والذي شهد على صحتها وخلوها من الأخطاء وعدالتها وإتباعها للأعراف والمبادئ المحاسبية نعتبر أن آلية التدقيق الخارجي محققة في مؤسسة أليانس وهذا يزيد من مصداقية وشفافية القوائم المالية للشركة.

إضافة إلى التدقيق الخارجي هناك آليات أخرى خارجية أخرى و هي المؤسسات المراقبة لعمليات التأمين وهي المجلس الوطني للتأمين، والاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، إضافة إلى لجنة الإشراف على التأمينات، و التي تضمن وجود رقابة قانونية حكومية خارجية تخضع لها شركة أليانس للتأمينات.

المطلب الرابع: واقع حوكمة الشركات في شركة أن سي أ-روبية

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

أولا: تقديم مؤسسة أن سي أ-روبية

1- نشأة أن سي أ-روبية:¹

مؤسسة أن سي أ-روبية هي شركة ذات أسهم خاضعة للقانون الجزائري ذات رأسمال قدره 849 195 000 دج، ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفاكهة، وقد تأسست في عام 1966 في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) تحت اسم " الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية" في الجزائر العاصمة، وكانت الشركة متخصصة في إنتاج معجون الطماطم، والهريسة والمربي تحت العلامة التجارية " الروبية"، وفي سنة 2003 غيرت الشركة شكلها القانوني وأصبحت شركة ذات أسهم. في سنة 2006 ارتفع رأس مال الشركة من 109 472 000 دج إلى 152 044 000 دج مخصص لمؤسسة مساهمة أجنبية، وهي شركة رأس المال الاستثماري غير المقيمة "افريقيا انفست المحدودة"، وتم تمديد فترة حياة الشركة لمدة 99 سنة، في سنة 2008 تم تغيير الاسم السابق للشركة من "الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية" إلى " أن سي أ روية ش.ذ.أ." وتم رفع رأس المال الشركة من 792 195 000 دينار جزائري إلى 849 195 000 دج.

في سنة 2011 صدر قرار مجلس الإدارة في 27 ماي 2011 بإدراج الشركة في البورصة وصادقت عليه الجمعية العامة للمساهمين في 31 يناير 2012، و في أبريل 2013 شرعت مؤسسة أن سي أ- الروبية في

¹ - بورصة الجزائر، موقع الانترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=29 ، اطلع عليه بتاريخ: 2016/05/09.

بيع أسهمها من خلال العرض العلني للبيع، وانصب مبلغ العرض على 25٪ من رأس المال، أي ما يعادل 849 195 200 دج موزعة على 8 491 950 سهم.

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

- رأس المال الاجتماعي: 849 195 000 دج موزعة على 8 491 950 سهم بقيمة اسمية قدرها 100 دج.
- الكمية المعروضة: 2 122 988 سهم تمثل 25٪ من رأس المال؛

- سعر الإصدار: 400 دج؛

- فترة العرض: من 7 أبريل إلى 9 مايو 2013؛

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

- نقابة التوظيف المكلفة بجمع أوامر الشراء: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة

والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بي إن بي

باريا الجزائر، سوسيتيه جنرال الجزائر؛

- رئيس مجلس الإدارة: سليم عثمانى؛

- اسم الشركة: آن سي أ روية ش.ذ.أ؛

- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 5، المنطقة الصناعية الروبية، الجزائر 16300؛

- رأس المال الاجتماعي: يملكه 19 مساهما؛

- المسيرين الرئيسيين:

○ سليم عثمانى: رئيس مجلس الإدارة؛

○ محمد صحبي عثمانى: المدير العام.

2- سياسة شركة "أن.سي.أ" روية¹:

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع الأطراف بضمان اتصال تفاعلي؛

- تقديم لزيون والمستهلك منتجات وخدمات تلبى احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية،

والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها؛

- تطبيق تسيير صارم وشفاف من أجل ضمان توافر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات؛

- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة،

والوقاية من مخاطر التلوث؛

- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل

والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة؛

¹ - الموقع الإلكتروني لشركة آن سي أ روية، موقع انترنت: <http://www.rouiba.com.dz>، اطلع عليه بتاريخ: 2016/05/09.

- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي؛
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتهميش.

3- تطلعات المؤسسة: ¹

- تطمح الشركة لأن تكون من بين أحسن عشرة شركات في إفريقيا والبحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا الالتزام بترقية التنمية المستدامة.
- المساهمة الفعالة في التنمية المحلية - الحوارية؛
- المراهنة على التكنولوجيات النظيفة؛
- تكوين وازدهار مواردنا البشرية؛
- المساهمة في تحسين مناخ الأعمال؛
- الامتثال لأحسن المعايير.

الأهداف التي سطرها المؤسسة تتمثل في منح المتعة للمستهلكين عبر منتج ذو نوعية، والمساهمة في نفس الوقت في خلق الثروة المستدامة، شركة أن.سي.أ رويبة التي تأسست سنة 1966، هي أقدم علامة لصنع العصير ومشروبات الفواكه في الجزائر، ووضعت دائما المستهلك في قلب نشاطها ما سمح لها بكسب رهان الثقة والنوعية.

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

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

ثانيا: واقع آليات حوكمة الشركات في شركة أن سي أي رويبة

تطبق شركة أن سي أ-رويبة العديد من آليات حوكمة الشركات، وسنبين فيما يلي مختلف آليات حوكمة الشركات التي تطبقها وذلك لتوفر المعلومات حولها وهي: ²

1- هيكل الملكية:

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

¹ - نفس المرجع السابق.

² - Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013, Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p, p : 80-82, 85.cite internet : <https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/11/NoticeNCA.pdf>

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

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

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

الجدول رقم (21) : المساهمين في مؤسسة أن سي أ روية

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

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013, Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p :33

2- مجلس الإدارة:

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

أما فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة، فالمؤسسة تتمتع بمجلس يتكون من ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة إلى عضوين مستقلين وتؤمن المؤسسة أيضا محامي مستقل، ويعين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين والجمعية التأسيسية والذي يتكون من 11 عضوا تم تعيينهم من قبل الجمعية العامة السنوية

والمنعقدة بتاريخ 07 جويلية 2010 لفترة 6 سنوات، والأعضاء هم بالشكل التالي:

- رئيس مجلس الإدارة (سليم عثمانى)؛
- الرئيس الشرفي من العائلة؛
- 6 أعضاء تنفيذيين من العائلة؛
- عضوين مستقلين (ممثلين عن إفريقيا إنفست ومغرب أنفست)؛
- ملاحظ مستقل.

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

الجدول رقم (22): أعضاء مجلس الإدارة وعدد الوكالات الإدارية

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

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013, Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p : 81.

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

3- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

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

3-1- اللجنة الإستراتيجية: أنشأت اللجنة الإستراتيجية سنة 2005 حيث يجتمع الرئيس التنفيذي مرة كل شهر مع كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة وكذلك خبراء مستقلين عن اللجنة الإستراتيجية و يتم تسجيل عملية صنع القرار والمناقشات في محاضر الاجتماعات التي تشمل توصيات السياسات والمسؤوليات الرئيسية للجنة الإستراتيجية وهي كالتالي:

- تتبع الإرشادات التي نوقشت وسجلت في محاضر الاجتماعات السابقة؛

- إعداد القرارات الإستراتيجية التي يجب تقديمها لمجلس الإدارة؛

- مراقبة الإنجازات الشهرية والميزانية ومقارنتها مع الفترات السابقة.

3-2- لجنة التدقيق (المراجعة): تأسست لجنة التدقيق في سنة 2010 من أجل السيطرة على وظيفة المراجعة الداخلية والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين للمؤسسة والمهمة الرئيسية للجنة التدقيق أنها تعمل على مراجعة الحسابات التشغيلية للتدفقات المادية والمالية ثم اعتماد التوصيات من قبل الإدارة.

ويرأس هذه اللجنة السيد " مهدي الغربي " محاسب ومراجع الحسابات وهو عضو مجلس الإدارة في مؤسسة " أن سي أ روية"، وتأخذ المؤسسة الاستشارة والنصح من العديد من مكاتب التدقيق.

3-3- لجان المجلس الأخرى:

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

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

3-3-2- لجنة التعويضات: تنظر في أجور كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة وتقتراح على المجلس المكافآت السنوية للموظفين؛

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

4- التدقيق الخارجي:

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

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

الموالي:

الجدول رقم (23): مكاتب التدقيق التي لها علاقة بالمؤسسة

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

Source : Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013, Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013, p : 85.

5- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين:

- بهدف إبراز حقوق المساهمين بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة بما يضمن حمايتهم قامت شركة " أن سي أي رويبة" بوضع اتفاقتين (اتفاقية تفاهم)¹
- **الاتفاقية الأولى:** أبرمت يوم 21 فيفري 2005 بصيغتها المعدلة بتاريخ 28 مارس 2005 التي تضم الأحكام التالية:
 - التزام المساهمين من (العائلة) بالاتفاق الذي ينص على تعيين المستثمر الجديد كمسير والحفاظ على هذا التعيين طوال فترة سيران الاتفاقية؛
 - يسمح قانون التدقيق للمستثمر الجديد بتعيين محاسب خبير لأداء مهام المحاسبة والرقابة المالية؛
 - وجود بند ينص على حق الانسحاب من قبل المستثمر الجديد للاستفادة من أظرفة مالية في الحالات التالية:
 - فقدان السيطرة على الرقابة من قبل المساهمين الأعضاء في الاتفاق؛
 - عدم الامتثال لبعض الالتزامات بما فيها عدم المنافسة أو تلك الالتزامات الخاصة بفائدة الشركة، مع احترام القواعد المتعلقة بتضارب المصالح؛
 - عدم تجديد تعيين هذا المستثمر الجديد في مجلس الإدارة.
 - **الاتفاقية الثانية:** تم توقيعها يوم 17 أفريل 2012 لمدة 3 سنوات وهي تحوي الأحكام التالية:
 - قرر أعضاء هذا الاتفاق الحائزين معا على الأغلبية النسبية لرأس المال تكوين ما أسموه بالنواة الصلبة للمساهمين بغية ضمان استقرار إدارة الشركة من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل، واتفقت هذه الأطراف على تنظيم وتسيير علاقتهم ابتداء من دخول الشركة إلى البورصة.
 - إنشاء مجلس العائلة بحيث يحول له مهلة التشاور المسبق عن الاجتماعات العامة للشركة، ويجتمع عند الضرورة من أجل مناقشة القضايا ذات الصلة بـ:
 - العلاقة بين النواة الصلبة والشركة؛ - العلاقة بين العائلة والشركة؛ - عدم نقل ملكية الأسهم المملوكة من قبل أعضاء النواة الصلبة لمدة 3 سنوات باستثناء التحويلات بين الأعضاء.

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

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية

سنعرض في هذا المبحث أولاً المنهجية المتبعة في الدراسة، ثم بعد ذلك نعرض مدخلات أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات وأبعاد المتغير التابع الأداء، ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها، سيتم في هذا المطلب عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تشمل: المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

أولاً: المنهج المستخدم

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

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر وعددها خمسة شركات، ولقد تم أخذ عينة البحث من الشركات التي استمرت في التداول من سنة 2013 حتى نهاية سنة 2016، وهي أربعة شركات وهي: مؤسسة فندق الأوراسي، مؤسسة صيدال، مؤسسة أليانس للتأمينات، ومؤسسة أن-سي-أ رويية، ولقد استبعدنا مؤسسة بيو فارم لأنها دخلت حديثاً إلى بورصة الجزائر في سنة 2016.

ثالثاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في كل من الحدود المكانية، الزمنية، والموضوعية والموضحة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر؛
- 2- الحدود الزمنية: جاءت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2013 و 2016 أي خلال أربعة سنوات، وذلك لأن مؤسسة أن-سي-أ رويية دخلت لبورصة الجزائر سنة 2013، وكانت هذه الفترة بسبب توفر المعلومات الخاصة بالمؤسسات عينة الدراسة؛
- 3- الحدود الموضوعية: تتمثل في تحديد الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدرجة في بورصة الجزائر.

رابعاً: مصادر الحصول على البيانات

حصلنا على البيانات المتمثلة في القوائم المالية وتقارير مجلس الإدارة، إضافة إلى معلومات السوق المالي من كل من: المواقع الإلكترونية للمؤسسات عينة الدراسة، والموقع الإلكتروني لبورصة الجزائر (SGBV)، والموقع الإلكتروني لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، إضافة إلى مقابلة مع السيد سليم عثمان وي شغل منصب رئيس مجلس الإدارة، وعضو بمجلس إدارة أليانس للتأمينات وممثل أقلية المساهمين، ومساهم كذلك في شركة صيدال، وعضو في مجالس إدارة أخرى، إضافة إلى كونه مدير مركز الحوكمة الجزائري، وعضو في نادي التفكير حول المؤسسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخراج بيانات حوكمة الشركات والأداء من التقارير والقوائم المالية السنوية خلال الفترة (2013-2016) لكل شركة، والمتوفرة في المواقع الإلكترونية للشركات وموقع بورصة الجزائر وموقع لجنة تنظيم بورصة الجزائر، ولقد تم تفرغ البيانات في جداول، بعد ذلك تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية الوصفية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن أجل معرفة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، وبسبب صغر حجم العينة وقلة المشاهدات وكثرة أبعاد المتغير المستقل، وبسبب تداخل وارتباط أبعاد المتغير المستقل تسبب ذلك في عدم صلاحية أسلوب الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على أبعاد المتغير التابع الأداء، لذلك تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وقد تم اختبار دور أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات كل على حدا في تحسين كل بعد من أبعاد المتغير التابع أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاستعانة بمعامل الارتباط لبرسون R من أجل معرفة درجة ونوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما تم عرض معامل التحديد R² لتبيان النسبة التي يفسر بها كل متغير مستقل التغيرات التي تحدث في كل متغير تابع، ولقد تم أيضا استخدام جدول تحليل التباين ANOVA من أجل اختبار جودة نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليه في التحليل.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة حوكمة الشركات بالأداء المؤسسي، تم تحديد متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: المتغير التابع (الأداء)

لقد احتل مصطلح الأداء أهمية في الأدب الاستراتيجي لاعتبارين الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، والثاني موضوع قياس الأداء يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات، وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه وبعد الإطلاع على الدراسات

والأبحاث السابقة والمتعلقة بالأداء، واعتمادا على هذه الدراسات اخترنا بعض النسب المعبرة عن الأداء والتي نراها مناسبة للدراسة والتي استطعنا حسابها من المعلومات المتوفرة لدينا وهي:

- **نسب المردودية (الربحية):** وهي (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (حقوق الملكية) (ROE) ، العائد على المبيعات (ROS)) وتعكس هذه النسب الأداء الكلي للمؤسسة، فإن نسب الربحية توحد الأثر لأغلب قرارات الإدارة، فهي تفحص قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات، والأصول، والأموال الخاصة (حق الملكية)؛

- **عائد السهم (EPS):** يمثل حصة السهم العادي من الأرباح، ويعد مقياس للأداء الكلي للمؤسسة وكلما زاد هذا العائد كان الأداء أفضل؛

- **مضاعف ربحية السهم (نسبة سعر السهم إلى ربحيته) (E/P):** وتقيس هذه النسبة السعر الذي يكون المستثمر في السوق المالي مستعدا لدفعه بالدينار الواحد لربحية السهم ويعبر الناتج بعدد المرات، لذلك يطلق عليه مضاعف ربحية السهم، وتسمح هذه النسبة في تقدير ما يجب أن تكون عليه قيمة السهم في السوق المالية ويعتبر أحد نماذج تقييم الأسهم؛

- **القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):** وتهدف هذه القيمة إلى تحديد مدى قدرة المديرين على خلق قيمة للمساهمين وتحقيق عائد يتناسب مع حجم رأس المال المستثمر، فإذا كانت موجبة فإن العائد على رأس المال يكون أعلى من رأس المال المستثمر وهنا المؤسسة تكون لها القدرة على خلق ثروة المساهمين، أما إذا كانت القيمة الاقتصادية سالبة فيعني ذلك أن المؤسسة قامت بتدمير ثروة المساهمين؛

- **نسبة كيو توبين (Q TOBIN):** ويعد المؤشر مفضل عندما تكون النسبة أكبر من الواحد، حيث يدل على أن هناك دافع للاستثمار عندما تكون القيمة السوقية للموجودات الرأسمالية أكبر من تكلفة استبدالها، وينبغي التوقف عن الاستثمار عندما يكون المؤشر أقل من الواحد الصحيح.

ويوضح الجدول الموالي أبعاد المتغير التابع (مؤشرات أداء المؤسسة) ورموزها وكيفية قياسها.

الجدول رقم (24): أبعاد المتغير التابع (الأداء)

رمز المتغير	طريقة القياس	اسم المتغير
ROA	<u>النتيجة العادية قبل الضرائب</u> إجمالي الأصول	العائد على الأصول
ROE	<u>النتيجة الصافية</u> الأموال الخاصة	العائد على حقوق الملكية (الأموال الخاصة)
ROS	<u>النتيجة الصافية</u> رقم الأعمال (المبيعات)	العائد على المبيعات
EPS	<u>النتيجة الصافية</u> عدد الأسهم الكلية	عائد السهم
E/P	<u>القيمة السوقية للسهم</u> عائد السهم	نسبة القيمة السوقية إلى عائد السهم (مضاعف ربحية السهم)
EVA	الربح التشغيلي بعد الضرائب - رأس المال المستثمر * معدل العائد على الاستثمار	القيمة الاقتصادية المضافة
Q TOBIN	<u>القيمة السوقية + القيمة الدفترية للخصوم</u> القيمة الدفترية الأصول	نسبة كيو توبين

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: المتغير المستقل (حوكمة الشركات)

تقاس حوكمة الشركات بطريقتين إما عن طريق مدخل مبادئ حوكمة الشركات أو من خلال مدخل قواعد حوكمة الشركات، وفي هذه الدراسة سنستخدم مدخل قواعد حوكمة الشركات والمتمثلة في آلياتها، وتتمثل آليات حوكمة الشركات في كل من الآليات الداخلية و الآليات الخارجية، لكن في هذه الدراسة سنركز على بعض الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، وذلك لأن الآليات الخارجية للحوكمة في عينة الدراسة متماثلة وفي نفس البيئة الاقتصادية ونفس المؤثرات وتطبق نفس القوانين، ولقد قمنا في المبحث السابق بالتعقيب على واقع آليات حوكمة الشركات في كل شركة من الشركات محل الدراسة على حدة، أما الآليات الداخلية التي سنستخدمها في هذه الدراسة والتي استطعنا الحصول على معلومات بشأنها هي: آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وتم ذلك من خلال العناصر التالية: حجم مجلس الإدارة وتم قياسه من خلال عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، استقلالية مجلس الإدارة وتم قياسها بنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL) حيث أعطيت متغيره وهمية وهي (1) في حالة الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة و(0) في حالة العكس أي الفصل بين المنصبين، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، أما الآلية الثانية فهي آلية تركيز الملكية (ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر المساهمين حيث لدينا مؤسسة صيدال ومؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي وهما مؤسستين عموميتين و أكبر مساهم في رأسمالهم هي الدولة بمساهمة تقدر بـ 80 % ، أما بالنسبة لشركة اليانس وشركة أن سي أ روية فهو مؤسسات خاصتين وعائليتين حيث تحتكر

العائلة أغلب الأسهم لذلك تم اعتبار كل المساهمين أفراد العائلة كمساهم واحد وبذلك تمثل نسبة أكبر مساهم في شركة أليانس 65 % ممثلة في عائلة خليفاتي، بينما شركة أن سي أ روية يمثل 58 % ممثلة في عائلة عثمانبي (حيث أن عائلة عثمانبي كانت تمتلك 63% من أسهم الشركة قبل الدخول للبورصة ومن أجل الدخول للبورصة تم طرح عن 05 % من أسهم العائلة إضافة إلى 20% طرحها المستثمر المؤسسي للاكتتاب وبالتالي يكون أسهم العائلة بعد الدخول للبورصة هو 58%)، وأخير آلية لجنة المراجعة (التدقيق) وتم قياسها بعدد أعضاء لجنة المراجعة (NCAUDIT)، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة (NRCAUDIT)، ويوضح الجدول الموالي وصف هذه الآليات وكيفية قياسها.

الجدول رقم (25): أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)

الترميز	القياس والمؤشر	البعد
NCA	العدد الإجمالي لأعضاء مجلس الإدارة	حجم مجلس الإدارة
NRCA	عدد اجتماعات مجلس الإدارة خلال السنة	عدد اجتماعات المجلس
INDCA	نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة
DUAL	استعملنا المتغيرة الثنائية حيث نشير إلى 1 إذا كان المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة و 0 في حال العكس	الفصل بين رئيس والمدير التنفيذي
NCOMCA	عدد اللجان في مجلس الإدارة	عدد لجان مجلس الإدارة
ACTMAJ	نسبة ملكية أكبر مساهم في رأسمال الشركة	نسبة أكبر المساهمين
NCAUDIT	العدد الإجمالي لأعضاء لجنة التدقيق	عدد الأعضاء
NRCAUDIT	عدد اجتماعات لجنة التدقيق خلال السنة	عدد اجتماعات اللجنة

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: مدخلات المتغيرات والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتغيرات التابعة والمستقلة من القوائم المالية وتقارير مجالس الإدارة للشركات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2016)، بعد ذلك تم تفرغ هذه البيانات في جداول، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) سنقوم بإجراء اختبار التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولا : مدخلات أبعاد متغيرات الدراسة

1- مدخلات أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)

يوضح الجدول الموالي مدخلات أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات) لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2016).

الجدول رقم (26): مدخلات أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)

عدد اجتماعات لجنة التدقيق	عدد الأعضاء في لجنة التدقيق	نسبة أكبر مساهم في رأسمال الشركة	عدد لجان مجلس الإدارة	ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام	نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة	عدد اجتماعات المجلس	عدد الأعضاء في مجلس الإدارة	السنة	المؤسسة
NRCAUDIT	NCAUDIT	ACTMAJ	NCOMCA	DUAL	INDCA	NRCA	NCA		
4	3	0,80	3	1	0	7	8	2013	صيدال
4	3	0,80	3	1	0	7	8	2014	
4	3	0,80	3	1	0	6	8	2015	
4	3	0,80	3	1	0	8	7	2016	
4	3	0,80	3	1	0	6	11	2013	التسيير الفنقي الأوراسي
4	3	0,80	3	1	0	6	10	2014	
4	3	0,80	3	1	0	8	10	2015	
4	3	0,80	3	1	0	8	11	2016	
4	5	0,65	4	1	0	5	7	2013	اليانس لتأمينات
4	5	0,65	4	1	0	6	7	2014	
4	5	0,65	4	1	0	5	7	2015	
4	5	0,65	4	1	0	5	7	2016	
3	4	0,58	5	0	0,18	3	11	2013	أن سي أ رويبة
2	4	0,58	5	0	0,18	2	11	2014	
3	4	0,58	5	0	0,18	3	11	2015	
2	4	0,58	5	0	0,18	2	11	2016	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لمجلس إدارة للشركات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2016).

2- مدخلات أبعاد المتغير التابع (الأداء):

يوضح الجدول الموالي مدخلات أبعاد المتغير التابع (الأداء) الخاصة بالشركات محل الدراسة خلال

الفترة (2013-2016).

الجدول رقم (27): مدخلات أبعاد المتغير التابع (الأداء)

المؤسسة	السنة	العائد على الأصول	العائد على الملكية	العائد على المبيعات	عائد السهم	مضاعف ربحية السهم	ق.إ.مضافة مليون دج	كيو توبين
		ROA	ROE	ROS	EPS	P/E	EVA	Q TOBIN
صيدال	2013	0,076	0,137	0,200	229,360	1,962	-1 226,80	0,593
	2014	0,043	0,077	0,138	134,888	4,152	-831,95	0,620
	2015	0,031	0,054	0,110	109,979	5,820	-463,50	0,597
	2016	0,033	0,057	0,153	156,704	3,829	-350,48	0,531
التسيير الفندقي الأوراسي	2013	0,030	0,096	0,165	59,476	6,557	67,80	0,885
	2014	0,061	0,188	0,240	123,016	3,577	-180,07	0,892
	2015	0,051	0,132	0,212	101,556	4,726	-10,43	0,857
	2016	0,028	0,072	0,125	55,312	8,949	153,77	0,861
اليانس لتأمينات	2013	0,052	0,143	0,187	63,251	9,644	1 968,04	0,793
	2014	0,048	0,130	0,191	61,127	9,734	3 576,02	0,774
	2015	0,050	0,126	0,160	62,412	8,652	5 965,87	0,735
	2016	0,055	0,137	0,185	72,546	6,410	5 723,03	0,708
أن سي أروبية	2013	0,042	0,130	0,038	26,951	15,027	73,89	0,942
	2014	0,043	0,157	0,044	36,606	9,971	163,79	1,155
	2015	0,023	0,091	0,025	22,255	15,952	342,24	1,113
	2016	0,014	0,063	0,016	15,388	21,770	300,05	1,083

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية وتقارير مجلس الإدارة للشركات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2016) ملحق رقم (01).

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنقوم بمعالجة إحصائية لبيانات الدراسة من خلال حساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى أكبر وأدنى قيمة لأبعاد متغيرات الدراسة ويوضح الجدول الموالي نتائج الإحصاء الوصفي.

الجدول رقم (28): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
NCA	16	7	11	9,06	1,806
NRCA	16	2	8	5,44	2,032
INDCA	16	0	,18	,05	,081
DUAL	16	0	1	,75	,447
NCOMCA	16	3	5	3,5	,894
ACTMAJ	16	0,58	0,80	0,71	,099
NCAUDIT	16	3	5	3,75	,856
NRCAUDIT	16	2	4	3,63	,719
ROA	16	,014	,076	,043	,016
ROE	16	,054	,188	,112	,040
ROS	16	,016	,240	,137	,071
EPS	16	15,388	229,360	83,177	56,860
P/E	16	1,962	21,770	8,546	5,271
EVA	16	-1226,8000	5965,8700	954,454375	2210,0545384
Q TOBIN	16	,531	1,155	,821	,190

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20 ملحق رقم (02).

تشير نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والموضحة في الجدول السابق إلى:

1- تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات)

1-1-1- حجم مجلس الإدارة (NCA): نلاحظ أن متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة في عينة الدراسة هو (9) أعضاء وبانحراف معياري (1,806)، بينما كان أقل عدد لأعضاء مجلس الإدارة هو (7) أعضاء وكان في شركة أليانس للتأمينات وفي شركة صيدال في سنة 2016، أما أعلى عدد أعضاء مجلس الإدارة فكان (11) عضواً وكان في شركة أن سي أ رويية، ويشير القانون التجاري الجزائري إلى أن عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) يجب أن لا يقل عن (3) أعضاء ولا يتجاوز (12) عضواً، أي أن كل الشركات محل الدراسة احترمت هذا الشرط كما حجم مجلس الإدارة يعتبر متوسطاً على العموم في كل الشركات محل الدراسة فلا هو بالكبير جداً ولا هو بالصغير جداً.

1-2- عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA): نلاحظ أن متوسط عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) في عينة الدراسة هو (5) اجتماعات وبانحراف معياري (2,2032)، أي أن مجلس الإدارة يجتمع في المتوسط كل شهرين و 12 يوم، ويعتبر هذا المتوسط مقبولاً، مما يبين حرص أعضاء مجلس إدارة الشركات محل الدراسة على متابعة كل مهامهم خلال السنة في فترات متقاربة وإطلاعهم على كل المستجدات التي تحصل في الشركة في أقرب وقت، بينما كان أقل عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) هو (2) وكان في شركة أن سي أ رويية أليانس للتأمينات سنتي 2014 و 2016، أما أعلى عدد اجتماعات مجلس الإدارة فكان (8) اجتماعات وكان في شركة فندق الأوراسي سنتي 2015 و 2016.

1-3- استقلالية مجلس الإدارة (INDCA): نلاحظ أن متوسط نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) في عينة الدراسة هو (0,05) وبانحراف معياري (0,81)، بينما كانت أقل قيمة لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) هي (صفر) أي لا يضم مجلس الإدارة أي عضو مستقل وكان هذا في كل من شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي و شركة أليانس للتأمينات، أما أعلى قيمة لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) فكانت (2) أي أن مجلس الإدارة يضم عضوين مستقلين وكان ذلك في شركة أن سي أ رويية، ونشير إلى أن التقرير الفرنسي (Vino 2 (1999) اقترح أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين، أما تقرير Sarbenes-Oxley(2002) أن يكون أغلب أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين، وتعتبر أغلب الشركات محل الدراسة مجالس إدارتها غير مستقلة لأنه لا يوجد قانونا ما يلزمها بوجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.

1-4- ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL): نلاحظ أن متوسط ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) كان (0,75) بانحراف معياري (0,447)، حيث (75%) من عينة الدراسة أي (3) شركات يدمج فيها منصب رئيس مجلس الإدارة مع منصب المدير العام (DUAL) وهذه الشركات هي: شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي و شركة أليانس للتأمينات، مما يعني أن هذه الشركات تعاني من وجود تركيز للسلطات في يد شخص واحد وهو رئيس مجلس الإدارة وأيضا يشغل منصب المدير العام، بينما يتم فصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن منصب المدير العام (DUAL) في شركة أن سي أ رويية.

1-5- عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA): نلاحظ أن متوسط عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) في عينة الدراسة هو (3,5) وبانحراف معياري (0,894)، بينما كانت أقل عدد للجان مجلس الإدارة هي (3) لجان وكان ذلك في كل من شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي، أما أعلى عدد للجان مجلس الإدارة فكان (5) لجان وكان ذلك في شركة أن سي أ رويية.

1-6- تركيز الملكية (نسبة أكبر مساهم في رأس مال الشركة) (ACTMAJ): كان متوسط نسبة تركيز الملكية هو (71%) والمعبّر عنه بنسبة أكبر المساهمين في رأس المال، وكانت أقل نسبة لتركيز الملكية هي (58%) وكانت في شركة أن سي أ رويية حيث أن عائلة عثمان تملك حوالي (58%)، بينما كانت أعلى نسبة تركيز الملكية هي (80%) وكانت في كل من شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي، وتشير هذه النتائج أن الملكية مركزة جدا في الشركات محل الدراسة ويرجع سبب ذلك في أن في شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي هما مؤسسات عموميتان وتمتلك فيهما الدولة (80%) من رأس المال، والشركتان الباقيتان هما شركات عائلية أي خاصة.

1-7- عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT): بلغ متوسط عدد أعضاء لجنة التدقيق في عينة الدراسة هو (3,75) وبانحراف معياري (0,856)، بينما كانت أقل عدد لأعضاء لجنة المراجعة هو 3 أعضاء، وكان ذلك في كل من شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي، أما أعلى عدد لأعضاء لجنة التدقيق فكان 5 أعضاء وكان

ذلك في شركة أليانس للتأمينات.

1-8- عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT): بلغ متوسط عدد إجتماعات لجنة التدقيق في عينة الدراسة هو (3,63) وبانحراف معياري (0,719)، بينما كان أقل عدد لاجتماعات لجنة التدقيق هو (2) أي اجتماعين وكان ذلك في شركة أن سي أ روية سنة 2014 وسنة 2016، أما أعلى عدد لاجتماعات لجنة التدقيق فكان (4) اجتماعات وكان في باقي الشركات وهي شركة صيدال وشركة فندق الأوراسي وشركة أليانس للتأمينات، ونشير إلا أن تقرير **Smith** في المملكة المتحدة أوصى أن تكون اجتماعات لجنة التدقيق على الأقل (3) اجتماعات سنوية بينما تقرير **Tredway** في الولايات المتحدة الأمريكية أوصى بأن تكون الاجتماعات ربع سنوية أي (4) اجتماعات في السنة، أي أن أغلب الشركات محل الدراسة توافقت مع توصيات التقريرين.

2- تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الأداء):

1-2- العائد على الأصول (ROA): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط معدل العائد على الأصول (ROA) هو (0,043) وبانحراف معياري (0,016)، بينما كانت أدنى قيمة لمعدل العائد على الأصول (ROA) هي (0,014) وكان ذلك في شركة أن سي أ روية سنة 2014، أما أعلى قيمة لمعدل العائد على الأصول (ROA) هو (0,076) وكان في شركة صيدال سنة 2013، وكلما ارتفع هذا العائد كان أفضل أي ارتفاعه يشير إلى أداء أفضل.

2-2- العائد على الملكية (ROE): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط معدل العائد على الملكية هو (0,112) وبانحراف معياري (0,04)، بينما كانت أدنى قيمة لمعدل العائد على الملكية هي (0,054) وكان ذلك في شركة صيدال سنة 2015، أما أعلى قيمة لمعدل العائد على الملكية هو (0,188) وكان في شركة الأوراسي سنة 2013، وكلما ارتفع هذا العائد كان أفضل.

2-3- العائد على المبيعات (ROS): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط معدل العائد على المبيعات هو (0,0137) وبانحراف معياري (0,071)، بينما كانت أدنى قيمة لمعدل العائد على المبيعات هي (0,016) وكان ذلك في شركة أن سي أ روية سنة 2016، أما أعلى قيمة لمعدل العائد على المبيعات هو (0,24) وكان في شركة فندق الأوراسي سنة 2014، وكلما ارتفع هذا العائد كان أفضل.

2-4- العائد على السهم (EPS): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط معدل العائد على السهم هو (83,177) وبانحراف معياري (56,86)، بينما كانت أدنى قيمة لمعدل العائد على السهم هي (15,388) وكان ذلك في شركة أن سي أ روية سنة 2016، أما أعلى قيمة لمعدل العائد على السهم هو (229,36) وكان في شركة صيدال سنة 2013.

2-5- مضاعف ربحية السهم (P/E): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مضاعف ربحية السهم هي (8,546) وبانحراف معياري (5,271)، ويشير متوسط مضاعف الربحية إلى المستثمرين سيحصلون على أكثر من 8 أضعاف ونصف عن كل دينار سيستثمرونه في الشركات محل الدراسة، بينما كانت أدنى قيمة لنسبة

ربحية السهم هي (1,962) وكان ذلك في شركة صيدال سنة 2013، أما أعلى قيمة لنسبة ربحية السهم هي (21,77) وكان في شركة أن سي أ روية سنة 2016.

2-6- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لعينة الدراسة هو (954, 454 مليون دج) وبانحراف معياري (2 210, 054)، بينما كانت أدنى قيمة لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة هي (- 1 226, 80) وكان ذلك في شركة صيدال سنة 2013، أما أعلى قيمة لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة هو (5 965, 87 مليون دج) وكانت في شركة أليانس للتأمينات سنة 2015، ونشير إلا أن القيمة الاقتصادية الموجبة تدل على أداء جيد، ولقد حققت كل من شركتي أليانس للتأمينات وشركة أن سي أ روية قيمة اقتصادية مضافة موجبة خلال كل سنوات الدراسة، بينما مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي حققت قيمة اقتصادية موجبة خلال سنتين فقط وهي سنة 2013 و 2016 فقط، وقيمة اقتصادية سالبة سنتي 2014، 2015، أما مجمع صيدال فقد كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة خلال كل سنوات الدراسة لكن نشير أنها تتحسن باستمرار.

2-7- نسبة كيو توبين (Q TOBIN): نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط نسبة كيو توبين هي (0,821) وبانحراف معياري (0,19)، بينما كانت أدنى قيمة لنسبة كيو توبين هي (0,531) وكان ذلك في شركة صيدال سنة 2016، أما أعلى قيمة لنسبة كيو توبين هو (1,155) وكان ذلك في شركة أن سي أ روية سنة 2014، ويتعبر الأداء السوقي للمؤسسة جيد عندما تساوي قيمة نسبة كيو توبين أو تفوق الواحد ونلاحظ أن شركة أن سي أ روية هي الوحيدة التي حققت هذا الشرط خلال السنوات (2014، 2015، 2016)، أي أنها حققت أفضل أداء.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد دور " لحوكمة الشركات " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر، وجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات وهي (عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) ، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) ، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) ، عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS) ، مضاعف ربحية السهم (P/E)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، ونسبة كيبو تويين (Q TOBIN)، وذلك بالاعتماد على نماذج الانحدار البسيط والتي تدرس العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وبعد من أبعاد المتغير التابع كل على حدا، ومن أجل ذلك تم اختبار الفرضيات الفرعية عن طريق تجزئتها إلى فرضيات جزئية، حيث انبثق عن كل فرضية فرعية 7 فرضيات جزئية، ولقد تم في هذه الدراسة اعتماد مستوى دلالة (0,05) كأساس لمعنوية نماذج الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الجزئية والفرعية كل على حدا.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁)

والتي تنص على أنه : يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق عن هذا الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₁₋₁): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₁₋₂) : يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₁₋₃): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₁₋₄): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₁₋₅): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء

الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم P/E " عند مستوى دلالة (0,05).
- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₁₋₆): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₁₋₇): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيبو تويين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و أبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,001	1	,001	3,858	,070 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,000	1	,000	,009	,924 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,023	1	,023	6,041	,028 ^b
	Résidu	,053	14	,004		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	10977,159	1	10977,159	4,096	,063 ^b
	Résidu	37518,545	14	2679,896		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	93,759	1	93,759	4,065	,063 ^b
	Résidu	322,928	14	23,066		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	18617811,165	1	18617811,165	4,770	,046 ^b
	Résidu	54647304,773	14	3903378,912		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,346	1	,346	24,684	,000 ^b
	Résidu	,196	14	,014		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (03)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و أغلب أبعاد المتغير التابع الأداء وهي ((العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS) ، مضاعف ربحية السهم (P/E))، حيث كان مستوى الدلالة

المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,07، 0,924، 0,063، 0,063) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ويشير ذلك إلى عدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الرابعة، الخامسة) وبالتالي نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₁₋₁))، الثانية (H₁₋₁₋₂)، الرابعة (H₁₋₁₋₄)، الخامسة (H₁₋₁₋₅) المتعلقة بعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وهذه الأبعاد والتي تنص على:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₁₋₁): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₁₋₂): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₁₋₄): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₁₋₅): يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و أبعاد الأداء التالية ((العائد على المبيعات (ROS)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، ونسبة كيو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوبة الخاصة بهم كان على الترتيب (0,028، 0,046، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء مجلس الإدارة وأبعاد الأداء تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار لبعده المتغير المستقل عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، ونسبة كيو توبين (Q TOBIN))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) مع هذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (30): معاملات الارتباط والتحديد و نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
ROS	(Constante)	,333	,081	-0,549	4,097	,001	,549 ^a	,301
	NCA	-,022	,009		-2,458	,028		
EVA	(Constante)	6544,192	2606,678	-,504	2,511	,025	,504 ^a	,254
	NCA	-616,799	282,423		-2,184	,046		
Q TOBIN	(Constante)	0,059	0,156	,799	0,380	0,710	,799 ^a	,638
	NCA	0,084	0,017		4,968	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (03)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة والسابعة والثامنة) وذلك كما يلي:

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₃): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و العائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,333 - 0,22 NCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) بعضو واحد يؤدي إلى تناقص العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,22 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 54,9\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 30,1% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، وبما أن العلاقة سالبة أي عكسية فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₃) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₆): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) فإن

معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EVA = 6\,544,192 - 616,799 NCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) بعضو واحد يؤدي إلى تناقص القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بمقدار 616,799 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 50,4\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 25,4% من التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، وبما أن العلاقة سالبة أي عكسية فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₁₋₆) والتي تنص على أنه " يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₁₋₇): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q\ TOBIN = 0,059 + 0,084 NCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) بعضو واحد يؤدي إلى ارتفاع نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 0,084 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 79,9\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 63,8% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، وبما أن العلاقة موجبة أي طردية فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₁₋₇) أي أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " و " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁)، وبناء على هذه النتائج ومقارنتها بالنتائج المتوقعة نختبر الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁)

عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)				المتغير المستقل
النتيجة حول تحقق الفرضية	المعنوية	نتيجة تحليل الارتباط	علاقة الارتباط المتوقعة	المتغيرات التابعة
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأصول (ROA)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأموال الخاصة (ROE)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	العائد على المبيعات (ROS)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	عائد السهم (EPS)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	+	+	مضاعف ربحية السهم (P/E)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	كيو توبين (Q TOBIN)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين رقم (29) و(30).

من نتائج تحليل الفرضيات الجزئية والمبينة في الجدول السابق نلاحظ عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية، حيث تحققت فرضية واحدة فقط من بين 7 فرضيات وهي (H₁₋₇)، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁) والتي تنص على أنه:

يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₁₋₁):

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) "، وذلك كما يلي:

- إن لحجم مجلس الإدارة والمقاس بـ " عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " علاقة موجبة قوية ومعنوية أي ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) "، بمعنى أنه كلما كان مجلس الإدارة أكبر عددا كلما ساهم ذلك في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) "، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجلس الإدارة التي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء يكون أداءه أفضل، حيث أن هذا المجلس يكون لديه القدرة الحد من رغبة الرئيس المدير العام من السيطرة على اتخاذ القرارات، كما أنه يتيح الفرصة لتوفير الخبرات اللازمة للتحسين من عملية اتخاذ القرارات، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (A.K.Coleman & N.Biekpel 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في بورصة غانا مقاسا بـ (نسبة كيو توبين (Q TOBIN)).

في حين جاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة (2012 Zhaoyang Guoa & Udaya Kumara KGA) والتي توصلت إلى أن حجم مجلس الإدارة ليس له أي دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة كولومبو بسيريلانكا مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، حيث كانت العلاقة سلبية لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

- بينما كان لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، ويمكن تفسير العلاقة السالبة والعكسية بأنه كلما كان مجلس الإدارة أكبر عددا كلما انعكس ذلك سلبا على تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ."

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات فدراسة (Jensen 1993) أشارت إلى أن مجلس الإدارة الذي يتضمن عدد كبير من الأعضاء يكون ذا كفاءة منخفضة بالإضافة إلى عدم قدرته على السيطرة الرئيس المدير العام، والسبب في ذلك هو أن العدد الكبير لأعضاء مجلس الإدارة يؤدي إلى صعوبة التنسيق بينهم، والتعامل مع المشاكل التي تواجهها الشركة، إضافة إلى التماطل في اتخاذ القرارات بسبب كثرة الآراء واختلافها.

لا تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (علام محمد حمدان وآخرون 2013)، ودراسة (عبد المطلب السرطاوي 2015) والتي توصلت إلى أن لحجم مجلس الإدارة علاقة موجبة مع أداء الشركات مقاسا بـ(العائد على المبيعات (ROS) .

- لم يكن لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) أي علاقة معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E))، وبالتالي ليس لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) أي دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)).

وتتفق هذه الدراسة مع الكثير من الدراسة السابقة منها دراسة (عبد المطلب محمد السرطاوي، 2015) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وتحسين أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول التعاون الخليجي مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS)).

كذلك دراسة (قصي علي عمار، 2018) والتي توصلت إلا أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS))، دراسة (نجيب مسعود، عبد الله الدعاس، 2015) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء

الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية مقاسا " (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS)، القيمة السوقية المضافة (MVA)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN)).

في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bita Mashayekhi and Mohammad S. Bazaz 2008) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات الإيرانية مقاسا " (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، عائد السهم (EPS).

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق عن هذا الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₂₋₁): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₂₋₂): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₂₋₃): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₂₋₄): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₂₋₅): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₂₋₆): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₂₋₇): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " وكيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و أبعاد المتغير التابع أبعاد الأداء كل على حدا، يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا.

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,000	1	,000	1,446	,249 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,001	1	,001	,420	,528 ^b
	Résidu	,023	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,041	1	,041	16,167	,001 ^b
	Résidu	,035	14	,003		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	22716,788	1	22716,788	12,337	,003 ^b
	Résidu	25778,916	14	1841,351		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	258,661	1	258,661	22,915	,000 ^b
	Résidu	158,026	14	11,288		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	1829051,429	1	1829051,429	,358	,559 ^b
	Résidu	71436064,509	14	5102576,036		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,292	1	,292	16,331	,001 ^b
	Résidu	,250	14	,018		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (04)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و أبعاد الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,528، 0,249، 0,559) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويشير ذلك لعدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى والثانية والسادسة)، وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₂₋₁)، الثانية (H₁₋₂₋₂)، السادسة (H₁₋₂₋₆)) المتعلقة بعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وهذه الأبعاد والتي تنص على:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₂₋₁): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء

الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ"العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₂₋₂): يوجد دور " لعدد عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ"العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى الدلالة (0,05).

الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₂₋₆): يوجد دور " لعدد عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,003، 0,001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط ومعامل التحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار لبعده المتغير المستقل عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، وكيبو توبين (Q TOBIN))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وهذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	R	²R
		A	Erreur standard	Bêta				
ROS	(Constante)	-,003	,037	,732	-,071	,944	,732 ^a	0,536
	(NRCA)	,026	,006		4,021	,001		
EPS	(Constante)	-20,958	31,529	,684	-,665	,517	,684 ^a	0,468
	(NRCA)	19,151	5,452		3,512	,003		
P/E	(Constante)	19,658	2,469	-,788	7,963	,000	,788 ^a	0,621
	(NRCA)	-2,044	,427		-4,787	,000		
Q TOBIN	(Constante)	1,194	,098	-,734	12,161	,000	,734 ^a	0,538
	(NRCA)	-,069	,017		-4,041	,001		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (04)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة، الثامنة) وذلك كمايلي:

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H_{1-2.3}): والتي تنص على أنه : يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,26 NRCA - 0,003$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة أي طردية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) باجتماع واحد يؤدي إلى ارتفاع العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,26 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 73,2\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 53,6% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H_{1-2.3}) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " و " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H_{1-2.4}): والتي تنص على أنه " يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " و " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وعائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 19,151 NRCA - 20,958$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وعائد السهم (EPS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) باجتماع واحد يؤدي إلى ارتفاع عائد السهم (EPS) بمقدار 19,151 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 68,4\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وعائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 46,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، وبما أن العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H_{1-2.4}) أي أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات

مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H_{1-2.5}): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و مضاعف ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 19,658 - 2,044 NRCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة أي عكسية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و مضاعف ربحية السهم (P/E)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) باجتماع واحد يؤدي إلى انخفاض ربحية السهم (P/E) بمقدار 2,044 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,878$ % فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و مضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 62,1 % من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، وبما أن العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H_{1-2.5}) والتي تنص على أي أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H_{1-2.8}): يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q TOBIN = 1,194 - 0,069 NRCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) باجتماع واحد يؤدي إلى انخفاض نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 0,069 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,734$ % فهي تشير إلى أن هذه القيمة تفسر وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 53,8 % من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، وبما أن هذه العلاقة سالبة أي عكسية نرفض الفرضية

الجزئية (H₁₋₂₋₈) التي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂)، بناء على النتائج ومقارنتها مع النتائج المتوقعة نختبر هذه الفرضية.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂)

عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)				
النتيجة حول تحقق الفرضية	المعنوية	نتيجة تحليل الارتباط	علاقة الارتباط المتوقعة	المتغيرات المستقلة
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	+	+	العائد على الأصول (ROA)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأموال الخاصة (ROE)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	العائد على المبيعات (ROS)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	عائد السهم (EPS)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	مضاعف ربحية السهم (P/E)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	كيو توبين (Q TOBIN)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين رقم (32) و (33)

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية أن أغلب الفرضيات الجزئية لم تتحقق حيث تحققت فرضيتين جزئيتين من أصل 7 فرضيات، وهما الفرضيتين (H₁₋₁₋₃)، (H₁₋₁₋₄) وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₁₋₂)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، وذلك كما يلي:

- كان لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) علاقة موجبة معنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم (EPS)). ويمكن تفسير هذه العلاقة الموجبة بأنه كلما كان عدد اجتماعات مجلس الإدارة أكبر كلما عزز ذلك

الثقة عند المستثمرين في أسهم الشركة ومجلس إدارتها ولجانها في تحملهم لمسؤولياتهم ومما لا يدعوا للشك أن هذا سينعكس على مبيعات الشركة وسيدعم أداءها بشكل ايجابي.

- بينما كان لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) علاقة سالبة ومعنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر بـ (مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة توين (Q TOBIN)).

- كان لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)).

جاءت نتيجة هذه الدراسة مخالفة لنتائج دراسة (علي فايع المزاح الألمي 2018) والتي توصلت إلى أن عدد اجتماعات مجلس الإدارة له علاقة موجبة مع أداء الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₋₃)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذا الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₃₋₁): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₃₋₂): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₃₋₃): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₃₋₄): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₃₋₅): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₃₋₆): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) "

في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)" عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₃₋₇): يوجد دور "نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيبو توبين (Q TOBIN)" عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) و أبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
	Résidu	,016	14	,001		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
	Résidu	30630,579	14	2187,899		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
	Résidu	145,234	14	10,374		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	2876982,644	1	2876982,644	,572	,462 ^b
	Résidu	70388133,294	14	5027723,807		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
	Résidu	,203	14	,015		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (05)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) و أبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE))، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,074، 0,928، 0,462) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

(0,05)، أي عدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، السادسة)، وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₃₋₁)، الثانية (H₁₋₃₋₂)، السادسة (H₁₋₃₋₆) والمتعلقة بهذه الأبعاد و بعد المتغير المستقل نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) والتي تنص على أنه:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₃₋₁): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₃₋₂): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₃₋₆): يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، و كيبو توبين (Q TOBIN)، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,000، 0,013، 0,001، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط ومعامل التحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار بين بعد المتغير المستقل نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) و أبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN) ، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) و هذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل للانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (INDCA) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
ROS	(Constante)	,172	,010	-888	17,639	,000	,888 ^a	0,789
	(INDCA)	-,778	,107		-7,244	,000		
EPS	(Constante)	102,469	13,503	-,607	7,589	,000	,607 ^a	0,368
	(INDCA)	-424,429	148,531		-2,858	,013		
P/E	(Constante)	6,168	,930	,807	6,633	,000	,807 ^a	0,651
	(INDCA)	52,318	10,228		5,115	,000		
Q TOBIN	(Constante)	,737	,035	,791	21,201	,000	,791 ^a	0,625
	(INDCA)	1,848	,382		4,833	,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (05)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة) وذلك كمايلي:

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₃₋₃): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,172 - 0,778 INDCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة أي عكسية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,778 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 88,8\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 78,9% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، وبما أن هذه العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₃₋₃) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₃₋₄): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في

مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

ولدراسة العلاقة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) و عائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 102,469 - 424,429 INDCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وعائد السهم (EPS) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) بنسبة واحد يؤدي إلى انخفاض عائد السهم (EPS) بمقدار 424,429 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 60,7\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) وعائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 36,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ، وبما أن العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H_{1.3.2}) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H_{1.3.5}): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ومضاعف ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 6,168 + 52,318 INDCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة أي طردية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ومضاعف ربحية السهم (P/E) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) بنسبة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مضاعف ربحية السهم (P/E) بمقدار 52,318 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 80,7\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ومضاعف ربحية السهم (P/E) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 65,1% من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H_{1.3.5}) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

-اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₃₋₇): والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q TOBIN = 0,737 + 1,848 INDCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) بنسبة واحدة يؤدي إلى تزايد نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 1,848 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 79,1\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 62,5% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، وبما أن العلاقة موجبة أي طردية فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₃₋₇) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₋₃)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة (H₁₋₃)، وبناء على النتائج ومقارنتها مع النتائج المتوقعة نختبر هذه الفرضية.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₋₃)

نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)				
المتغيرات التابعة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
العائد على الأصول (ROA)	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على الأموال الخاصة (ROE)	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على المبيعات (ROS)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
عائد السهم (EPS)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
ربحية السهم (P/E)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
كيو توبين (Q TOBIN)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية حيث تحققت فرضيتين فقط من أصل 7 فرضيات، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1-3}) والتي تنص على أنه: يوجد دور "لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1-3})

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) "، وذلك كما يلي:

– إن نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) علاقة موجبة ومعنوية أي ذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا " مضاعف ربحية السهم (P/E) ، بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " .

تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات التي لها نسبة أكثر من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة كلما زادت ربحية السهم (P/E)، وتحسن أداءها السوقي، حيث تلعب استقلالية مجلس الإدارة دورا هاما في عملية الحد من تضارب المصالح بين الملاك والمديرين، ويعتبر وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة بمثابة قيود على الرئيس المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة الغير المستقلين وذلك باعتبار الأعضاء المستقلين جهة محايدة هدفها تحقيق التوازن بين رغبات ومصالح الملاك ورغبات ومصالح الإدارة، مما ينعكس على الأداء بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نجيب مسعود، عبد الله الدعاس، 2015) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية مقاسا بـ(بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " .

بينما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (علام محمد موسى حمدان 2016) والتي توصلت إلى وجود دور عكسي بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات البحرينية مقاسا بـ(بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) . ولا تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (قصي علي عمار 2018) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ(بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) .

– بينما لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) ، عائد السهم (EPS) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) .

ويمكن تفسير ذلك بأنه في بعض الأحيان قد تنقص العضو المستقل المعلومات اللازمة عن الشركة، وذلك بسبب عدم تماثل المعلومات وارتفاع تكاليف المراقبة في الشركات، إضافة إلى افتقاره إلى المعلومات الخاصة بالعمل التشغيلي، أو قد يكون استقلاله ظاهريا مما يعمل على تخفيض المنافع المتوقعة من استقلال مجلس الإدارة، كما قد تنقصه الخبرة الكافية للقيام بدوره الرقابي، وبالتالي قد يقوم بدور سلمي في متابعة الإدارة التنفيذية مما يمنحها الفرصة في اتخاذ قراراتها بعيدا عن ضغوط الأعضاء المستقلين الرقابية، إضافة إلى أن ضعف الدور الرقابي للأعضاء المستقلين قد يزيد من مشاكل الوكالة والتي قد تؤثر على أداء الشركة سلبا.

وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (قصي علي عمار 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ(عائد السهم (EPS)).

في حين لا تتفق مع دراسة (نجيب مسعود، عبد الله الدعاس، 2015) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وأداء الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية مقاسا بـ(العائد على المبيعات (ROS) ، عائد السهم (EPS)).

- لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)).

نلاحظ أنه في الشركات محل الدراسة لم تضم مجالس إدارتها أعضاء مستقلين إلا في شركة واحدة وهي شركة أن سي أ روية فقط، ولذلك لم يكن للأعضاء المستقلين أي تأثير على أداء هذه الشركات مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)).

وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة كل من (بهاء الدين سمير علام 2009) و دراسة التي توصلت إلى أن نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ليس له علاقة بتحسين أداء الشركات المصرية مقاسا بـ(العائد على الأصول (ROA))، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة سالبة بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة و تحسين أداء الشركات المصرية مقاسا بـ (العائد على الأموال الخاصة (ROE))، وتتفق أيضا مع دراسة (عبد المطلب محمد السرطاوي، 2015) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين في حجم مجلس الإدارة وتحسين أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي مقاسا بـ (العائد على الأموال الخاصة (ROE)) ، بينما توصلت إلى وجود علاقة موجبة مع (العائد على الأصول (ROA)).

بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة(علام محمد موسى حمدان 2016) والتي توصلت إلى وجود دور عكسي بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات البحرينية مقاسا بـ(العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)).

و لم تتفق أيضا مع دراسة (Bita Mashayekhi and Mohammad S. Bazaz ، 2008) والتي

توصلت إلى أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وأداء الشركات الايرانية مقاسا بـ ((العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، عائد السهم (EPS)).

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₁₋₄)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذه الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₄₋₁): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₄₋₂): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₄₋₃): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₄₋₄): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₄₋₅): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₄₋₆): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₄₋₇): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q) (TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد الأداء

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا. الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للانحدار بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) الإدارة وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
	Résidu	,016	14	,001		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
	Résidu	30630,579	14	2187,899		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
	Résidu	145,234	14	10,374		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	2876982,644	1	2876982,644	,572	,462 ^b
	Résidu	70388133,294	14	5027723,807		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
	Résidu	,203	14	,015		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (06)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و أبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,074، 0,928، 0,462) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ويشير ذلك لعدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، السادسة) وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₄₋₁)، الثانية (H₁₋₄₋₂) ، السادسة (H₁₋₄₋₆)) المتعلقة ببعد المتغير المستقل ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وهذه الأبعاد والتي تنص على:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₄₋₁): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول

(ROA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₄₋₂): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₄₋₆): يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة الخاصة بهم كان على الترتيب (0,000، 0,000، 0,013، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).
ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار لبعده المتغير المستقل ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و أبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لبعده المتغير المستقل ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وهذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل للانحدار الخطي البسيط بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
ROS	(Constante)	,031	,017	,888	1,819	,090	,888 ^a	0,789
	SEPAR	,141	,020		7,244	,000		
EPS	(Constante)	25,300	23,387	,607	1,082	,298	,607 ^a	0,368
	SEPAR	77,169	27,006		2,858	,013		
P/E	(Constante)	15,680	1,610	-,807	9,737	,000	,807 ^a	0,651
	SEPAR	-9,512	1,860		-5,115	,000		
Q TOBIN	(Constante)	1,073	,060	-,791	17,821	,000	,791	0,625
	SEPAR	-,336	,070		-4,833	,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (06)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة) وذلك كمايلي:

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₄₋₃):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,031 + 0,141 DUAL$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) يؤدي ذلك إلى ارتفاع العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,141 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 88,8\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 78,9% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₄₋₃) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₄₋₄):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و عائد السهم

(EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 25,3 + 77,169 DUAL$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وعائد السهم (EPS)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) يؤدي ذلك إلى ارتفاع عائد السهم (EPS) بمقدار 77,169 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 60,7\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي

متوسطة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وعائد السهم (EPS) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 36,8 % من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، وبما أن العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₄₋₄) والتي تنص على أنه: يوجد دور " عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₄₋₅):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و مضاعف ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 15,68 - 9,512 DUAL$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة أي عكسية بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) مضاعف ربحية السهم (P/E)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) يؤدي ذلك إلى انخفاض مضاعف ربحية السهم (P/E) بمقدار 9,512 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 80,7\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و مضاعف ربحية السهم (P/E) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 65,1 % من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، وبما أن هذه العلاقة سالبة نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₄₋₅) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₄₋₇):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q \text{ TOBIN} = 1,073 - 0,336 \text{ DUAL}$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) يؤدي ذلك إلى انخفاض قيمة نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 0,336 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 79,1\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 62,5% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، وبما أن العلاقة سالبة أي عكسية فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H_{1.4.7}) والتي تنص على أنه: يوجد دور "لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN) عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1.4})

والتي تنص على أنه: يوجد دور "لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " وتحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة (H_{1.4})، وبناء على النتائج ومقارنتها مع النتائج المتوقعة نختبر هذه الفرضية.

الجدول رقم (40): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1.4})

ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)				
المتغيرات التابعة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
العائد على الأصول (ROA)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على الأموال الخاصة (ROE)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على المبيعات (ROS)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
عائد السهم (EPS)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
مضاعف ربحية السهم (P/E)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
كيو توبين (Q TOBIN)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين رقم (38) و (39)

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية حيث تحققت فرضيتين من أصل 7 فرضيات، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1.4}) والتي تنص على أنه: يوجد دور "لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها ، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " دور في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) والعائد على السهم (EPS) "، وذلك كما يلي:

- كان لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) علاقة موجبة معنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم (EPS))، ويمكن تفسير ذلك بأن قد يكون لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) دور في تحسين أداء الشركات حيث أن شغل نفس الشخص للمنصبين والذي يكون له معرفة أكثر بالشركة وطبيعتها وبيئتها التي تعمل فيها، مما يساعد مجلس الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة، إضافة إلى أن الملكية مركزة جدا في الشركات محل الدراسة حيث يكون الرئيس المدير العام هو أحد المساهمين الكبار وبالتالي تكون لديه رغبة أكثر في تحسين أداء الشركة لأنه في النهاية سيرجع ذلك بالفائدة عليه.

لا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (علام محمد حمدان وآخرون 2013) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة عند الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام و أداء الشركات في سوق الكويت المالية.

- بينما كان لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) تأثير سالب ومعنوي أي ذو دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه عند شغل نفس الشخص للمنصبين فإنه يجعل من الصعب على مجلس الإدارة الانتباه لفشل الإدارة العليا، كذلك فإن تركيز عملية اتخاذ القرار والرقابة على القرارات في يد شخص واحد يقلل من كفاءة مجلس الإدارة في الرقابة على الإدارة العليا.

لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بهاء الدين سمير علام 2009) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) مع تحسين أداء الشركات المصرية مقاسا بـ (مضاعف ربحية السهم (P/E)).

لا تتفق أيضا مع دراسة(علام محمد موسى حمدان 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأداء الشركات البحرينية مقاسا بـ(نسبة كيو توبين (Q) .

- كذلك لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نوي فاطمة الزهراء 2017) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) مع تحسين أداء البنوك

الجزائرية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة ((ROE)).
بينما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بهاء الدين سمير علام 2009) التي توصلت إلى أن لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) علاقة سالبة مع تحسين أداء الشركات المصرية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة ((ROE)).

ولم تتفق أيضا مع دراسة (نجيب مسعود، عبد الله الدعاس، 2015) فتوصلت إلى أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وأداء الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال حقوق الملكية (ROE))،

المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذا الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₅₋₁): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₅₋₂): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₅₋₃): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₅₋₄): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₅₋₅): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₅₋₆): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₅₋₇): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين

أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذا الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₅₋₁): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₅₋₂): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₅₋₃): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₅₋₄): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₅₋₅): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₅₋₆): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₅₋₇): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدة، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء.

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
	Résidu	,016	14	,001		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
	Résidu	30630,579	14	2187,899		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
	Résidu	145,234	14	10,374		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	2876982,644	1	2876982,644	,572	,462 ^b
	Résidu	70388133,294	14	5027723,807		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
	Résidu	,203	14	,015		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (07)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد المتغير التابع التالية (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,074، 0,928، 0,462) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ويشير ذلك إلى عدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، السادسة) وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₅₋₁)، الثانية (H₁₋₅₋₂)، السادسة (H₁₋₅₋₆)) المتعلقة بعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وهذه الأبعاد والتي تنص على:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₅₋₁): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₅₋₂): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₅₋₆): يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، مضاعف ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,000، 0,013، 0,000، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالي (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، ونسبة كيبو توبين (Q TOBIN)) و ، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) مع هذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (42): نتائج تحليل للانحدار الخطي البسيط عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد الأداء

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	R	R ²
		A	Erreur standard	Bêta				
ROS	(Constante)	,384	,035	-,888	10,920	,000	,888 ^a	,789
	NCOMCA	-,071	,010		-7,244	,000		
EPS	(Constante)	218,222	48,685	-,607	4,482	,001	,607 ^a	,368
	NCOMCA	-38,584	13,503		-2,858	,013		
P/E	(Constante)	-8,101	3,352	,807	-2,416	,030	,807 ^a	,651
	NCOMCA	4,756	,930		5,115	,000		
Q TOBIN	(Constante)	,233	,125	,791	1,859	,084	,791 ^a	,625
	NCOMCA	,168	,035		4,833	,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (07)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة) وذلك كمايلي:
 - نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₅₋₃):
 والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,384 - 0,071 NCOMCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) بلجنة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض في العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,071 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 88,8\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية جدا بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 78,9% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، وبما أن هذه العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₅₋₃) والتي تنص على أنه: ي أنه يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₅₋₄):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05). و لدراسة العلاقة بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وعائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 218,222 - 38,584 NCOMCA$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وعائد السهم (EPS)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) بلجنة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض عائد السهم (EPS) بمقدار 38,584 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 60,7\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) وعائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 36,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، وبما أن العلاقة سالبة نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₅₋₄) والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₅₋₅):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء

الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) و مضاعف ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 4,756 \text{ NCOMCA} - 8,101$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) ومضاعف ربحية السهم (P/E)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) بلجنة واحدة يؤدي ذلك إلى ارتفاع مضاعف ربحية السهم (P/E) بمقدار 4,756 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 80,7\%$ فهي تشير إلى أن وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) ومضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 65,1% من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، وبما أن هذه العلاقة موجبة نقبل الفرضية الجزئية (H_{1-5.5}) والتي تنص على أنه: يوجد دور "لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "مضاعف ربحية السهم (P/E)" عند مستوى الدلالة (0,05).
-نتائج اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H_{0-5.7}):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN)" عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q \text{ TOBIN} = 0,233 + 0,168 \text{ NCOMCA}$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين بعد المتغير المستقل عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) بلجنة واحدة يؤدي ذلك إلى ارتفاع قيمة نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 0,168 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 79,1\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 62,5% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، وبما أن العلاقة موجبة نقبل الفرضية الجزئية (H_{1-5.7}) والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN)".

(TOBIN) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)، وبناء على مقارنة النتائج المتوصل لها مع النتائج المتوقعة نختبر هذه الفرضية.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)

عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)				بعد المتغير المستقل
النتيجة حول تحقق الفرضية	المعنوية	نتيجة تحليل الارتباط	علاقة الارتباط المتوقعة	أبعاد المتغير التابع
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأصول (ROA)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأموال الخاصة (ROE)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	العائد على المبيعات (ROS)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	عائد السهم (EPS)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	مضاعف ربحية السهم (P/E)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	كيو توبين (Q TOBIN)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدولين رقم (42)، (43).

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية حيث تحققت فرضيتين من أصل 7 فرضيات، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₋₅)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وذلك كما يلي:

- إن لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " لها علاقة موجبة ومعنوية أي ذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN) "، وتفسر هذه النتيجة بأنه كلما زاد عدد لجان مجلس الإدارة كلما زادت كفاءة مجلس الإدارة حيث أن تخصص كل لجنة وذلك بالقيام بمهام معينة يزيد من عملية الرقابة وجودة الأداء مما يؤثر على أداء

المجلس والذي بدوره يحسن أداء المؤسسة بشكل عام وذلك باتخاذ قرارات رشيدة ومدروسة.

- بينما كان لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) ، عائد السهم (EPS)"، أما العلاقة السالبة بين عدد لجان مجلس الإدارة وتحسين الأداء فقد تفسر بأن العدد الكبير للجان لمجلس الإدارة قد ينجم عنه التماطل في اتخاذ القرارات نتيجة اختلاف وجهات النظر، إضافة إلى أن كثرة اللجان قد ينجم عنه تداخل المهام بين أعضاء اللجان لأنه قد يكون أحد الأعضاء عضو في أكثر من لجنة وبالتالي سيؤثر ذلك على أدائه في اللجان الأخرى.

- كذلك لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)).

لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شوقي عشور بورقبة و عبد الحليم عمار غربي 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عدد لجان مجلس الإدارة وأداء المصارف الإسلامية مقاسا بـ(العائد على الأصول (ROA)).

المطلب السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H₁₋₆)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذه الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₆₋₁): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₆₋₂): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₆₋₃): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₆₋₄): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₆₋₅): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في " تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ" ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₆₋₆): يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء

الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₆₋₇): يوجد دور "النسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "بنسبة كيو توبين (Q TOBIN)" عند مستوى دلالة (0,05).

ثانيا: نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد المتغير التابع مؤشرات الأداء كل على حدة، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار لبعده المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) و أبعاد الأداء.

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين للانحدار بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,000	1	,000	,778	,393 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,001	1	,001	,592	,454 ^b
	Résidu	,023	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,031	1	,031	9,423	,008 ^b
	Résidu	,045	14	,003		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	26149,994	1	26149,994	16,383	,001 ^b
	Résidu	22345,711	14	1596,122		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	271,988	1	271,988	26,315	,000 ^b
	Résidu	144,699	14	10,336		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	12718510,826	1	12718510,826	2,941	,108 ^b
	Résidu	60546605,113	14	4324757,508		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,222	1	,222	9,739	,008 ^b
	Résidu	,320	14	,023		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (08)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,393، 0,454، 0,108) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ويشير ذلك لعدم

تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، السادسة)، وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₆₋₁))، الثانية (H₁₋₆₋₂)، السادسة (H₁₋₆₋₆) المتعلقة بهذه الأبعاد و بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) والتي تنص على:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₆₋₁): يوجد دور "نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).
- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₆₋₂): يوجد دور " نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).
- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₆₋₆): يوجد دور " نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، ومضاعف ربحية السهم (P/E)، و نسبة كيو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,008، 0,001، 0,000، 0,008) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار لبعده المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، مضاعف ربحية السهم (P/E)، و نسبة كيو توبين (Q TOBIN))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) مع هذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (45): نتائج تحليل للانحدار الخطي البسيط نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
ROS	(Constante)	-,186	,106	,634	-1,753	,101	,634 ^a	,402
	ACTMAJ	,457	,149		3,070	,008		
EPS	(Constante)	-215,532	74,471	,734	-2,894	,012	,734 ^a	,539
	ACTMAJ	422,202	104,308		4,048	,001		
P/E	(Constante)	39,010	5,993	-,808	6,510	,000	,808 ^a	,653
	ACTMAJ	-43,059	8,394		-5,130	,000		
Q TOBIN	(Constante)	1,692	,282	-,641	6,008	,000	,641 ^a	,410
	ACTMAJ	-1,231	,394		-3,121	,008		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (08)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة) وذلك كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₆₋₃):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).
و لدراسة العلاقة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,457 ACTMAJ - 0,186$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى ارتفاع في العائد على المبيعات (ROS) بمقدار 0,457 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 63,4\%$ فهي تشير وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 40,2% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₆₋₃) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₆₋₄)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).
و لدراسة العلاقة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وعائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 422,202 ACTMAJ - 215,532$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وعائد السهم (EPS)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى تزايد عائد السهم (EPS) بمقدار 422,202 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 73,4\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وعائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 53,9% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، وبما أن العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₆₋₄) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) "

في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "عائد السهم (EPS)" عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₆₋₅)

والتي تنص على أنه: يوجد دور "لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "مضاعف ربحية السهم (P/E)" عند مستوى الدلالة (0,05).
و لدراسة العلاقة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) و ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 39,01 - 43,059 ACTMAJ$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) ومضاعف ربحية السهم (P/E)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض مضاعف ربحية السهم (P/E) بمقدار 43,059 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 80,8\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) ومضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 65,3% من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، وبما أن هذه العلاقة سالبة وذات دلالة إحصائية فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₆₋₅) والتي تنص على أنه: يوجد دور "لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "مضاعف ربحية السهم (P/E)" للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₆₋₇)

والتي تنص على أنه: يوجد دور "لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)" في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN)" عند مستوى الدلالة (0,05).
و لدراسة العلاقة بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q TOBIN = 1,692 - 1,231 ACTMAJ$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين بعد المتغير المستقل نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض في قيمة نسبة كيو توبين (Q TOBIN) بمقدار 1,692 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 64,1\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 41% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة

تركز الملكية (ACTMAJ)، وبما أن العلاقة سالبة نرفض الفرضية الجزئية (H1-6.7) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ "نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H1-6)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة، وبناء على النتائج المتوقعة ومقارنتها مع النتائج المتوصل إليها نختبر الفرضية السادسة (H1-6).

الجدول رقم (46): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H1-6)

نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)				بعد المتغير المستقل
النتيجة حول تحقق الفرضية	المعنوية	نتيجة تحليل الارتباط	علاقة الارتباط المتوقعة	أبعاد المتغير التابع
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	+	+	العائد على الأصول (ROA)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	العائد على الأموال الخاصة (ROE)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	العائد على المبيعات (ROS)
تحقق الفرضية	تأثير	+	+	عائد السهم (EPS)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	مضاعف ربحية السهم (P/E)
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	كيو توبين (Q TOBIN)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدولين رقم (45)، (46).

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية أن أغلب الفرضيات الجزئية لم تحقق حيث تحققت فرضيتين من أصل 7 فرضيات وهي: (H1-6.3)، (H1-6.4)، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية السادسة (H1-6) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H1-6)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم (EPS))، وذلك كما يلي:

- كان لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) علاقة موجبة معنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم (EPS)).

وتعتبر نسبة تركيز الملكية آلية من آليات الرقابة على الشركات، حيث يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة، إذ يكون لديهم القدرة أكبر من المساهمين المشتتين على القيام بعمليات الرقابة، وضبط أداء المديرين والتقليل من الصراعات مع المديرين، وفصل المديرين إذا تم التأكد من عدم بذلهم الجهد الكافي لتعظيم ثروة الملاك، حيث يعمل كبار حملة الأسهم واللذين يتولون الإدارة على تحسين أداء الشركة إذ أن أثر هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، وهذا لا يحدث إذا كانت الملكية مشتتة تشتتا كبيرا، حيث لا تكون هناك دوافع لدى أي منهم للعمل بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافع التي يحققونها.

ويتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (علام محمد حمدان وآخرون 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين نسبة تركيز الملكية و أداء الشركات في سوق الكويت المالي مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، بينما لم تكن هناك علاقة معنوية بين نسبة تركيز الملكية وتحسين أداء للشركات في سوق الكويت المالي مقاسا بـ (عائد السهم (EPS)).

- بينما كانت لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) علاقة سالبة ومعنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN) ويمكن تفسير العلاقة السالبة والعكسية لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) على تحسين أداء، بأنه إذا أخذ كبار حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة الشركة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها أن يتم تحويل الأصول إلى الإدارة نفسها بأقل من أسعار السوق أو الحصول على قروض خاصة لهم، أو دفع توزيعات خاصة لهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (علام محمد حمدان 2013) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة سالبة بين نسبة تركيز الملكية على تحسين أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ (عائد السهم (EPS)).

وتتفق أيضا جزئيا مع دراسة (قصي علي عمار 2018) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة سالبة بين نسبة تركيز الملكية و أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت المالية مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، واختلفت مع دراستنا في عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نسبة تركيز الملكية مع الأداء مقاسا بـ (عائد السهم (EPS)).

وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (قصي علي عمار 2018) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة سالبة بين نسبة تركيز الملكية وتحسين أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ (نسبة كيو توبين (Q TOBIN) .

- كذلك كان لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) .

نتيجة تركيز الملكية في كل الشركات محل الدراسة فلم يتأثر أداء هذه الشركات مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) . وتتفق هذه النتيجة النتائج مع دراسة (بهاء الدين سمير علام، 2009) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة تركيز الملكية وتحسين أداء الشركات المصرية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) .

وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (قصي علي عمار، 2018) والتي توصلت إلا أن توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نسبة تركيز الملكية وأداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA))، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع العائد على الأموال الخاصة (ROE) .

المطلب السابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H_{1.7})

التي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05). وينبثق من هذا الفرض سبعة فرضيات جزئية وهي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H_{1.7.1}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H_{1.7.2}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H_{1.7.3}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الرابعة (H_{1.7.4}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " و " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H_{1.7.5}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السادسة (H_{1.7.6}): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₇₋₇): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولا: نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل عدد أعضاء

لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,000	1	,000	,171	,686 ^b
	Résidu	,004	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,003	1	,003	1,768	,205 ^b
	Résidu	,021	14	,001		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,000	1	,000	,089	,770 ^b
	Résidu	,076	14	,005		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	13006,522	1	13006,522	5,131	,040 ^b
	Résidu	35489,183	14	2534,942		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	76,724	1	76,724	3,160	,097 ^b
	Résidu	339,963	14	24,283		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	51895324,517	1	51895324,517	33,998	,000 ^b
	Résidu	21369791,421	14	1526413,673		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,019	1	,019	,512	,486 ^b
	Résidu	,523	14	,037		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (09)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الأموال الخاصة (ROE) ، العائد على المبيعات (ROS) ، مضاعف ربحية السهم (P/E) ، نسبة كيو توبين (Q TOBIN) ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,686 ، 0,205 ، 0,007 ، 0,097 ، 0,486) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، ويشير ذلك إلى عدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₇₋₁) ، الثانية (H₁₋₇₋₂) ، الثالثة (H₁₋₇₋₃) ، الخامسة (H₁₋₇₋₅) ، السابعة (H₁₋₇₋₇)) ، وعليه نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى ، الثانية ، الثالثة ، الخامسة ، السابعة) المتعلقة بعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) وهذه الأبعاد وذلك كما يلي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₇₋₁): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₇₋₂): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₇₋₃): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات الخاصة (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₇₋₅): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₇₋₇): يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (عائد السهم (EPS) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,04، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء.

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (عائد السهم (EPS) ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وهذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
EPS	(Constante)	212,125	58,302	-,518	3,638	,003	,518 ^a	0,268
	(NCA)UDIT	-34,386	15,181		-2,265	,040		
EVA	(Constante)	-7190,695	1430,658	,842	-5,026	,000	,842 ^a	,708
	(NCA)UDIT	2172,040	372,512		5,831	,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات Spss 20 ملحق رقم (09)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الرابعة، السادسة) وذلك كمايلي:

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₇₋₄)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05). و لدراسة العلاقة بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وعائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 212,125 - 34,386 \text{ NCAUDIT}$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وعائد السهم (EPS) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) بعضو واحد يؤدي ذلك إلى انخفاض عائد السهم (EPS) بمقدار 34,386 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 51,8\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) وعائد السهم (EPS) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 26,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT)، وبما أن العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₇₋₄) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- اختبار الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₇₋₆)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ولدراسة العلاقة بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EVA = 2\,172,04 \text{ NCAUDIT} - 7\,190,695$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فزيادة عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) بعضو واحد يؤدي إلى ارتفاع القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بمقدار 2 172,04 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 84,2\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 70,8% من التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H1-7) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H1-7)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية السابعة (H1-7)، وبناء على النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع النتائج المتوقعة نختبر هذه الفرضية.

الجدول رقم (49): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H1-7)

عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT)				
المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
العائد على الأصول (ROA)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على الأموال الخاصة (ROE)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على المبيعات (ROS)	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
عائد السهم (EPS)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
مضاعف ربحية السهم (P/E)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
كيو توبين (Q TOBIN)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين رقم (47) و (48).

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية أن أغلب الفرضيات الجزئية لم تتحقق حيث تحققت فرضية واحدة فقط من أصل 7 فرضيات، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية السابعة (H1-7) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعاً: مناقشة تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H₁₋₇)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في "تحسين أداء الشركات" المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاساً بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، وذلك كما يلي:

– كان لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة موجبة معنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاساً بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)).

ويمكن تفسير هذه العلاقة الموجبة بأن لجنة التدقيق التي تضم على عدد كبير من الأعضاء يكون أداءها أفضل، حيث تساعد هذه اللجنة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم خاصة في ما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق، وذلك عن طريق تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، كما أن لجنة التدقيق تجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي يواجهها التدقيق الداخلي بل الأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الإشرافي له اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي مما يعكس على أداء الشركة.

– بينما لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة سالبة ومعنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاساً بـ (عائد السهم (EPS)).

ويمكن تفسير العلاقة السلبية بين عدد أعضاء لجنة التدقيق وتحسين الأداء هو أن استقلالية لجنة التدقيق في الشركات محل الدراسة موضع شك بسبب العلاقة الوثيقة القائمة بين أعضاء اللجنة والإدارة التنفيذية حيث لا تضم لجان المراجعة في هذه الشركات أي عضو مستقل من أعضائها، غير أن قواعد حوكمة الشركات تؤكد على ضرورة توفر في لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل ويجب أن يكون أحدهم على الأقل لديه خبرة في مجال المحاسبة والمالية، ونتيجة غياب الاستقلالية قد يتواطأ أعضاء لجنة التدقيق مع مجلس الإدارة والمدقق الخارجي واستغلال ذلك في تحقيق مكاسب شخصية على حساب أصحاب المصالح في الشركة، ونتيجة غياب الاستقلالية سيخفف ذلك من مستوى ثقة المستثمرين وسينعكس ذلك سلباً على القيمة السوقية لأسهم الشركة وبالتالي يؤثر سلباً ذلك على عائد السهم.

– كذلك لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاساً بـ (العائد على الأصول (ROA)) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q) .TOBIN

يمكن تفسير عدم وجود تأثير لعدد أعضاء لجنة التدقيق على أغلب أبعاد الأداء هو إلى عدم فاعلية هذه اللجنة في الشركات محل الدراسة وذلك نتيجة عدم وجود أعضاء مستقلين بها، وذلك يعني أن هذه اللجنة تقوم

فقط بالاجتماع والمصادقة على ما يطلب منها دون أن يكون لها أي دور في رقابة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء الموجودة في حسابات الشركة.

لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(علي فايع المزاح الألمي 2018) والتي توصلت إلى أن لأعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية مع أداء شركات التأمين المساهمة السعودية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE).

المطلب الثامن: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H₁₋₈)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

وينبثق من هذه الفرضية سبعة فرضيات جزئية وهي:

– الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₈₋₁): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₈₋₂): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₈₋₃): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₈₋₄): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية الخامسة (H₁₋₈₋₅): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₈₋₆): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى دلالة (0,05).

– الفرضية الجزئية السابعة (H₁₋₈₋₇): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " بنسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى دلالة (0,05).

أولاً: نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء
يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المتغير المستقل عدد اجتماعات
لجنة التدقيق (NCAUDIT) و أبعاد المتغير التابع الأداء كل على حدا.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين للانحدار بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
ROA	Régression	,001	1	,001	3,590	,079 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			
ROE	Régression	,000	1	,000	,008	,930 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			
ROS	Régression	,053	1	,053	31,278	,000 ^b
	Résidu	,023	14	,002		
	Total	,076	15			
EPS	Régression	15435,274	1	15435,274	6,536	,023 ^b
	Résidu	33060,430	14	2361,459		
	Total	48495,704	15			
P/E	Régression	240,655	1	240,655	19,139	,001 ^b
	Résidu	176,032	14	12,574		
	Total	416,687	15			
EVA	Régression	2478703,852	1	2478703,852	,490	,495 ^b
	Résidu	70786412,086	14	5056172,292		
	Total	73265115,938	15			
Q TOBIN	Régression	,332	1	,332	22,125	,000 ^b
	Résidu	,210	14	,015		
	Total	,542	15			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (10)

يتضح من جدول تحليل التباين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على التوالي: (0,079، 0,93، 0,495) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ويشير ذلك إلى عدم تحقق الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، السادسة)، وبالتالي نرفض الفرضيات الجزئية (الأولى (H₁₋₈₋₁)، الثانية (H₁₋₈₋₂)، السادسة (H₁₋₈₋₆))، المتعلقة ببعده المتغير المستقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وهذه الأبعاد وذلك كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H₁₋₈₋₁): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأصول (ROA) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية الثانية (H₁₋₈₋₂): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على الأموال الخاصة (ROE) " عند مستوى دلالة (0,05).

- الفرضية الجزئية السادسة (H₁₋₈₋₆): يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) " عند مستوى الدلالة (0,05).

بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، و نسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الخاصة بهم كان على الترتيب (0,000، 0,001، 0,023، 0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ثانيا: معاملات الارتباط والتحديد ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء

تبين من تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط معنوية نماذج الانحدار بين بعد المتغير المستقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد المتغير التابع الأداء التالية (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (P/E)، و نسبة كيبو توبين (Q TOBIN))، وبالتالي صلاحية بيانات هذه المتغيرات لدراسة الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والتحديد للمتغير المستقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وهذه الأبعاد كل على حدا.

الجدول رقم (51): نتائج تحليل للانحدار الخطي البسيط عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وأبعاد الأداء

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R ²	
	A	Erreur standard	Bêta					
ROS	(Constante)	-,162	,054	,831	-2,974	,010	,831 ^a	0,691
	(NRCAUDIT)	,082	,015		5,593	,000		
EPS	(Constante)	-78,599	64,433	,564	-1,220	,243	,564 ^a	0,318
	(NRCAUDIT)	44,628	17,456		2,557	,023		
P/E	(Constante)	28,746	4,702	-,760	6,114	,000	,760 ^a	0,578
	(NRCAUDIT)	-5,572	1,274		-4,375	,001		
Q TOBIN	(Constante)	1,571	,162	-,783	9,676	,000	,783 ^a	0,612
	(NRCAUDIT)	-,207	,044		-4,704	,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss 20 ملحق رقم (10)

تم الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول السابق من أجل اختبار الفرضيات الجزئية (الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة) وذلك كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (H₁₋₈₋₃)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) والعائد على المبيعات (ROS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$ROS = 0,082 NRCAUDIT - 0,162$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) والعائد على المبيعات (ROS) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) باجتماع واحد يؤدي ذلك إلى ارتفاع في العائد على المبيعات (ROS) مقدار 0,082 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 83,1\%$ فهي تشير وجود علاقة ارتباط خطي قوية جدا بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 69,1% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، وبما أن هذه العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H₁₋₈₋₃) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " العائد على المبيعات (ROS) " الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (H₁₋₈₋₄)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " للشركات المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وعائد السهم (EPS) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$EPS = 44,628 NRCAUDIT - 78,599$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة موجبة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وعائد السهم (EPS)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) باجتماع واحد يؤدي ذلك إلى ترايد عائد السهم (EPS) بمقدار 44,628 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 56,4\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) و عائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن

31,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، وبما أن العلاقة موجبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H1-8.4) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " عائد السهم (EPS) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (H1-8.5):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) و ربحية السهم (P/E) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$P/E = 28,746 - 5,572 \text{ NRCAUDIT}$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) ومضاعف ربحية السهم (P/E) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) باجتماع واحد يؤدي ذلك إلى انخفاض مضاعف ربحية السهم (P/E) بمقدار 5,572 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 76\%$ فهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) و مضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 57,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) ، وبما أن هذه العلاقة سالبة فإننا نقبل الفرضية الجزئية (H1-8.5) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " مضاعف ربحية السهم (P/E) " عند مستوى الدلالة (0,05).

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية السابعة (H1-8.7):

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

و لدراسة العلاقة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) و نسبة كيو توبين (Q TOBIN) فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط والمبينة في الجدول السابق هي:

$$Q \text{ TOBIN} = 1,571 - 0,207 \text{ NRCAUDIT}$$

وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة سالبة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، فعند زيادة عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) باجتماع واحد يؤدي ذلك إلى انخفاض في قيمة نسبة كيو توبين (Q TOBIN)

بمقدار 0,207 وحدة، وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 78,3\%$ فهي تشير وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 61,2% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، وبما أن العلاقة سالبة فإننا نرفض الفرضية الجزئية (H₁₋₈₋₆) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ " نسبة كيو توبين (Q TOBIN) " عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: (H₁₋₈)

والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
ويوضح الجدول الموالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثامنة، وبناء على النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع النتائج المتوقعة نختبر الفرضية الثامنة (H₁₋₈).

الجدول رقم (52): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H₁₋₈)

عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)				
التغيرات التابعة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
العائد على الأصول (ROA)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على الأموال الخاصة (ROE)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
العائد على المبيعات (ROS)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
عائد السهم (EPS)	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
مضاعف ربحية السهم (P/E)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
كيو توبين (Q TOBIN)	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين رقم (50) و (51)

نلاحظ من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية حيث تحققت فرضيتين من أصل 7 فرضيات، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثامنة (H₁₋₈) والتي تنص على أنه: يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية وتفسيرها: الفرعية الثامنة (H₁₋₈)

وبالاعتماد على ما تم تناوله سنحاول تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر بشكل عام باستثناء تحسين الأداء مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم

(EPS))، وذلك كما يلي:

- كان لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة موجبة معنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، وعائد السهم (EPS)).
تجتمع لجنة التدقيق في أغلب الشركات محل الدراسة أربعة مرات في السنة أي مرة كل ثلاثة أشهر وهذا ما نادى به العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات حيث أوصت بأن لا يقل عدد اجتماعات لجنة المراجعة عن أربعة اجتماعات سنويا، وترجم العلاقة الموجبة بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة وتحسين الأداء هو أن عدد اجتماعات لجنة التدقيق كلما كانت أكبر كلما عزز ذلك الثقة عند المستثمرين في أسهم الشركة ومجلس إدارتها ولجانها في تحملهم لمسؤولياتهم ومما لا يدعوا للشك أن هذا سيدعم أداء الشركة بشكل ايجابي.

- بينما لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة سالبة ومعنوية أي لها دلالة إحصائية مع

تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر بـ (مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q

TOBIN

ويمكن تفسير العلاقة السالبة والعكسية بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) وتحسين أداء الشركات محل الدراسة، بأنه نتيجة عدم استقلالية لجنة المراجعة وبالتالي عدم فعاليتها قد يستغل ذلك الرئيس المدير العام في تغليب مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة دون اعتراض من لجنة التدقيق مما يؤثر سلبا على الملاك وعلى أداء الشركات بشكل عام.

- كذلك لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة غير معنوية أي ليس لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE)، و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA).

يمكن تفسير عدم تأثير اجتماعات لجنة التدقيق على تحسين أداء الشركات محل الدراسة مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE) و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) إلى عدم دراسة خلال اجتماعات لجنة التدقيق أية أمور تتعلق بالمبيعات والأموال الخاصة وحول القيمة المضافة للشركة، أي أن اللجنة لم تدقق في أسباب تذبذب هذه الأبعاد.

لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي فايع المزاح الألمي 2018) والتي توصلت إلى أن اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية مع أداء شركات التأمين المساهمة السعودية مقاسا بـ (العائد على الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE).

المطلب التاسع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

عند اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات و تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر من خلال الفرضيات الجزئية والفرعية المكونة لهذه الفرضية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- لم يكن لحجم مجلس الإدارة (NCA) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (بنسبة كيو توبين (Q TOBIN)؛

- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ(العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))؛
- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN))؛
- لم يكن لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))؛
- أشارت النتائج المتوصل إليها إلى عدم تحقق كل الفرضيات الفرعية أي أنه:
- لا يوجد دور " لعدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- لا يوجد دور " لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- عدم تحقق الفرضيات الفرعية يقودنا إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية أي أنه لا يوجد دور " لحوكمة الشركات " في " تحسين أداء الشركات " المدرجة في بورصة الجزائر عند مستوى دلالة (0,05).
- وتشير هذه النتائج إلى أن حوكمة الشركات لم يكن لها دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في

بورصة الجزائر مقاسا بالأبعاد المستخدمة، وتأتي هذه النتيجة مخالفة لقواعد حوكمة الشركات السليمة وكثير من الدراسات التي أثبتت أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يساهم حتما في تحسين أداء الشركات، وقد يرجع سبب هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر حيث صدر دليل حوكمة الشركات سنة 2009، ولكن مبادئ حوكمة الشركات التي نادى بها لم تكن ملزمة للشركات، كما أن آليات حوكمة الشركات غير مطبقة بالشكل الأمثل في الشركات محل الدراسة والذي يسمح لها بتحسين أدائها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقمنا بإختيار فرضيات الدراسة على مجموعة من الشركات الجزائرية وتم اختيار الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة صيدال، مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي، ومؤسسة أليانس للتأمينات، ومؤسسة أن سي أ روية، وكان فترة الدراسة من سنة 2013 إلى سنة 2016، وذلك لأن مؤسسة روية كان دخولها للبورصة سنة 2013، و باستعمال أسلوب التحليل الاحصائي واستعمال الانحدار الخطي البسيط وحساب معاملات الارتباط ومعاملات التحديد بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات (عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، نسبة استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT)، عدد إجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، وأبعاد المتغير التابع الأداء (العائد على الأصول (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS)، ربحية السهم (P/E)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، ونسبة كيو توبين (Q TOBIN))، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى عدم تحقق جل الفرضيات الجزئية والتي أدت بدورها لعدم تحقق الفرضيات الفرعية والتي أثبتت عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي أنه لا يوجد دور لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مع أن كل الشركات المدرجة في بورصة الجزائر تتوفر على بعض آليات حوكمة الشركات، حيث تتنابي هذه النتيجة مع العديد من الدراسات والتي تشير إلى أن الممارسات السليمة لحوكمة الشركات لها دور كبير في تحسين الأداء، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الآليات غير مطبقة بالشكل الأمثل، حيث لاحظنا عدم استقلالية مجلس الإدارة لأغلب الشركات محل الدراسة، وكذلك عدم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، إضافة إلى أن الملكية كانت مركزة بشكل كبير حيث تجاوزت 58 %، إضافة إلى أن لجان التدقيق لا تضم أي أعضاء مستقلين، ونعتقد أن كل هذه النقائص في تطبيق حوكمة الشركات كانت سببا في عدم وجود دور لها في تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

الخاتمة

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

ولدراسة العلاقة ما بين حوكمة الشركات والأداء تم التطرق إلى مختلف الأساليب والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء انطلاقا من المؤشرات المالية كالنسب المالية والقيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة، إضافة إلى النماذج الشاملة والتي تقيس الجوانب المالية وغير المالية لأداء المؤسسات كمصفوفة الكفاءة التنظيمية، لوحة القيادة، وهرم الأداء، نموذج الجمعية الأمريكية للمحاسبة الإدارية، وبطاقة الأداء المتوازن، وبما أن أغلب التقارير والدراسات تشير إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يساهم في تحسين أداء المؤسسات، حاولنا التعرف على مفهوم تحسين الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك كأسلوب التحسين المستمر الكايزن، وطريقة المقارنة المرجعية، ثم وضحنا كيف يساهم التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة كان لابد من إختبار فرضيات الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية، ولقد تم اختيار المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة صيدال، مؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي، ومؤسسة ألبانس للتأمينات، ومؤسسة أن سي أ روية، وكان فترة الدراسة (2013-2016)، حيث نصت الفرضية الرئيسية على أنه: **يوجد دور لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر**، ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية، وقسمت الفرضيات الفرعية أيضا إلى فرضيات جزئية، وتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي والاستعانة بنموذج الانحدار البسيط لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات مع أبعاد المتغير التابع تحسين أداء المؤسسات كل على حدا، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية و اختبار هذه الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

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

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

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

- يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملا هاما في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات لم تقدم دليلا واضحا حول العلاقة بين حجم المجلس وفاعليته، حيث أشارت دراسة (Jenson 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجما أقل فعالية، أما دراسة (Dalton et al 1999) فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم للمؤسسة منفعة أكثر من خلال تنوع خبراته وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل.

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

- لضمان التطبيق السليم لحكومة الشركات، ينشئ مجلس الإدارة لجانا وتعتبر هذه اللجان داعمة لسلامة هذا التطبيق أهمها لجنة التدقيق التي تقوم بتوفير الاستقلالية الكاملة لكل من المدقق الداخلي و المدقق الخارجي وتحسين الاتصال بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم التدقيق بنوعيه والتأكد من دقة و موضوعية التقارير المالية، أما لجنة التعويضات و لجنة المكافآت فهما المسؤولتان عن تحديد التعويضات و المكافآت للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمدقق الخارجي.

- يعتبر الإفصاح والشفافية من بين القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات، حيث يجب أن يكون الإفصاح كاف وفي الوقت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسة.

- لا تتوفر الشركات محل الدراسة على مجالس إدارة مستقلة باستثناء شركة أن سي أ روية حيث يضم مجلس إدارتها عضوين مستقلين، ويتنافى هذا مع قواعد حوكمة السليمة التي توصي بأن يكون على الأقل ثلث أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين.

- لا تضم لجان التدقيق في الشركات محل الدراسة أي عضو مستقل.

* نتائج اختبار الفرضيات:

- كان متوسط حجم مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة هو 09 أعضاء، وهو متوسط عموما فهو ليس بالصغير وليس بالكبير، ولم يكن لحجم مجلس الإدارة أي دور في تحسين كل أبعاد الأداء باستثناء نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، حيث كانت العلاقة بين حجم مجلس الإدارة ونسبة كيو توبين (Q TOBIN) علاقة ارتباط خطي قوية إذ بلغ معامل الارتباط $R = 79,9\%$ ، كما أشار معامل التحديد R^2 إلى أن 63,8% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، وبما أن أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق، حيث تحققت

فرضية جزئية واحدة من أصل سبعة فرضيات، فهذا يؤدي إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى أي أنه: لا يوجد دور لعدد أعضاء مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- كان متوسط عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) في عينة الدراسة هو (5) اجتماعات، أي أن مجلس الإدارة يجتمع في المتوسط كل شهرين و 12 يوم، ويعتبر هذا المتوسط مقبولا، مما يبين حرص أعضاء مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة على متابعة كل مهامهم خلال السنة في فترات متقاربة واطلاعهم على كل المستجدات التي تحصل في الشركة، وكان لعدد اجتماعات مجلس الإدارة علاقة موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية مع تحسين الأداء مقاسا بـ(العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، حيث تشير قيمة معامل الارتباط $R = 73,2\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 53,6% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، بينما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 68,4\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) وعائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 46,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA)، بينما كان لعدد اجتماعات مجلس الإدارة علاقة سالبة أو لم يكن لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، وبما أن أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق، حيث تحققت فرضيتين جزئيتين فقط من أصل سبعة فرضيات، وبذلك لم تتحقق الفرضية الفرعية الثانية أي أنه: لا يوجد دور لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- أغلب مجالس الإدارة للشركات محل الدراسة لا تتمتع باستقلالية حيث لا تضم أي عضو مستقل في مجلس إدارتها، باستثناء شركة أن سي أ روية فقط، ولقد كان العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة و تحسين الأداء مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN))، حيث تشير قيمة معامل الارتباط $R = 80,7\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) و مضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 65,1% من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، بينما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 79,1\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن 62,5% من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)، بينما كانت العلاقة سالبة أو لم يكن لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، ويبين ذلك عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة حيث تحققت فرضيتين جزئيتين فقط من أصل سبعة فرضيات، و يقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه: لا يوجد دور لنسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس

الإدارة في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- أغلب الشركات محل الدراسة لا تفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام باستثناء شركة أن سي أروبية فقط، وتوصي قواعد حوكمة السليمة على ضرورة الفصل بين المنصب مما له أثر موجب على أداء مجلس الإدارة حتى يقوم بأداء مهامه الإشرافية والرقابية باستقلالية وعلى أكمل وجه، وأشارت نتائج اختبار الفرضيات الجزئية إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة المدير العام مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ(العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 88,8\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) والعائد على المبيعات (ROS)، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن $78,9\%$ من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، بينما أشارت قيمة معامل الارتباط $R = 60,7\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL) وعائد السهم (EPS)، وأشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن $36,8\%$ من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة عند ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DUAL)، وأظهرت النتائج أيضا بأنه كانت لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة المدير العام علاقة سالبة أو ليس لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، ويشير ذلك لعدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة حيث تحققت فرضيتين جزئيتين فقط من أصل سبعة فرضيات، و يقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه: لا يوجد دور لازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة المدير العام في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- كان لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA) علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم (P/E)، نسبة كيو توبين (Q TOBIN))، حيث تشير قيمة معامل الارتباط $R = 80,7\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA) ومضاعف ربحية السهم (P/E)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن $65,1\%$ من التغيرات الحاصلة في مضاعف ربحية السهم (P/E) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA)، بينما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 79,1\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA) ونسبة كيو توبين (Q TOBIN)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن $62,5\%$ من التغيرات الحاصلة في نسبة كيو توبين (Q TOBIN) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA)، وأشارت النتائج أيضا أنه كان لعدد لجان مجلس الإدارة (NCOMACA) علاقة سالبة أو ليس لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، وتبين هذه النتائج عدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة حيث تحققت فرضيتين جزئيتين فقط من أصل سبعة فرضيات، ويقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه: لا يوجد دور لعدد لجان مجلس

الإدارة (NCOMACA) في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- كان لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) و المقاسة (بنسبة ملكية أكبر مساهم) علاقة موجبة ومعنوية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 63,4\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 40,2% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط $R = 73,4\%$ والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) و عائد السهم (EPS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 53,9% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ)، وأشارت النتائج أيضا إلى أن لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) علاقة سالبة أو ليس لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، ويشير ذلك لعدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة حيث تحققت فرضيتين جزئيتين فقط من أصل سبعة فرضيات، و يقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية السادسة أي أنه: لا يوجد دور لنسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- كان لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة موجبة ومعنوية أي لها دلالة إحصائية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة (EVA))، حيث أن قيمة معامل الارتباط $R = 84,2\%$ تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) و القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 70,8% من التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT)، بينما كان لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) علاقة سالبة أو لم يكن لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، ويشير ذلك لعدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية السابعة حيث تحققت فرضية جزئية واحدة فقط من أصل سبعة فرضيات، و يقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية السابعة أي أنه: لا يوجد دور لعدد أعضاء لجنة التدقيق (NCAUDIT) في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- كان لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة موجبة ومعنوية مع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مقاسا بـ (العائد على المبيعات (ROS)، عائد السهم (EPS))، حيث تشير قيمة معامل الارتباط $R = 83,1\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية جدا بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) والعائد على المبيعات (ROS)، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 69,1% من التغيرات الحاصلة في العائد على المبيعات (ROS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، بينما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 56,4\%$ إلى وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين

عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) و عائد السهم (EPS) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 31,8% من التغيرات الحاصلة في عائد السهم (EPS) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)، في حين لم كان لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) علاقة سالبة أو ليس لها علاقة مع باقي أبعاد الأداء الأخرى، ويشير ذلك لعدم تحقق أغلب الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثامنة، حيث تحققت فرضيتين جزئيين فقط من أصل سبعة فرضيات، و يقودنا ذلك لعدم تحقق الفرضية الفرعية الثامنة أي أنه: لا يوجد دور لعدد اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT) في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- اتضح من النتائج السابقة عدم تحقق كل الفرضيات الفرعية، ما يقودنا إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية أي أن حوكمة الشركات ليس لها دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

- رغم وجود بعض آليات حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة إلى أنها لم يكن لها دور في تحسين أدائها، وذلك لأن الشركات لم تطبقها بالشكل الأمثل الذي أوصت به قواعد الحوكمة السليمة.

* الاقتراحات

- رغم وجود آليات حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة، إلى أن تطبيقها لم يكن في المستوى المطلوب، لذلك وجب على الشركات المدرجة في بورصة الجزائر أن تسهر على التطبيق الجيد لهذه الآليات حتى يتسنى لها الاستفادة مزايا، وبما ينعكس على تحسين أدائها.

- دعوة المؤسسات الجزائرية لدخول بورصة الجزائر وذلك من أجل زيادة حجم التداول وبالتالي تنشيط البورصة لأن نسبة التداول ضعيفة جدا، حيث أن عدد الشركات المدرجة في بورصة الجزائر قليل جدا، رغم التحفيزات التي تقدمها الدولة للمؤسسات من أجل تشجيعهم على الانضمام لها، وذلك بسبب تخوف الكثير من المؤسسات من آلية الإفصاح المطلوبة قانونا حيث أغلب المؤسسات تتحفظ عن الإفصاح عن نتائجها بشكل عام، إضافة إلى ضعف التداول حيث نلاحظ أنه نادرا ما يتغير السعر السوقي لأسهم الشركات وإذا تغير يكون بشكل طفيف، رغم ذلك تدافع الشركات المدرجة عن فكرة الدخول للبورصة وتشجع المستثمرين على شراء الأسهم معللين أن الأرباح التي تحققها الأسهم في البورصة أفضل بكثير من الفوائد التي تعطىها البنوك ناهيك عن قبولها من قبل الشريعة الإسلامية خلافا عن الفوائد الربوية.

- زيادة الإفصاح عن التقارير المالية من طرف الشركات المدرجة في البورصة فيما يتعلق بلجان مجلس الإدارة وأعضائها و كل ما يتعلق بنشاطاتها السنوية ومكافآت للمديرين.

- الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للشركات صيدال، واليانس للتأمينات ومؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي، حيث حققت شركة أن سي أ روية هذا الشرط فقط.

- دعم استقلالية مجلس الإدارة وذلك بضم مجالس الإدارة على الأقل ثلث الأعضاء من المستقلين الذي لا تربطهم بالشركة أي علاقة.

- ضرورة أن يكون غالبية أعضاء لجان مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين خاصة لجنة التدقيق.
- ضرورة تفعيل مركز حوكمة الشركات الجزائري حيث منذ إنشائه لم يقم بأي دور فعال.

* آفاق الدراسة:

يرى الباحث هذه المواضيع جديدة بالبحث والدراسة:

- أثر حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة غير المدرجة في البورصة.
- أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- دور حوكمة الشركات في تحسين الشفافية والإفصاح في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 2- أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2010.
- 3- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 4- أوجين بريجهام، ميشيل إبراهيم، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العملي، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 5- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008.
- 6- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، مصر، 2009.
- 7- جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة - مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 8- جين ماتشيكو، الشفافية والمساءلة قدما إلى الأمام- حوكمة الشركات مصر - استراتيجيات لإصلاح السياسات - خبرات مأخوذة من أنحاء العالم-، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، القاهرة، مصر، 2007 .
- 9- جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
- 10- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 12- حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 13- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي - لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل-، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، دار الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 16- خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 17- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

- 2005.
- 18- رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 19- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007.
- 20- رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 21- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 22- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 23- السعيد فرحات جمعة، السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 24- صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
- 25- صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- 26- طارق حماد عبد العال، المحاسبة الابتكارية - دوافعها - أسبابها - آثارها-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 27- طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007.
- 28- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 29- عاطف وليد أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 30- عبد الستار الصياح ، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، ط 03، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 31- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006.
- 32- عدنان بن حيدر بن درويش : حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربي، بيروت، لبنان، 2007.
- 33- عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 34- عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث

- السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، رام الله، فلسطين، 2008.
- 35- عصمت أنور الصحاح، المراجعة وحوكمة الشركات، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- 36- عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 37- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 38- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 39- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 40- كاترين ل، كوشتا هليلينج، جون، سولفيلن، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاد النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
- 41- كينث أ.كيم، جون نوفسنجر، ديرك ج.موهر، تعريب ومراجعة محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر عنان، حوكمة الشركات الأطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 42- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 43- مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2008.
- 44- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006.
- 45- مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014.
- 46- محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 47- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية- الاستثمار والتمويل- التحليلي المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008.
- 48- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 49- محمد قدري حسين، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.
- 50- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مصر، 2005.

51- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.

52- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر الأردن، 2006.

53- محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

54- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.

55- مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

56- منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011.

57- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية - مدخل نظري تطبيقي-، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

58- نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

59- نihal فريد مصطفى، طارق مصطفى الشهاوي، الإدارة المالية -مدخل اتخاذ القرارات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012.

60- نيلز جوران، جاي روي، ماجتر دوتر، الأداء البشري الفعال يقياس الأداء المتوازن -أفكار عالمية معاصرة-، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2003.

61- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

62- وليد ناجي الحيايلى، حسين عبد الجليل آل غروي، حوكمة الشركات أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.

63- يورك يرس، تقييم الأداء، الشركة المصرية العالمية للنشر، بونجان، لبنان، 2007.

ثانيا: المجالات والدوريات

64- إبراهيم عبد موسى السعيري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 25، 2012.

65- أرشد فؤاد التميمي، أحمد فارس القيسي، أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركات على رأس المال

- العامل و انعكاسها على القيمة الاقتصادية المضافة- دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 73، المجلد 19، 2013.
- 66- أنا ناجرود كيفتش، ألكسندر شكولنيكوف، حوكمة الشركات: البحث عن المعنى والدلالة في العربية. الطريق إلى إطار مرجعي مشترك، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، ع 26، 2010.
- 67- أنور محمد فرج محمود، دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق، ع 01، المجلد 03، 2017.
- 68- إيمان عبد محمد أحمد البدراي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، كلية الرافدين الجامعة، ع 37، 2016.
- 69- بشرى عبد الوهاب، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 22، 2012.
- 70- بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات حوكمة الشركات في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ع 93، المجلد 02، 2012.
- 71- بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة - دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ع 17، 2017.
- 72- بلبركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014.
- 73- بن عواق شرف الدين، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري - تجارب دولية رائدة-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 03، 2005.
- 74- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية-، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، مصر، 2009.
- 75- ثائر عدنان قدومي، قيس أديب الكيلاني، أسماء ابراهيم العمارنة، أيهما أكثر قدرة على تفسير التغيير في القيم السوقية للأسهم أهي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ع 01، المجلد 14، 2012.

- 76- جليل طريف، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، مجلة أخبار الاتحاد، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة ع 11، يناير 2016.
- 77- جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 14، المجلد 06، 2011.
- 78- جون سولفيان، أنا جرودكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لـمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005.
- 79- جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ع 47، 2016.
- 80- حاتم كريم كاضم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 21، المجلد 11، 2011.
- 81- حسين نور الدين عزت، مكانية توافر متطلبات Sigma Six - دراسة استطلاعية على عينة من الكلية التقنية- مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كركوك، العراق، ع 02، المجلد 07، 2017.
- 82- حمادي نبيل، أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر - دراسة ميدانية -، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ع 10، 2011.
- 83- حمزة محمود الزبيدي، أسيل هادي محمود، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة دراسة تطبيقية في مصرف بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ع 41، 2014.
- 84- حيدر حمزة جودي الدليمي، إسراء مسلم أحذية الكعبي، إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ع 108، 2016.
- 85- خليل أبو سليم، أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية) مجلة جامعة جازان- فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، ع 01، المجلد 03، 2014.
- 86- خولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، المجلد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 25، المجلد 08، 2012.

- 87- ربيع ياسين مسعود، زيد ياسين مسعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، ع 05، المجلد 01، 2014.
- 88- رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 19، 2009.
- 89- رشيد سالمي، هاجر عزي، الحوكمة كأداة لتقييم الأداء- حالة المؤسسات الجزائرية -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 06، 2017.
- 90- زيدون فريق عبد العابدي، صلاح صاحب شاكر البغدادي، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية - بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 33، المجلد 10، 2015.
- 91- زينب شلال عكار، دور الحيود السداسي في تحسين الأداء الشامل للمستشفى- دراسة حالة بعض مستشفيات رئاسة صحة محافظة البصرة، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ع 06، المجلد 03، 2010.
- 92- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 35، 2013.
- 93- سعايدية حورية، تطور مسار الحكامة في الجزائر بين الآليات القانونية والمحطات العملية (1999-2016)، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، ع 05، 2016.
- 94- سعد العتزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 48، المجلد 13، 2007.
- 95- سعداوي موسى، حوكمة المؤسسات: مدخل للتسيير الفعال تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، ع 27، المجلد 02، 2013.
- 96- شريف غياط، عبد المالك مهري، تحليل أسباب وأبعاد الفشل المالي للمشروعات الاستثمارية والتنبؤ به باستخدام نماذج التحليل والتنبؤ -دراسة تطبيقية لبعض المشاريع على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ع 09، 2015.
- 97- شهاب الدين حمد النعيمي، استخدام مؤشري القيمة السوقية المضافة والعائد على رأس المال المستثمر في قياس أداء القطاع المصرفي العراقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 68، المجلد 18، 2012.
- 98- شوقي عشور بورقبة وعبد الحلیم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف

- الإسلامية-دراسة تطبيقية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2014.
- 99- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 07، 2009-2010.
- 100- صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات- قضايا واتجاهات- ، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009.
- 101- صديقي خضرة، مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات - دراسة حالة: مؤسسة NCA روية الجزائر، مجلة البشائر، جامعة بشار، الجزائر، ع 07، 2016.
- 102- صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، ع 28، المجلد 07، 2011.
- 103- الطاهر محمد احمد محمد حماد، الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم" مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 16، المجلد 02، 2015.
- 104- الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقييم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة بخت الرضا، السودان، ع 14، 2015.
- 105- عباس نوار كحيط الموسوي، مدى ملائمة الموازنة للرقابة وتقييم الأداء في ظل اعتماد الكايزن-دراسة حالة علمية افتراضية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 11، المجلد 05، 2010.
- 106- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن و إدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، وزارة الداخلية، قطر، ع 05، 2011.
- 107- عبد الرزاق خضر حسن، علاقة وأثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عين من شركات إنتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، ع 11، المجلد 06، 2014.
- 108- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر 1999.
- 109- عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي

- عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
- 110- عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاز عمليات تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ع 17، 2017.
- 111- عبد المطلب محمد مصلح السرطاوي، أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، ع 03، المجلد 11، 2015.
- 112- عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات -دراسة نقدية تحليلية-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، ع 02، المجلد 07، 2014.
- 113- عزه مصطفى عبد القادر القصيمي، مفهوم تقانة Sigma Six ما بين علم الإدارة وعلم الإحصاء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، ع 106، المجلد 03، 2012.
- 114- علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، نهاد حسين أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ع 40، 2014.
- 115- علام محمد موسى حمدان، العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 03، المجلد 12، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.
- 116- علام محمد حمدان، عبد المطلب محمد السرطاوي، رائد جميل جبر، أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي، والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، ع 02، المجلد 20، 2013.
- 117- علاوي خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية-، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثني، العراق، ع 02، المجلد 05، 2015.
- 118- علي حسون الطائي، عدنان كرجي ضباب، عمر ربيع مهدي، تأثير تطبيق Sigma Six في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، ع 06، المجلد 03، 2011.
- 119- علي حسون فندي الطائي، اسعد كاظم نايف، استخدام تقنية Sigma Six في حل مشاكل العمل -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 53، المجلد 15، 2009.
- 120- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة

- الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 12، 2013.
- 121- علي فايع المزاح الألمي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع 14، المجلد 2، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2018.
- 122- علي محمد ثجيل المعموري، يوسف دولاب يوسف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية، بغداد، العراق، ع 26، المجلد 09، 2014.
- 123- علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، ع 01، المجلد 28، 2012.
- 124- غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ع 24، المجلد 08، 2012.
- 125- فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010.
- 126- فيحاء عبد الله يعقوب، عماد عامر حسين، تفعيل مقاييس الأداء المالي على أساس القيمة وانعكاساتها على أداء الشركات في ظل الحوكمة-دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 62، المجلد 09، 2014.
- 127- قصي عمار، أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ع 05، المجلد 04، سوريا، 2018.
- 128- ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي - دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 37، المجلد 13، 2016.
- 129- ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في شركة Carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، تكريت، العراق، ع 38، المجلد 20، 2017.
- 130- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2014.

- 131- مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ع 33، المجلد 09، 2013.
- 132- مريم حامد ياسين، أسعد كاظم نايف، أثر استخدام تقنية Sigma Six في تحسين الأداء التشغيلي(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعمل 7 في الشركة العامة للصناعات الجلدية) ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، ع 04، المجلد 10، 2012.
- 133- مزهودة عبد المللك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ع 01، 2001.
- 134- مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات- دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 05، 2014.
- 135- مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 22، المجلد 08، 2013.
- 136- مها كامل جواد، مداخل التحسين المستمر - دراسة مقارنة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 07، المجلد 02، 2009.
- 137- مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة- حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 01، 2015.
- 138- مؤيد محمد على الفضل، نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق، ع 01، المجلد 13، 2011.
- 139- نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل.. التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2003.
- 140- هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ع 16، 2010.
- 141- هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جلمعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع 07، 2010/2009.
- 142- وهيبه رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في

المصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 02، مجلد 16، 2015.

143- يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء- دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، بغداد العراق، ع22، المجلد 08، 2013.

ثالثا: المنتقيات والمؤتمرات

144- الياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009 ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

145- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 12، 13 ماي 2012.

146- تركي راجي الحمود، إياد عيسى السرطاوي، أسامة محمد خليل بلوط، أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية " دراسة تحليلية "، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 17-18 أبريل 2013.

147- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-08 ماي 2012.

148- حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ م أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

149- حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2012.

150- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

- 151- صباحي نوال، واقع حوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية-، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2013.
- 152- صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 153- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قياس الانجاز المتوازنة" والمنعقدة في القاهرة- مصر، فبراير، 2007 ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، مصر، 2009.
- 154- عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن احوار والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة-"، القاهرة، مصر، فبراير 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 155- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، يناير 2007 ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، مصر، 2009.
- 156- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 157- كمال بوعظم، زايددي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضييل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009.
- 158- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 159- مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة

المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

160- مصطفى حسن بسيوني السعدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

161- مصطفى حسن بسيوني السعدي، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

162- مصطفى حسن بسيوني السعدي، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

163- مغربي عبد القادر، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2016.

164- ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

165- نجيب مسعود، عبدالله الدعاس، أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية "دراسة تحليلية"، المؤتمر الخامس للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 22-24 أبريل 2015.

166- نوري منير، بوشاشية نادية، آليات ومحددات تفعيل حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي - الشلف - الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

167- ياها عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - سطيف - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 25 - 28 ماي 2003.

رابعاً: الأطروحات و المذكرات

168- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

169- شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية : دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS للفترة (2004-2006)، مذكرة، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

170- العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

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

172- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

173- نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

174- هشام سفيان صلواشي، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013.

خامساً: التقارير

175- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009.

سادساً: المواقع الإلكترونية

176- أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Sigma Six) في

الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، 2012، موقع انترنت:

<https://www.researchgate.net/publication/284168264>

177- بورصة الجزائر، موقع انترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=29

- 178- بورصة الجزائر، موقع انترنت: http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=23
- 179- تقديم مجمع صيدال، بورصة الجزائر، موقع انترنت:
- . http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28
- 180- تقديم مؤسسة فندق التسيير الفندقي، موقع بورصة الجزائر، موقع انترنت:
- http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=26
- 181- دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، متاح على الرابط ط: <https://scholar.cu.edu.eg/?q=doareda/files/taseelnazary.pdf>
- 182- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح، مقالة متاحة على الرابط:
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006255.pdf>
- 183- شركة أن سي أ روية، موقع انترنت: <http://www.rouiba.com.dz>
- 184- شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والأداء، ص:7. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، موقع انترنت: <http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx>
- 185- صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة. موقع إنترنت: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/43
- 186- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مقال متاح على الرابط: www.cipe-arabia.org
- 187- مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2004، مركز المشروعات الدولية الخاصة متاح على الرابط: https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004.pdf
- 188- الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>
- 189- الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>
- 190- الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال، <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>
- 191- نوح الهرموزي، رونالد كوز، 1910 - 2013، موقع منبر الحرية، متاح على الموقع: <http://minbaralhurriyya.org/index.php/archives/8106>

–Les ouvrages:

- 192-** Annie Bartoli, **Le Management dans les organisation publique**, 2^{eme} Ed, Éditions Dunod, Paris, France, 2005.
- 193-** Bernard Martory, Daniel Crozet , **Gestion des Ressources : humaines (pilotage social et performances)** , 4^{eme} éd, Dunod , paris, France, 2001.
- 194-** Brigitte Doriath, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 1999.
- 195-** Claude Alazard, Sabine Separi, **Contrôle de gestion: Manual et applications**, 2^{eme}Ed, Dunod, Paris, France, 2010.
- 196-** Eustache EBONDO WA MANDZILA, **La Gouvernance De L'entreprise – une Approche Par L'audit et Le Contrôle Interne**, Edition L'Harmattan, Paris, France, 2005..
- 197-** Françoise Giraud et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** ,2^{eme} Ed, Gualino éditeur, EJA , Paris , France, 2004.
- 198-** George Deppalens et J-P Jobard, **Gestion financière de L'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990.
- 199-** Gérard Donnadiou, **La performance global: La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ?**, **Ressources humaines**, 2^{eme}Ed, Éditions d'Organisation, Paris, France, 2003.
- 200-** Hélène Löning et autre, **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, 3^{eme} Ed, Dunod, Paris, France, 2008.
- 201-** Olivier Meier, Guillaume Schier, **Entreprises Multinationales – Stratégie, Restructuration, Gouvernance**, Edition DUNOD, Paris, France, 2005.
- 202-** Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, 2^{eme} Ed, Éditions D'organisation, Paris, 2001.
- 203-** Pierre Cabane, **Manuel de gouvernance d'entreprise**, Groupe Eyrolles, Paris France, 2013.

–Les articles:

- 204-** **Abdelwahed Omri**, **SYSTÈMES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES TUNISIENNES**, Lavoisier , Revue française de gestion , n° 142, 2003/1.
- 205-** Bitia Mashayekhi and Mohammad S. Bazaz ,**Corporate Governance and Firm Performance in Iran** , Journal of Contemporary Accounting & Economics Val 4, No 2 (December 2008).
- 206-** Diane-Gabrielle Tremblay, **Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir**, Note de recherche 2003-13 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec, canada, 2013.
- 207-** Dominique Bessir, **Définir La Performance** , Tome 5, Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit », 1999.
- 208-** Michel Ghertman , **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, Revue française de gestion, n° 142,2003.

- mémoires et les thèses:

- 209-** Emilio Bouliannes, **Vers une validation construit performance organisationnel**, Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canada, 2000.
- 210-** SAHEL Fateh, **Role Du Système Intègre DE Gestion Des Couts Dans La Mesure De La Performance De L'entreprise Ee La Prise De Decision Cas Pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins**, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-

BOUMERDES, Algérie, 2014/2015.

-Les rapports :

- 211-** Charte d'audit, ALLIANCE ASSURANCES, 2012..
212- Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2011.
213- Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2012
214- Rapport Annuel ALLIANCE ASSURANCES , 2016.
215- Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi,2014.
216- Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi,2015.
217- Rapport du Conseil D'administration , Group Saidal ,2016.
218- Alliance Assurances - Notice d'information, Offre Publique de Vente du 02/11/2010 au 01/12/2010, Visa COSOB N 2010/02 du 08/08/2010.
219- Hotel El-Aurassi, Notice d'information, Offre Publique de Vente du 15/06/1999 au 15/07/1999, Visa COSOB N 99/01 du 24/05/1999.
220- Rapport de Gestion, Chaîne El-Aurassi,2014.
221- Notice D'information NCA Rouiba Spa, Offre Publique de Vente du 07 et 25 Avril 2013, Visa COSOB N 20B/01 du 06 Février 2013.

-Sites Web:

- 222-** Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, Cite internet: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf.

III - المراجع باللغة الانجليزية:

-The Books:

- 223-** Jonqthqn.R, Corporate Governance,Princton University Press, New Jersey, US,2008.

- Articles:

- 224-** Anthony Kyereboah-Coleman and Nicholas Biekpe1, THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARD SIZE, BOARD COMPOSITION, CEO DUALITY AND FIRM PERFORMANCE: EXPERIENCE FROM GHANA, University of Stellenbosch Business School (USB), Cape Town, South Africa,2008.
225- Chen Luxi, Liu Chun lei , Dong Xiao yu, Wu Qi, Wang Guan yu, Corporate governance and firm performance:Empirical evidence from China, International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013), Beijing, China.
226- David Sinclair, Mohamed Zairi, Effective Process Management Through Performance Measurement ,Part I, Business Process Re-engineering and Management Journal, MCB Ltd University Press Ltd, Vol 1, N°1, 1995.
227- Heibatollah Sami , Justin Wang , Haiyan Zhou Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation ,Volume 20, Issue 2, 2011
228- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance , Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 .
229- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard –Translating Strategy into action, Harvard Business , School Press, Boston, Usa,1996.
230- Mike Bourne and Andy Neely, John Mills and Ken Platts, Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review , Int. J. Business Performance

Management, Vol. 5, No 1, 2003.

231-Robins James, Wiersema Margareth F, **a resource based approach to the multi business firm, emprirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance**, Strategic Management Journal, Published Wily,1995, Vol 16, N 4.

232- Sekhar Muni Amba, **Corporate Governance and firms financial performance**, Journal of Academic and Business Ethics. Volume 8, 2013.

233-Zhaoyang Guoa & Udaya Kumara KGA(**Corporate Governance and Firm Performance of Listed Firms in Sri Lanka**) The international (spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012).

- Reports:

234- Report of the committee on "**The Financial Aspects of Corporate Governance**", London: Burgess Science Press, Professional Publishing Ltd, 1 December 1992, p14 .cite internet: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

الملاحق

الملحق رقم (01)

مؤشرات أداء الشركات المدرجة في بورصة
الجزائر خلال الفترة (2013-2016)

الملحق رقم (01)

حساب أبعاد الأداء لمؤسسة صيدال خلال الفترة (2013-2016)				
السنوات				البيان
2016	2015	2014	2013	
10 223 411 484,28	9 984 043 757,71	9 789 025 905,91	11 461 847 581,90	رقم الأعمال
5 896 517 543,83	5 505 373 029,01	6 003 372 362,35	7 947 147 148,63	القيمة المضافة للإستغلال
2 699 225 850,88	2 282 209 108,04	2 576 108 686,37	3 887 686 198,92	الفائض الإجمالي للإستغلال
2 093 143 975,07	1 433 808 241,54	1 618 736 152,23	2 946 399 282,02	النتيجة التشغيلية
5 560 738,84	10 001 361,07	-50 302 205,93	-147 696 864,44	النتيجة المالية
2 098 704 713,91	1 443 809 602,61	1 568 433 946,30	2 798 702 417,58	النتيجة العادية قبل الضرائب
725 639 555,41	313 315 506,08	400 073 617,37	505 103 069,99	الضرائب على النتيجة
1 567 037 770,32	1 099 706 672,69	1 348 882 781,67	2 293 599 347,59	النتيجة الصافية بعد الضرائب
0,00	0,00	0,00	-21 476,75	النتيجة الغير عادية
1 509 161 605,06	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	النتيجة الصافية
27 464 009 197,27	20 465 934 577,15	17 590 664 386,45	16 748 436 102,49	الأموال الخاصة
11 397 228 495,69	7 773 819 493,64	8 488 726 950,90	5 008 200 602,57	الخصوم غير الجارية
7 529 298 964,45	6 682 146 749,89	5 508 313 068,58	8 342 936 667,63	الخصوم الجارية
810 163 444,41	728 832 746,41	628 175 601,26	732 016 536,52	خزينة الخصوم
46 930 536 657,41	34 921 900 820,68	31 587 704 405,93	30 099 573 372,69	إجمالي الأصول
30 441 796 482,93	15 767 186 133,72	13 003 229 373,47	11 308 739 239,87	الأصول غير الجارية
5 131 000 338,34	5 987 644 631,35	5 198 576 727,01	5 413 372 987,30	خزينة الأصول
18 559 989,19	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19	2 018 559 989,19	التوظيفات المالية
15 948 740 174,48	13 154 714 686,96	18 584 475 032,46	18 790 834 132,82	الأصول الجارية
10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	عدد الأسهم الكلية
2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	عدد الأسهم المصدرة
600,00	640,00	560,00	450,00	السعر السوقي
12 861 813 853,88	1 225 116 341,17	11 282 665 927,33	9 421 690 281,31	الاحتياطات
2 746,40	2 046,59	1 759,07	1 674,84	القيمة الدفترية للسهم
أبعاد الأداء				
0,0334	0,0315	0,0427	0,0762	العائد على الأصول ROA
0,0571	0,0537	0,0767	0,1369	العائد على الملكية ROE
0,1533	0,1101	0,1378	0,2001	العائد على المبيعات ROS
156,7038	109,9707	134,8883	229,3599	عائد السهم EPS
3,8289	5,8197	4,1516	1,9620	مضاعف ربحية السهم P/E
0,5311	0,5972	0,6204	0,5931	نسبة كيو توبين Q TOBIN

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لمؤسسة صيدال للفترة (2013-2016)

الملحق رقم (01)

حساب أبعاد الأداء لمؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي خلال الفترة (2013-2016)				
السنوات				البيان
2016	2015	2014	2013	
2 661 576 668,54	2 870 799 525,31	3 073 721 262,69	2 168 744 768,49	رقم الأعمال
2 066 969 823,60	2 278 814 259,65	3 073 721 262,69	1 643 880 920,48	القيمة المضافة للإستغلال
1 370 077 546,32	1 584 572 560,57	2 464 105 189,07	1 643 880 920,48	الفائض الإجمالي للإستغلال
512 417 030,32	792 902 510,88	960 942 073,94	452 581 518,75	النتيجة التشغيلية
-108 231 947,94	-50 654 372,91	-16 538 454,75	-55 105 998,65	النتيجة المالية
404 185 082,32	742 248 137,97	944 403 619,19	397 475 520,10	النتيجة العادية قبل الضرائب
72 311 090,53	132 914 364,75	206 306 180,33	40 620 341,78	الضريبة على النتيجة
331 873 991,79	609 333 773,22	738 097 438,86	356 855 178,32	النتيجة الصافية بعد الضرائب
4 601 165 896,12	4 603 745 255,09	3 936 167 895,59	3 708 613 871,54	الأموال الخاصة
5 646 366 752,81	6 114 121 846,37	6 450 244 435,93	6 777 890 853,55	الخصوم غير الجارية
1 483 055 888,62	1 304 897 770,76	1 641 615 048,75	1 442 236 409,67	الخصوم الجارية
11 730 588 537,55	12 022 764 872,22	12 028 027 380,27	11 928 741 134,76	إجمالي الأصول
8 355 541 523,63	8 354 052 646,97	8 493 711 166,71	9 570 418 899,06	الأصول غير الجارية
3 375 047 013,92	3 668 712 225,25	3 534 316 213,56	2 358 322 235,70	الأصول الجارية
6 000 000,00	6 000 000,00	6 000 000,00	6 000 000,00	عدد الأسهم الكلية
1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	عدد الأسهم المصدرة
495,00	480,00	440,00	390,00	السعر السوقي
40,00	40,00	30,00	20,00	ربح السهم
2 413 602 621,01	2 163 602 621,01	2 229 414 857,46	2 354 979 857,46	الإحتياجات
766,86	767,29	656,03	618,10	القيمة الدفترية للسهم
أبعاد الأداء				
0,028	0,051	0,061	0,030	العائد على الأصول ROA
0,072	0,132	0,188	0,096	العائد على الملكية ROE
0,125	0,212	0,240	0,165	العائد على المبيعات ROS
55,312	101,556	123,016	59,476	عائد السهم EPS
8,949	4,726	3,577	6,557	مضاعف ربحية السهم P/E
0,861	0,857	0,892	0,885	نسبة كير توبين Q TOBIN

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لمؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي للفترة (2013-2016)

الملحق رقم (01)

حساب أبعاد الأداء لشركة اليانس للتأمينات خلال الفترة (2016-2013)				
السنوات				البيان
2016	2015	2014	2013	
2 278 646 589,85	2 265 230 140,80	1 860 262 437,34	1 963 765 966,07	رقم الأعمال
372 177 005,45	355 056 906,35	380 563 237,09	458 910 664,71	النتيجة التشغيلية
142 014 526,31	89 353 405,72	51 495 508,30	41 603 963,02	النتيجة المالية
514 191 531,76	444 410 312,07	432 058 745,39	500 514 627,73	النتيجة العادية قبل الضرائب
93 099 012,99	82 140 415,00	77 247 859,00	133 374 813,99	الضريبة على النتيجة
421 092 518,77	362 269 897,07	354 810 886,39	367 139 813,74	النتيجة الصافية بعد الضرائب
421 931 678,07	363 021 284,58	355 369 919,28	367 325 800,82	النتيجة الصافية
3 088 579 620,29	2 881 705 827,03	2 737 079 268,83	2 568 710 605,00	الأموال الخاصة
801 892 181,13	607 456 923,73	666 544 515,10	728 858 241,73	الخصوم غير الجارية
3 797 226 583,61	3 710 923 124,70	3 954 915 619,64	3 809 675 534,10	الخصوم الجارية
0,00	0,00	0,00	17 033 331,84	خزينة الخصوم
7 684 598 384,84	7 200 085 875,46	7 358 539 403,56	7 107 244 380,81	إجمالي الأصول
3 486 421 116,53	2 797 281 567,93	2 755 659 558,51	2 448 379 085,24	الأصول غير الجارية
4 198 177 268,31	4 402 804 307,53	4 602 879 845,06	4 658 865 295,57	الأصول الجارية
509 899 629,51	712 650 765,78	556 248 502,59	366 129 309,91	خزينة الأصول
410 000 000,00	910 000 000,00	1 024 000 000,00	1 279 092 237,28	التوظيفات المالية
5 804 511,00	5 804 511,00	5 804 511,00	5 804 511,00	عدد الأسهم الكلية
1 804 511,00	1 804 511,00	1 804 511,00	1 804 511,00	عدد الأسهم المصدرة
			200,00	القيمة الإسمية للسهم
			830,00	قيمة العرض العلني للسهم
465,00	540,00	595,00	610,00	السعر السوقي
177 517 036,90	141 214 908,44	105 677 916,53	92 134 837,14	الاحتياطات
532,10	496,46	471,54	442,54	القيمة الدفترية للسهم
أبعاد الأداء				
0,055	0,050	0,048	0,052	العائد على الأصول ROA
0,137	0,126	0,130	0,143	العائد على الملكية ROE
0,185	0,160	0,191	0,187	العائد على المبيعات ROS
72,546	62,412	61,127	63,251	عائد السهم EPS
6,410	8,652	9,734	9,644	مضاعف ربحية السهم P/E
0,708	0,735	0,774	0,793	نسبة كيو توبين Q TOBIN

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لشركة اليانس للتأمينات للفترة (2016-2013)

الملحق رقم (01)

حساب أبعاد الأداء لشركة أن سي أ روية خلال الفترة (2013-2016)				
السنوات				البيان
2016	2015	2014	2013	
7 983 651 413,00	7 490 167 433,00	7 053 727 818,00	6 032 294 441,00	رقم الأعمال
1 830 733 327,00	1 879 445 417,00	1 856 881 382,00	1 534 271 527,00	القيمة المضافة للإستغلال
997 789 221,00	1 034 440 220,00	1 024 758 326,00	778 465 551,00	الفائض الاجمالي للإستغلال
317 634 294,00	439 791 029,00	454 397 817,00	382 619 322,00	النتيجة التشغيلية
-166 044 637,00	-187 770 507,00	-85 454 606,00	-92 104 883,00	النتيجة المالية
151 589 656,00	252 020 521,00	368 943 211,00	290 514 438,00	النتيجة العادية قبل الضرائب
130 675 438,00	188 985 195,00	310 853 613,00	228 869 539,00	النتيجة الصافية بعد الضرائب
20 914 218,00	63 035 326,00	58 089 598,00	61 644 900,00	الضريبة على النتيجة
2 072 066 347,00	2 068 196 733,00	1 981 114 938,00	1 754 898 385,00	الأموال الخاصة
2 922 690 065,00	3 131 159 396,00	2 682 150 338,00	1 506 576 690,00	الخصوم غير الجارية
4 285 636 112,00	3 140 848 630,00	2 546 409 218,00	221 107 869,00	الخصوم الجارية
9 280 392 524,00	8 340 204 758,00	7 209 674 495,00	5 482 582 945,00	إجمالي الأصول
5 742 539 835,00	5 302 557 992,00	4 553 849 211,00	3 190 938 414,00	الأصول غير الجارية
3 537 852 689,00	3 037 646 766,00	2 655 825 284,00	2 291 644 531,00	الأصول الجارية
114 107 135,00	232 666 857,00	211 793 866,00	169 575 692,00	خزينة الأصول
7 114 730,00	7 539 490,00	14 335 010,00	4 788 000,00	التوظيفات المالية
8 491 950,00	8 491 950,00	8 491 950,00	8 491 950,00	عدد الأسهم الكلية
2 122 988,00	2 122 988,00	2 122 988,00	2 122 988,00	عدد الأسهم المصدرة
			100,00	القيمة الاسمية للسهم
			400,00	قيمة العرض للسهم
335,00	355,00	365,00	405,00	السعر السوقي
1 091 622 483,00	1 030 016 538,00	820 783 885,00	676 833 846,00	الاحتياطات
244,00	243,55	233,29	206,65	القيمة الدفترية للسهم
أبعاد الأداء				
0,014	0,023	0,043	0,042	العائد على الأصول ROA
0,063	0,091	0,157	0,130	العائد على الملكية ROE
0,016	0,025	0,044	0,038	العائد على المبيعات ROS
15,388	22,255	36,606	26,951	عائد السهم EPS
21,770	15,952	9,971	15,027	مضاعف ربحية السهم P/E
1,083	1,113	1,155	0,942	نسبة كيو توبين Q TOBIN

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لشركة أن سي أ روية للفترة (2013-2016)

الملحق رقم (01)

حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA لمؤسسة صيدال خلال الفترة (2013-2016)

2 016	2 015	2 014	2 013	السنوات
تكلفة الأموال الخاصة RN/CP =Kcp				
1 509 161 605,06	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	النتيجة الصافية RN
27 464 009 197,27	20 465 934 577,15	17 590 664 386,45	16 748 436 102,49	الأموال الخاصة CP
0,055	0,056	0,084	0,159	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
تكلفة الاستدانة KD = RF/DN				
الاستدانة الصافية DN				
11 397 228 495,69	7 773 819 493,64	8 488 726 950,90	5 008 200 602,57	الخصوم غير الجارية
810 163 444,41	728 832 746,41	628 175 601,26	732 016 536,52	خزينة الخصوم
5 413 372 990,30	5 413 372 989,30	5 413 372 988,30	5 413 372 987,30	خزينة الأصول
18 559 989,19	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19	2 018 559 989,19	التوظيفات المالية
6 775 458 960,61	70 719 261,56	684 969 574,67	-1 691 715 837,40	الاستدانة الصافية DN
5 560 738,84	10 001 361,07	-50 302 205,93	-147 696 864,44	النتيجة المالية RN
0,001	0,141	-0,073	0,087	تكلفة الاستدانة KD
التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال KO				
0,05	0,06	0,08	0,16	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
27 464 009 197,27	20 465 934 577,15	17 590 664 386,45	16 748 436 102,49	الأموال الخاصة CP
6 775 458 960,61	70 719 261,56	684 969 574,67	-1 691 715 837,40	الاستدانة الصافية DN
34 239 468 157,88	20 536 653 838,71	18 275 633 961,12	15 056 720 265,09	DN+CP
0,80	1,00	0,96	1,11	CP/(DN+CP)
0,001	0,141	-0,073	0,087	KD
0,81	0,81	0,81	0,81	(1-IS)
0,198	0,003	0,037	-0,112	DN/(DN+CP)
0,044	0,056	0,079	0,169	CMPC
رأس المال المستثمر (CI) = الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية = إجمالي الأصول - الخصوم الجارية				
27 464 009 197,27	20 465 934 577,15	17 590 664 386,45	16 748 436 102,49	الأموال الخاصة CP
11 397 228 495,69	7 773 819 493,64	8 488 726 950,90	5 008 200 602,57	الخصوم غير الجارية
46 930 536 657,41	34 921 900 820,68	31 587 704 405,93	30 099 573 372,69	إجمالي الأصول
7 529 298 964,45	6 682 146 749,89	5 508 313 068,58	8 342 936 667,63	الخصوم الجارية
38 861 237 692,96	28 239 754 070,79	26 079 391 337,35	21 756 636 705,06	CI
العائد على رأس المال المستثمر ROIC				
2 093 143 975,09	1 433 808 241,54	1 618 736 152,23	2 946 399 282,02	النتيجة التشغيلية RO

الملحق رقم (01)

725 639 555,41	313 315 506,08	400 073 617,37	505 103 069,99	الضريبة على النتيجة
1 367 504 419,66	1 120 492 735,46	1 218 662 534,86	2 441 296 212,03	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة NOPAT
38 861 237 692,96	28 239 754 070,79	26 079 391 337,35	21 756 636 705,06	CI
0,054	0,051	0,062	0,135	ROIC = RO/CI
القيمة الاقتصادية المضافة EVA = NOPAT- CI * CMPC				
0,04	0,04	0,047	0,11	ROCI
0,04	0,06	0,079	0,17	CMPC
38 861 237 692,96	28 239 754 070,79	26 079 391 337,35	21 756 636 705,06	CI
-350 481 569,70	-463 500 068,88	-831 950 970,29	-1 226 800 241,68	EVA = (ROCI-CMPC) * CI

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لمؤسسة صيدال للفترة (2013-2016)

حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA لمؤسسة التسيير الفندقية الأوراسي خلال الفترة (2013-2016)				
2 016	2 015	2 014	2 013	السنوات
تكلفة الأموال الخاصة RN/CP =Kcp				
331 873 991,79	609 333 773,22	738 097 348,86	356 855 178,32	النتيجة الصافية RN
4 601 165 896,12	4 603 745 255,09	3 936 167 895,59	3 708 613 871,54	الأموال الخاصة CP
0,072	0,132	0,188	0,096	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
تكلفة الاستدانة KD = RF/DN				
الاستدانة الصافية DN				
5 646 366 752,81	6 114 121 846,37	5 843 002 544,33	6 777 890 853,55	الخصوم غير الجارية
503 863,81	16 701 226,99	16 230 964,48	16 230 519,50	خزينة الخصوم
1 275 945 724,33	1 600 603 673,86	1 731 489 139,20	888 695 064,13	خزينة الأصول
0,00	0,00	0,00	0,00	التوظيفات المالية
4 370 924 892,29	4 530 219 399,50	4 127 744 369,61	5 905 426 308,92	الاستدانة الصافية DN
-108 231 947,94	-50 654 372,91	-16 538 454,75	-55 105 998,65	النتيجة المالية RN
-0,02	-0,01	0,00	-0,01	تكلفة الاستدانة KD
التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال CP/(DN+CP)*(KD*(1-IS)*(DN/(DN+CP)) = CMPC)* Kcp				
0,07	0,13	0,19	0,10	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
4 601 165 896,12	4 603 745 255,09	3 936 167 895,59	3 708 613 871,54	الأموال الخاصة
4 370 924 892,29	4 530 219 399,50	4 127 744 369,61	5 905 426 308,92	الاستدانة الصافية DN
8 972 090 788,41	9 133 964 654,59	8 063 912 265,20	9 614 040 180,46	DN+CP
0,51	0,50	0,49	0,39	CP/(DN+CP)

الملحق رقم (01)

-0,02	-0,01	0,00	-0,01	KD
0,75	0,75	0,75	0,75	(1-IS)
0,49	0,50	0,51	0,61	DN/(DN+CP)
0,0279	0,0626	0,0900	0,0328	CMPC
رأس المال المستثمر (CI) = الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية = إجمالي الأصول - الخصوم الجارية				
4 601 165 896,12	4 603 745 255,09	3 936 167 895,59	3 708 613 871,54	الأموال الخاصة CP
5 646 366 752,81	6 114 121 846,37	6 450 244 435,93	6 777 890 853,55	الخصوم غير الجارية
1 891 991 125,30	2 363 814 454,49	1 892 701 164,81	916 085 826,03	رأس المال العامل FR
8 355 541 523,63	8 354 052 646,97	8 493 711 166,71	9 570 418 899,06	الأصول غير الجارية
11 730 588 537,55	12 022 764 872,22	12 028 027 380,27	11 928 741 134,76	إجمالي الأصول
1 483 055 888,62	1 304 897 770,76	1 641 615 048,75	1 442 236 409,67	الخصوم الجارية
10 247 532 648,93	10 717 867 101,46	10 386 412 331,52	10 486 504 725,09	CI
العائد على رأس المال المستثمر ROIC				
512 417 030,32	792 902 510,88	960 942 073,94	452 581 518,75	النتيجة التشغيلية RO
512 417 030,32	792 902 510,88	960 942 073,94	452 581 518,75	الضريبة على النتيجة
72 311 090,53	132 914 364,75	206 306 180,33	40 620 341,78	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة NOPAT
440 105 939,79	659 988 146,13	754 635 893,61	411 961 176,97	CI
10 247 532 648,93	10 717 867 101,46	10 386 412 331,52	10 486 504 725,09	ROIC = NOPAT/CI
القيمة الاقتصادية المضافة EVA = NOPAT - CI * CMPC				
0,04	0,06	0,07	0,04	ROCI
0,03	0,06	0,09	0,03	CMPC
10 247 532 648,93	10 717 867 101,46	10 386 412 331,52	10 486 504 725,09	CI
153 767 246,65	-10 430 287,23	-180 065 743,81	67 801 857,36	EVA = (ROCI-CMPC) * CI

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لمؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي للفترة

(2016-2013)

الملحق رقم (01)

حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA لشركة اليانس للتأمينات خلال الفترة (2013-2016)				
2 016	2 015	2 014	2 013	السنوات
تكلفة الأموال الخاصة RN/CP =Kcp				
421 931 678,07	363 021 284,57	355 369 919,28	367 325 800,82	النتيجة الصافية RN
3 085 479 620,09	2 881 705 827,02	2 737 079 268,83	2 568 710 605,00	الأموال الخاصة CP
0,14	0,13	0,13	0,14	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
تكلفة الاستدانة KD = RF/DN				
الاستدانة الصافية DN				
801 892 181,13	607 456 923,73	666 544 515,10	728 858 241,73	الخصوم غير الجارية
0,00	0,00	0,00	-17 033 331,84	خزينة الخصوم
509 899 629,51	712 650 765,78	556 248 502,59	366 129 309,91	خزينة الأصول
410 000 000,00	910 000 000,00	1 024 000 000,00	1 279 092 237,28	التوظيفات المالية
-118 007 448,38	-1 015 193 842,05	-913 703 987,49	-933 396 637,30	الاستدانة الصافية DN
142 014 526,31	89 353 405,72	51 495 508,30	41 603 963,02	النتيجة المالية RF
-1,20	-0,09	-0,06	-0,04	تكلفة الاستدانة KD
التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال CP/(DN+CP)*(KD*(1-IS)*(DN/(DN+CP)) = CMPC)* Kcp				
0,14	0,13	0,13	0,14	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
3 085 479 620,09	2 881 705 827,02	2 737 079 268,83	2 568 710 605,00	الأموال الخاصة
-118 007 448,38	-1 015 193 842,05	-913 703 987,49	-933 396 637,30	الاستدانة الصافية DN
2 967 472 171,71	1 866 511 984,97	1 823 375 281,34	1 635 313 967,70	DN+CP
1,04	1,54	1,50	1,57	CP/(DN+CP)
-1,20	-0,09	-0,06	-0,04	KD
3,75	2,75	1,75	0,75	(1-IS)
-0,04	-0,54	-0,50	-0,57	DN/(DN+CP)
-1,40	-1,63	-0,96	-0,50	CMPC
رأس المال المستثمر (CI) = الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية = إجمالي الأصول- الخصوم الجارية				
3 088 579 620,29	2 881 705 827,03	2 737 079 268,83	2 568 710 605,00	الأموال الخاصة CP
801 892 181,13	607 456 923,73	666 544 515,10	728 858 241,73	الخصوم غير الجارية
400 950 684,70	691 881 182,83	647 964 225,42	849 189 761,47	رأس المال العامل FR
3 486 421 116,53	2 797 281 567,93	2 755 659 558,51	2 448 379 085,24	الأصول غير الجارية
7 684 598 384,84	7 200 085 875,46	7 358 539 403,56	7 107 244 380,81	إجمالي الأصول
3 797 226	3 710 923 124,70	3 954 915	3 809 675	الخصوم الجارية

الملحق رقم (01)

583,61		619,64	534,10	
3 887 371 801,23	3 489 162 750,76	3 403 623 783,92	3 297 568 846,71	CI
العائد على رأس المال المستثمر ROIC				
372 177 005,45	355 056 906,35	380 563 237,09	458 910 664,71	النتيجة التشغيلية RO
93 099 012,99	82 140 415,00	77 247 859,00	133 374 813,99	الضريبة على النتيجة
279 077 992,46	272 916 491,35	303 315 378,09	325 535 850,72	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة NOPAT
3 887 371 801,23	3 489 162 750,76	3 403 623 783,92	3 297 568 846,71	CI
0,07	0,08	0,09	0,10	ROIC = NOPAT/CI
القيمة الاقتصادية المضافة EVA = NOPAT - CI * CMPC				
0,07	0,08	0,09	0,10	ROCI
-1,40	-1,63	-0,96	-0,50	CMPC
3 887 371 801,23	3 489 162 750,76	3 403 623 783,92	3 297 568 846,71	CI
5 723 032 261,99	5 965 869 257,19	3 576 022 642,74	1 968 038 425,22	EVA = (ROCI - CMPC) * CI

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لشركة أليانس للتأمينات للفترة (2013-2016)

(2016)

حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA لشركة أن سي أروبية خلال الفترة (2016-2013)				
2 016	2 015	2 014	2 013	السنوات
تكلفة الأموال الخاصة RN/CP = Kcp				
130 675 438,00	188 985 195,00	310 853 613,00	228 869 539,00	النتيجة الصافية RN
2 072 066 347,00	2 068 196 733,00	1 981 114 938,00	1 754 898 385,00	الأموال الخاصة CP
0,063	0,091	0,157	0,130	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
تكلفة الاستدانة KD = RF/DN				
الاستدانة الصافية DN				
2 922 690 065,00	3 131 159 396,00	2 682 150 338,00	1 506 576 690,00	الخصوم غير الجارية
858 534 482,00	598 225 643,00	409 031 693,00	197 829 568,00	خزينة الخصوم
114 107 135,00	232 666 857,00	211 793 866,00	169 575 692,00	خزينة الأصول
7 114 730,00	7 539 490,00	14 335 010,00	4 788 000,00	التوظيفات المالية
3 660 002 682,00	3 489 178 692,00	2 865 053 155,00	1 530 042 566,00	الاستدانة الصافية DN
-166 044 637,00	-187 770 507,00	-85 454 606,00	-92 104 883,00	النتيجة المالية RN
-0,05	-0,05	-0,03	-0,06	تكلفة الاستدانة KD

الملحق رقم (01)

التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال $CP/(DN+CP) * (KD * (1-IS) * (DN/(DN+CP)) = CMPC) * Kcp$				
0,06	0,09	0,16	0,13	تكلفة الأموال الخاصة Kcp
2 072 066 347,00	2 068 196 733,00	1 981 114 938,00	1 754 898 385,00	الأموال الخاصة
3 660 002 682,00	3 489 178 692,00	2 865 053 155,00	1 530 042 566,00	الاستدانة الصافية DN
5 732 069 029,00	5 557 375 425,00	4 846 168 093,00	3 284 940 951,00	DN+CP
0,36	0,37	0,41	0,53	CP/(DN+CP)
-0,05	-0,05	-0,03	-0,06	KD
0,81	0,81	0,81	0,81	(1-IS)
0,64	0,63	0,59	0,47	DN/(DN+CP)
-0,0007	0,0066	0,0499	0,0470	CMPC
رأس المال المستثمر (CI) = الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية = إجمالي الأصول - الخصوم الجارية				
2 072 066 347,00	2 068 196 733,00	1 981 114 938,00	1 754 898 385,00	الأموال الخاصة CP
2 922 690 065,00	3 131 159 396,00	2 682 150 338,00	1 506 576 690,00	الخصوم غير الجارية
-747 783 423,00	-103 201 864,00	109 416 066,00	2 070 536 662,00	رأس المال العامل FR
5 742 539 835,00	5 302 557 992,00	4 553 849 211,00	3 190 938 414,00	الأصول غير الجارية
9 280 392 524,00	8 340 204 758,00	7 209 674 495,00	5 482 582 945,00	إجمالي الأصول
4 285 636 112,00	3 140 848 630,00	2 546 409 218,00	221 107 869,00	الخصوم الجارية
4 994 756 412,00	5 199 356 128,00	4 663 265 277,00	5 261 475 076,00	CI
العائد على رأس المال المستثمر ROIC				
317 634 294,00	439 791 029,00	454 397 817,00	382 619 322,00	النتيجة التشغيلية RO
20 914 218,00	63 035 326,00	58 089 598,00	61 644 900,00	الضريبة على النتيجة
296 720 076,00	376 755 703,00	396 308 219,00	320 974 422,00	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة NOPAT
4 994 756 412,00	5 199 356 128,00	4 663 265 277,00	5 261 475 076,00	CI
0,06	0,07	0,08	0,06	ROIC = NOPAT/CI
القيمة الاقتصادية المضافة $EVA = NOPAT - CI * CMPC$				
0,06	0,07	0,08	0,06	ROCI
0,00	0,01	0,05	0,047	CMPC
4 994 756 412,00	5 199 356 128,00	4 663 265 277,00	5 261 475 076,00	CI
300 049 337,30	342 241 229,76	163 792 576,62	73 889 535,32	$EVA = (ROCI - CMPC) * CI$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية لشركة ان سي أ روية للفترة (2013-2016)

الملحق رقم (02)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
NCA	16	7	11	9,06	1,806
NRCA	16	2	8	5,44	2,032
INDCA	16	,00	,18	,0455	,08131
DUAL	16	0	1	,75	,447
NCOMCA	16	3	5	3,50	,894
ACTMAJ	16	,58	,80	,7075	,09889
NCAUDIT	16	3	5	3,75	,856
NRCAUDIT	16	2	4	3,63	,719
ROA	16	,014	,076	,04250	,015603
ROE	16	,054	,188	,11187	,039638
ROS	16	,016	,240	,13681	,071181
EPS	16	15,388	229,360	83,17669	56,859889
P/E	16	1,962	21,770	8,54575	5,270592
EVA	16	-1226,8000	5965,8700	954,454375	2210,0545384
Q TOBIN	16	,531	1,155	,82119	,190080
N valide (listwise)	16				

الملحق رقم (03)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء

مجلس الإدارة (NCA) وأبعاد الأداء

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROA
/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROA
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,216	,160	,014300

- a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,001	1	,001	3,858	,070 ^b
1 Résidu	,003	14	,000		
Total	,004	15			

- a. Variable dépendante : ROA
b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,079	,019		4,181	,001
NCA	-,004	,002	-,465	-1,964	,070

- a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROE
/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROE

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,026 ^a	,001	-,071	,041016

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,009	,924 ^b
1 Résidu	,024	14	,002		
Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,117	,054		2,163	,048
NCA	-,001	,006	-,026	-,097	,924

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROS
/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,301	,252	,061582

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

الملحق رقم (03)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,023	1	,023	6,041	,028 ^b
1 Résidu	,053	14	,004		
Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,333	,081		4,097	,001
1 NCA	-,022	,009	-,549	-2,458	,028

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EPS

/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,226	,171	51,767713

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	10977,159	1	10977,159	4,096	,063 ^b
1 Résidu	37518,545	14	2679,896		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

الملحق رقم (03)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	218,906	68,301		3,205	,006
NCA	-14,977	7,400	-,476	-2,024	,063

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT PE

/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474 ^a	,225	,170	4,802737

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	93,759	1	93,759	4,065	,063 ^b
Résidu	322,928	14	23,066		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-3,998	6,337		-,631	,538
NCA	1,384	,687	,474	2,016	,063

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EVA

/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,201	1975,6970700

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	18617811,165	1	18617811,165	4,770	,046 ^b
	Résidu	54647304,773	14	3903378,912		
	Total	73265115,938	15			

a. Variable dépendante : EVA

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6544,192	2606,678		2,511	,025
	NCA	-616,799	282,423	-,504	-2,184	,046

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT QTOBIN

/METHOD=ENTER NCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

c. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,799 ^a	,638	,612	,118363

a. Valeurs prédites : (constantes), NCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,346	1	,346	24,684	,000 ^b
Résidu	,196	14	,014		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), NCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,059	,156		,380	,710
NCA	,084	,017	,799	4,968	,000

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (04)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد اجتماعات

مجلس الإدارة (NRCA)

وأبعاد الأداء

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROA
/METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROA
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,306 ^a	,094	,029	,015377

- a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	1,446	,249 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			

- a. Variable dépendante : ROA
b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,030	,011		2,631	,020
	NRCA	,002	,002	,306	1,202	,249

- a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROE
/METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROE
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,171 ^a	,029	-,040	,040428

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,001	1	,001	,420	,528 ^b
1 Résidu	,023	14	,002		
Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,130	,030		4,375	,001
1 NRCA	-,003	,005	-,171	-,648	,528

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT ROS

/METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,732 ^a	,536	,503	,050193

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,041	1	,041	16,167	,001 ^b
1 Résidu	,035	14	,003		
Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

الملحق رقم (04)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,003	,037		-,071	,944
NRCA	,026	,006	,732	4,021	,001

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EPS
 /METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,468	,430	42,910968

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	22716,788	1	22716,788	12,337	,003 ^b
Résidu	25778,916	14	1841,351		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-20,958	31,529		-,665	,517
NRCA	19,151	5,452	,684	3,512	,003

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788 ^a	,621	,594	3,359703

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	258,661	1	258,661	22,915	,000 ^b
1 Résidu	158,026	14	11,288		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	19,658	2,469		7,963	,000
	NRCA	-2,044	,427	-,788	-4,787	,000

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EVA

/METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,158 ^a	,025	-,045	2258,8882302

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

الملحق رقم (04)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	1829051,429	1	1829051,429	,358	,559 ^b
1 Résidu	71436064,509	14	5102576,036		
Total	73265115,938	15			

a. Variable dépendante : EVA

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1888,860	1659,720		1,138	,274
1 NRCA	-171,845	287,024	-,158	-,599	,559

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT QTOBIN

/METHOD=ENTER NRCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 ^a	,538	,505	,133671

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,292	1	,292	16,331	,001 ^b
1 Résidu	,250	14	,018		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,194	,098		12,161	,000
1 NRCA	-,069	,017	-,734	-4,041	,001

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (05)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين نسبة الأعضاء

المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA)

وأبعاد الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROA
 /METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,210	,154	,014353

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			

a. Variable dépendante : ROA

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,047	,004		11,223	,000
	INDCA	-,088	,046	-,459	-1,931	,074

a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROE
 /METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROE

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,024 ^a	,001	-,071	,041017

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
1 Résidu	,024	14	,002		
Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,112	,012		9,494	,000
1 INDCA	-,012	,130	-,024	-,091	,928

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROS
 /METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,789	,774	,033811

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

الملحق رقم (05)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
	Résidu	,016	14	,001		
	Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,172	,010		17,639	,000
	INDCA	-,778	,107		-7,244	,000

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EPS
 /METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,368	,323	46,774977

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
	Résidu	30630,579	14	2187,899		
	Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

الملحق رقم (05)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	102,469	13,503		7,589	,000
INDCA	-424,429	148,531	-,607	-2,858	,013

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,627	3,220842

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
Résidu	145,234	14	10,374		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,168	,930		6,633	,000
INDCA	52,318	10,228	,807	5,115	,000

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT EVA
/METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,198 ^a	,039	-,029	2242,2586396

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	2876982,644	1	2876982,644	,572	,462 ^b
	Résidu	70388133,294	14	5027723,807		
	Total	73265115,938	15			

a. Variable dépendante : EVA

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1199,275	647,284		1,853	,085
	INDCA	-5386,054	7120,127	-,198	-,756	,462

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QTOBIN
/METHOD=ENTER INDCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	INDCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791 ^a	,625	,598	,120446

a. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
Résidu	,203	14	,015		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), INDCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,737	,035		21,201	,000
INDCA	1,848	,382	,791	4,833	,000

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (06)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ازدواجية

منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام

(DUAL) وأبعاد الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROA
/METHOD=ENTER DUAL.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,210	,154	,014353

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
Résidu	,003	14	,000		
Total	,004	15			

a. Variable dépendante : ROA

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,031	,007		4,250	,001
DUAL	,016	,008	,459	1,931	,074

a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROE
/METHOD=ENTER DUAL.

Régression

الملحق رقم (06)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROE

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,024 ^a	,001	-,071	,041017

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,110	,021		5,376	,000
	DUAL	,002	,024	,024	,091	,928

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT ROS

/METHOD=ENTER DUAL.

Régression

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
	Résidu	,016	14	,001		
	Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

الملحق رقم (06)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,031	,017		1,819	,090
DUAL	,141	,020	,888	7,244	,000

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EPS
 /METHOD=ENTER DUAL.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,368	,323	46,774977

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
Résidu	30630,579	14	2187,899		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	25,300	23,387		1,082	,298
DUAL	77,169	27,006	,607	2,858	,013

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER DUAL.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,627	3,220842

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
	Résidu	145,234	14	10,374		
	Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	15,680	1,610		9,737	,000
	DUAL	-9,512	1,860	-,807	-5,115	,000

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EVA
 /METHOD=ENTER DUAL.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم (06)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,198 ^a	,039	-,029	2242,2586396

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	219,993	1121,129		,196	,847
	DUAL	979,282	1294,569	,198	,756	,462

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QTOBIN
 /METHOD=ENTER DUAL.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	DUAL ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791 ^a	,625	,598	,120446

a. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
	Résidu	,203	14	,015		
	Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), DUAL

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,073	,060		17,821	,000
	DUAL	-,336	,070	-,791	-4,833	,000

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (07)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد لجان

مجلس الإدارة (NCOMCA) وأبعاد

الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROA
/METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,210	,154	,014353

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	3,728	,074 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			

a. Variable dépendante : ROA

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,071	,015		4,719	,000
	NCOMCA	-,008	,004	-,459	-1,931	,074

a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROE
/METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROE

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,024 ^a	,001	-,071	,041017

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,008	,928 ^b
	Résidu	,024	14	,002		
	Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,116	,043		2,709	,017
	NCOMCA	-,001	,012	-,024	-,091	,928

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROS
 /METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,789	,774	,033811

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,060	1	,060	52,482	,000 ^b
Résidu	,016	14	,001		
Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,384	,035		10,920	,000
NCOMCA	-,071	,010	-,888	-7,244	,000

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EPS
 /METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,368	,323	46,774977

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

b.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	17865,125	1	17865,125	8,165	,013 ^b
Résidu	30630,579	14	2187,899		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

الملحق رقم (07)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	218,222	48,685		4,482	,001
1 NCOMCA	-38,584	13,503	-,607	-2,858	,013

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,627	3,220842

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	271,453	1	271,453	26,167	,000 ^b
1 Résidu	145,234	14	10,374		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-8,101	3,352		-2,416	,030
1 NCOMCA	4,756	,930	,807	5,115	,000

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EVA
 /METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : EVA
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,198 ^a	,039	-,029	2242,2586396

- a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	2876982,644	1	2876982,644	,572	,462 ^b
	Résidu	70388133,294	14	5027723,807		
	Total	73265115,938	15			

- a. Variable dépendante : EVA
 b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2668,199	2333,817		1,143	,272
	NCOMCA	-489,641	647,284	-,198	-,756	,462

- a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QTOBIN
 /METHOD=ENTER NCOMCA.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCOMCA ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : Q TOBIN
 b. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم (07)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791 ^a	,625	,598	,120446

a. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,339	1	,339	23,358	,000 ^b
1 Résidu	,203	14	,015		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), NCOMCA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,233	,125		1,859	,084
1 NCOMCA	,168	,035	,791	4,833	,000

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (08)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين نسبة تركيز
الملكية (ACTMAJ) وأبعاد الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROA
 /METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : ROA
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,229 ^a	,053	-,015	,015720

- a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,778	,393 ^b
	Résidu	,003	14	,000		
	Total	,004	15			

- a. Variable dépendante : ROA
 b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,017	,029		,576	,573
	ACTMAJ	,036	,041	,229	,882	,393

- a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROE
 /METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : ROE
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,201 ^a	,041	-,028	,040188

- a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	,592	,454 ^b
	Résidu	,023	14	,002		
	Total	,024	15			

- a. Variable dépendante : ROE
b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,169	,075		2,256	,041
	ACTMAJ	-,081	,105	-,201	-,770	,454

- a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ROS
/METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : ROS
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,634 ^a	,402	,360	,056962

a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,031	1	,031	9,423	,008 ^b
	Résidu	,045	14	,003		
	Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,186	,106		-1,753	,101
	ACTMAJ	,457	,149	,634	3,070	,008

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EPS

/METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 ^a	,539	,506	39,951498

a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	26149,994	1	26149,994	16,383	,001 ^b
	Résidu	22345,711	14	1596,122		
	Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-215,532	74,471		-2,894	,012
	ACTMAJ	422,202	104,308	,734	4,048	,001

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT PE

/METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808 ^a	,653	,628	3,214915

a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	271,988	1	271,988	26,315	,000 ^b
	Résidu	144,699	14	10,336		
	Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	39,010	5,993		6,510	,000
	ACTMAJ	-43,059	8,394	-,808	-5,130	,000

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EVA

/METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,417 ^a	,174	,115	2079,6051327

a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	12718510,826	1	12718510,826	2,941	,108 ^b
	Résidu	60546605,113	14	4324757,508		
	Total	73265115,938	15			

a. Variable dépendante : EVA

b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7542,089	3876,446		1,946	,072
	ACTMAJ	-9311,145	5429,575	-,417	-1,715	,108

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT

QTOBIN

/METHOD=ENTER ACTMAJ.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ACTMAJ ^b		Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 ^a	,410	,368	,151095

a. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,222	1	,222	9,739	,008 ^b
	Résidu	,320	14	,023		
	Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), ACTMAJ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,692	,282		6,008	,000
	ACTMAJ	-1,231	,394	-,641	-3,121	,008

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (09)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد أعضاء

لجنة التدقيق (NCAUDIT) وأبعاد الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROA
 /METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROA
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,110 ^a	,012	-,059	,016053

- a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,171	,686 ^b
	Résidu	,004	14	,000		
	Total	,004	15			

- a. Variable dépendante : ROA
 b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,035	,019		1,883	,081
	NCAUDIT	,002	,005	,110	,413	,686

- a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROE
 /METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : ROE
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,335 ^a	,112	,049	,038661

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,003	1	,003	1,768	,205 ^b
1 Résidu	,021	14	,001		
Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,054	,045		1,201	,250
1 NCAUDIT	,015	,012	,335	1,330	,205

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROS
 /METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,080 ^a	,006	-,065	,073445

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

الملحق رقم (09)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,089	,770 ^b
Résidu	,076	14	,005		
Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,162	,085		1,900	,078
NCAUDIT	-,007	,022	-,080	-,299	,770

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EPS

/METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,216	50,348204

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	13006,522	1	13006,522	5,131	,040 ^b
Résidu	35489,183	14	2534,942		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

الملحق رقم (09)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	212,125	58,302		3,638	,003
NCAUDIT	-34,386	15,181	-,518	-2,265	,040

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429 ^a	,184	,126	4,927788

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	76,724	1	76,724	3,160	,097 ^b
Résidu	339,963	14	24,283		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,358	5,706		-,238	,815
NCAUDIT	2,641	1,486	,429	1,778	,097

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EVA
 /METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EVA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,842 ^a	,708	,687	1235,4811504

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	51895324,517	1	51895324,517	33,998	,000 ^b
1 Résidu	21369791,421	14	1526413,673		
Total	73265115,938	15			

a. Variable dépendante : EVA

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-7190,695	1430,658		-5,026	,000
1 NCAUDIT	2172,040	372,512	,842	5,831	,000

a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT QTOBIN

/METHOD=ENTER NCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Q TOBIN

c. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم (09)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,188 ^a	,035	-,034	,193248

a. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,019	1	,019	,512	,486 ^b
1 Résidu	,523	14	,037		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), NCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,665	,224		2,971	,010
1 NCAUDIT	,042	,058	,188	,716	,486

a. Variable dépendante : Q TOBIN

الملحق رقم (10)

مخرجات برنامج SPSS 20

نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عدد

اجتماعات لجنة التدقيق (NRCAUDIT)

وأبعاد الأداء

الملحق رقم (10)

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROA
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROA

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,452 ^a	,204	,147	,014409

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,001	1	,001	3,590	,079 ^b
1 Résidu	,003	14	,000		
Total	,004	15			

a. Variable dépendante : ROA

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,007	,019		,364	,721
1 NRCAUDIT	,010	,005	,452	1,895	,079

a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT ROE
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

الملحق رقم (10)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROE

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,024 ^a	,001	-,071	,041018

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,008	,930 ^b
1 Résidu	,024	14	,002		
Total	,024	15			

a. Variable dépendante : ROE

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,107	,054		1,969	,069
	NRCAUDIT	,001	,015	,024	,090	,930

a. Variable dépendante : ROE

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT ROS

/METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ROS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,691	,669	,040970

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

الملحق رقم (10)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,053	1	,053	31,278	,000 ^b
Résidu	,023	14	,002		
Total	,076	15			

a. Variable dépendante : ROS

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,162	,054		-2,974	,010
NRCAUDIT	,082	,015	,831	5,593	,000

a. Variable dépendante : ROS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EPS
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : EPS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 ^a	,318	,270	48,594848

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	15435,274	1	15435,274	6,536	,023 ^b
Résidu	33060,430	14	2361,459		
Total	48495,704	15			

a. Variable dépendante : EPS

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

الملحق رقم (10)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-78,599	64,433		-1,220	,243
NRCAUDIT	44,628	17,456	,564	2,557	,023

a. Variable dépendante : EPS

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT PE
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : P/E

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760 ^a	,578	,547	3,545947

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	240,655	1	240,655	19,139	,001 ^b
Résidu	176,032	14	12,574		
Total	416,687	15			

a. Variable dépendante : P/E

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	28,746	4,702		6,114	,000
NRCAUDIT	-5,572	1,274	-,760	-4,375	,001

a. Variable dépendante : P/E

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

الملحق رقم (10)

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT EVA
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : EVA
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,184 ^a	,034	-,035	2248,5934030

- a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	2478703,852	1	2478703,852	,490	,495 ^b
1 Résidu	70786412,086	14	5056172,292		
Total	73265115,938	15			

- a. Variable dépendante : EVA
 b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1095,619	2981,456		-,367	,719
1 NRCAUDIT	565,538	807,719	,184	,700	,495

- a. Variable dépendante : EVA

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QTOBIN
 /METHOD=ENTER NRCAUDIT.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	NRCAUDIT ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : Q TOBIN
 b. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم (10)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 ^a	,612	,585	,122484

a. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,332	1	,332	22,125	,000 ^b
1 Résidu	,210	14	,015		
Total	,542	15			

a. Variable dépendante : Q TOBIN

b. Valeurs prédites : (constantes), NRCAUDIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,571	,162		9,676	,000
1 NRCAUDIT	-,207	,044	-,783	-4,704	,000

a. Variable dépendante : Q TOBIN