الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة-

اعداد الطلبة		المشرف
1	مريم زروقي	تريش حسينة
2	بولطيف مروة	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
مناع ريمة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
تريش حسينة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
باي مريم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية:2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم لمواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، والصلاة والسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة الفاضلة المشرفة على هذه المذكرة تريش حسينة، الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل، وجميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم.

كما نشكر كل من ساعدنا بكلمة، أو فكرة، أو وقت، أو حتى بصمت صادق في ظهر الغيب.

لكم جميعًا...كُل الامتنان، واصدق الدعوات.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعونه تذلل الصعاب وتدرك الغايات.

بعد رحلة من السهر والاجتهاد، والتوكل على الله في كل خطوة، أقدم ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى من كانت دعواتها سر توفيقي، أمي الحبيبة، التي غرست في قلبي الإيمان والأمل، وكانت لي الحضن الدافئ في كل حين.

إلى من علمني أن الطموح لا حدود له، وأن العزيمة لا تعرف المستحيل، أبي الغالي، قدوتي وسندي، من أضاء لي الطريق بحكمته ودعمه.

إلى إخوتي الأعزاء، شركاء الرحلة، وجميع الأهل والأصدقاء.

بولطيف مروة

إهداء

إلى والديّ، من غرسا في القيم، وسقوني من تعبهم حبًا ودعاء...

إليكُما أقدم ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وحبًا لا يزُول.

إلى إخوتي الأعزاء على قلبي.

وإلى صديقاتي، اللواتي خففن عني مشقة الطريق بكلمة، ورفقة، وابتسامة.

وإلى كُل من أحبني بصدق، وكان حاضرا بدعمه أو قلبه...

أهدي هذا العمل، امتنانًا لا يعرف حدًا.

زروقي مريم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة، وقد اعتمدنا في ذلك على استبيان وزع على ثلاث مؤسسات اقتصادية ذات أسهم في ولاية ميلة، حيث بلغت عينة الدراسة 69 مستجوب، حيث تم تحليل البيانات المحصلة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد تم التوصل إلى أن مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث كان هناك تأييد متوسط لإجابات المستجوبين حول مساهمة كل من آليات ومبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بمؤسساتهم.

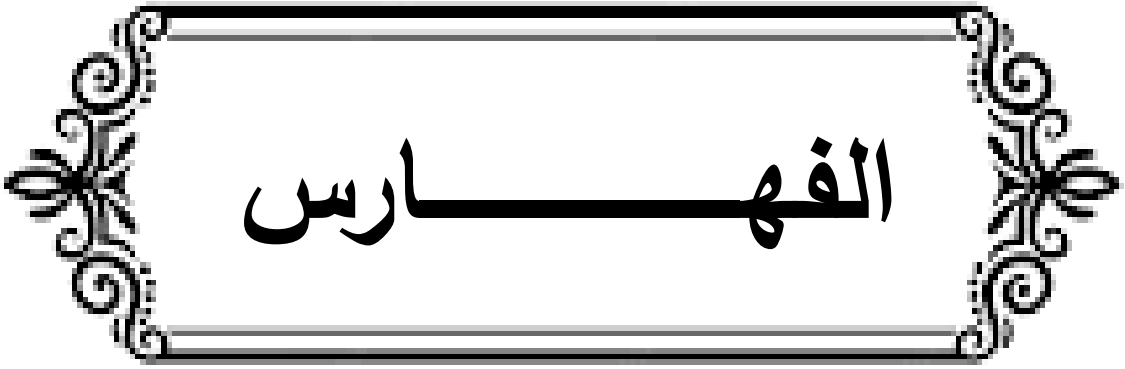
الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، آليات حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات.

Abstract

This study aimed to determine the extent to which corporate governance contributes to improving the financial performance of economic institutions. This study examined a sample of economic institutions in the state of Mila. We relied on a questionnaire distributed to three joint-stock economic institutions in the state of Mila. The study sample consisted of 69 respondents. The data collected was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

It was concluded that the contribution of corporate governance to improving the financial performance of the institutions in the study sample was moderate, as respondents expressed moderate support for the contribution of both corporate governance mechanisms and principles to improving the financial performance of their institutions.

Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Corporate Governance Mechanisms, Corporate Governance Principles.


الفهـــــــارس

أولا: فهرس المحتويات

البسملة

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

الفهارس

المقدمـــــــــــة .....أ-هـ

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات 3

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات **..... 3**

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات**..... 9**

المبحث الثاني: محددات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وآلياتها 12

المطلب الأول: محددات التطبيق الفعال **..... 12**

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات **..... 15**

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات 22

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**..... 22**

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر **..... 25**

خلاصة الفصل الاول 28

الفصل الثاني: مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد.....29

المبحث الأول: أساسيات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية 30

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**..... 30**

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي **..... 33**

المبحث الثاني: دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي 35

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي **..... 35**

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية **..... 41**

المبحث الثالث: دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية 44

المطلب الأول: دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية **..... 44**

المطلب الثاني: دور أصحاب المصالح وحقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية **..... 45**

خلاصة الفصل الثاني 48

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة

تمهيد 50

المبحث الأول: طبيعة الدراسة التطبيقية 51

المطلب الأول: منهج وبيانات الدراسة **..... 51**

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة **..... 53**

المبحث الثاني: الطريقة والإجراء 58

المطلب الأول: إعداد استبيان وطرق توزيعه **..... 58**

المطلب الثاني: اختبار الصدق وثبات الاستبيان **..... 60**

المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية 66

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة **..... 66**

المطلب الثاني: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة **..... 71**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة **..... 76**

خلاصة الفصل الثالث 88

الخاتمـــــــــة 89

المصادر والمراجع 93

الملاحق 102

ثانيا: قائمة الجداول

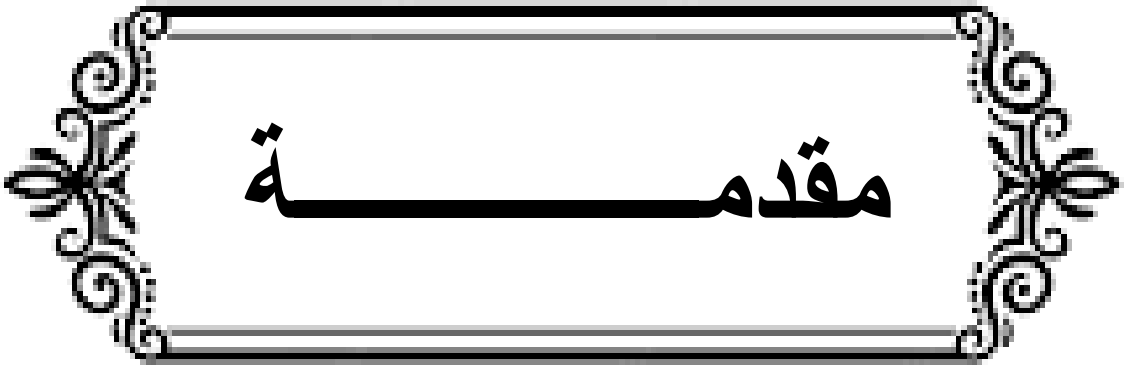
الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	56
2	توزيع فئة الدراسة عبر ولاية ميلة	57
3	درجات مقياس سلم "ليكرت الخماسي"	59
4	جدول توزيع سلم ليكرت	59
5	معاملات الثبات لعبارات الاستبيان	61
6	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى	62
7	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثانية	64
8	معامل الارتباط بين معدل كل فرضية من فرضيات الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان	65
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	67
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	69
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	70
12	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الأولى	71
13	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الثانية	74
14	اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogrov–smirnovsample)	76
15	نتائج اختبار (t–test) للفرضية الأولى	77
16	نتائج اختبار (t–test) للفرضية الثانية	83
17	نتائج اختبار (t–test) للفرضية الرئيسية للدراسة	86

ثالثا: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص حوكمة الشركات	7
2	محددات حوكمة الشركات	12
3	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات	22
4	دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي	52
5	الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	56
6	توزيع فئة الدراسة عبر ولاية ميلة	57
7	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	68
8	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	69
9	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	70

رابعا: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة المختصرات	101
2	الاستبيان	102
3	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	106
4	النتائج الإحصائية –مخرجات– SPSS24	107


مقدمـــــــــة

تعتبر حوكمة الشركات من القضايا التي تحظى باهتمام كبير من الأكاديميين والممارسين والمنظمات الإقليمية والدولية في مختلف الاقتصادات، سواء المتقدمة أو النامية. وقد ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة بعد الأزمات المالية والانهيارات التي شهدتها مختلف دول شرق آسيا وروسيا، نتيجة للفساد المالي والإداري. هذه الأزمات أسفرت عن خسائر كبيرة في العديد من الشركات العالمية، مما جعل الفساد وسوء الإدارة يشكلان عبئا على الاقتصاد العالمي ككل. من هنا، أصبح من الضروري المطالبة بوجود مبادئ وآليات حوكمة سليمة وفعالة تضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية.

وقد ازدادت أهمية الحوكمة، إذ أصبحت تُشكّل عنصراً مهماً من عناصر تقييم الشركة، وأحد المتطلبات الأساسية للإدارة الناجحة، خاصة بعد اعتمادها في تحقيق الجودة والتميّز في الأداء. ويظهر ذلك من خلال توجيه الشركات نحو الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وضمان سير العمل بأفضل شكل ممكن، إلى جانب حماية أموال المساهمين، والاهتمام بالفئات الأخرى من أصحاب المصالح، وتعزيز المصداقية والثقة في المعاملات، وهو ما ينعكس إيجاباً على تعظيم إيرادات الشركة، وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية، وتحقيق مستويات عالية من الأداء المالي، بما يضمن أفضل المنافع الممكنة لجميع أصحاب المصالح.

والجزائر على غرار باقي دول العالم، فقد سعت هي الأخرى لمواكبة التطورات العالمية، فقامت بعدة اصلاحات سعيا منها إلى ترسيخ بيئة أعمال تتماشى مع متطلبات تحقيق حوكمة الشركات، التي تزايدت الحاجة إليها في المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي والإصلاحات التي شهدتها البلاد، هادفة بذلك إلى تحسين الأداء المالي لمؤسساتها وتعزيز شفافيتها في تسيير أنشطتها الاقتصادية.

أولا: إشكالية الدراسة

بناءً على ما تقدم، يمكننا ابراز إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟
- ما مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية أعلاه تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية للفرضيات التالية:

- تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الأهمية البالغة التي يحظى بها كل من مفهوم حوكمة الشركات وكذا الأداء المالي، باعتبارهما من أبرز الركائز التي تقوم عليهما استدامة المؤسسات ونجاعتها. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذه المفاهيم من قبل المحللين والهيئات الرقابية عالميًا، إلا أن تطبيقاتها لا تزال محدودة في البيئة الجزائرية، التي تسعى اليوم إلى تعزيز جاذبيتها الاستثمارية والانفتاح على الأسواق المحلية والدولية. ويُعدّ تحسين الأداء المالي إحدى الأولويات في هذا السياق، فتحسين الأداء المالي وتطويره لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا للبقاء والاستمرارية، وهو ما يبرز الحاجة إلى ترسيخ آليات ومبادئ فعّالة لحوكمة الشركات تسهم في تحقيق هذا الهدف.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية حوكمة الشركات ومتطلبات تطبيقها؛
- الوقوف على مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، من خلال معرفة دور كل من مبادئ، وكذا آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا (مالية ومحاسبة)؛
- أهمية موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي، اللذان يعدان من المواضيع الهامة في مجال المالية والمحاسبة، مما شجعنا على البحث فيه.

سادسا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تركز دراستنا حول موضوع دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث تم التركيز على الأداء المالي دون غيره من الأنواع الأخرى للأداء (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي...إلخ)، كما لم تتطرق الدراسة إلى باقي أنواع المؤسسات (قطاع البنوك، قطاع التأمينات...إلخ)؛
- **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة (من فيفري 2025 إلى ماي 2025)؛
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في ولاية ميلة.

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لها، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استخدمنا فيه أسلوب الاستقصاء، حيث تمت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة، ثم عالجنا البيانات التي تحصلنا عليها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 24).

ثامنا: الدراسات السابقة

بغية الاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة بما يخدم موضوع دراستنا، فسنعرض بعض الدراسات التي قامت بالربط بين حوكمة الشركات والأداء المالية ـفي حدود إطلاعناـ مرتبة زمنيا على النحو التالي:

- **دراسة إيمان شيحان المشهداني، علاء فرحان طالب، والتي تحمل عنوان الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،** وهي عبارة عن كتاب صدر عن دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ـ عمان ـ سنة 2011، وقسم من خلاله الباحثان دراستهما إلى قسمين نظري وتطبيقي، خصص الجزء الأول لدراسة مبادئ الحوكمة في المصارف والجزء الثاني كان عبارة عن تحليل استبانة موجهة للبنوك الناشطة في المنطقة، وقد لخصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير إيجابي على الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.
- **دراسة بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ــ دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية ــ مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة،2011ـ 2012،** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في المؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة، وتأثير ذلك على أدائها المالي. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لا يزال محدودا، وأن هناك علاقة ايجابية بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي.
- **دراسة نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ـ دراسة حالةـ أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين وذلك من خلال التطرق إلى طبيعة نشاط هذا النوع من الشركات القائم على إدارة المخاطر، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، استخدم الباحث استبانة حول مبادئ حوكمة الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة، كما توصلت الدراسة إلى غياب عنصر مهم من عناصر مبادئ حوكمة الشركات وهو عنصر الإفصاح والشفافية في شركات التأمين في الجزائر.

من خلال ما تقدم من ملخصات لأهم ما جاء في الدراسات السابقة، نجد أنه هناك تباين واضح بين هدف كل دراسة وطريقة معالجتها، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات السابقة، ولكن

يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث تناولت كل واحدة منها زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، لذا فقد قمنا بالربط بين مختلف أفكار هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية دراستنا والتي هدفت إلى قياس مدى مساهمة حكومة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإلمام بجميع الجوانب المهمة المرتبطة بالموضوع، وكذا الإجابة على تساؤلات الدراسة وبلوغ أهدافها، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة. وفيما يخص فصول الدراسة، فقد تم تقسيمها كما يلي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار العام لحوكمة الشركات، من خلال دراسة ماهية حوكمة الشركات، ثم محددات التطبيق الفعال وآلياتها، بالإضافة إلى عرض المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادئ الحوكمة في الجزائر؛

أما الفصل الثاني، فتطرقنا فيه إلى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث عرضنا أساسيات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، كما تطرقنا فيه إلى دور كل من آليات ومبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي؛

وبالنسبة للفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة تطبيقية على عينة المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة، وتطرقنا فيه إلى توضيح طبيعة الدراسة، وكذا عرض الطريقة والإجراءات التي تمت بها الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:
الإطار العام
لحوكمة الشركات

تمهيد

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الجد هامة في العصر الحالي وخاصة لجميع المؤسسات الناشطة محليا أو عالميا، إذ أن سلسلة الانهيارات لكبريات الشركات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة أخد العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات.

وقد أدى ذلك الاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات والالتزام بالسياسات وإجراءات الرقابة وتطبيق آليات الحوكمة ومبادئها لمنع مثل هذا النوع من الانهيارات في المستقبل.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كما يلي:

- **المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛**
- **المبحث الثاني: محددات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وآلياتها؛**
- **المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.**

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

برز مفهوم حوكمة الشركات خلال العقود الأخيرة استجابةً للأزمات المالية المتكررة التي أثرت على النظام المالي العالمي وأدت إلى انهيار العديد من المؤسسات الكبرى. وقد أصبح هذا المفهوم محور اهتمام واسع نظرًا لدوره في تحسين تسيير المؤسسات وتعزيز استقرارها.

بناءً على ذلك، وللتعرف على ماهية حوكمة الشركات، سيتناول هذا المبحث الخلفية التاريخية لنشأتها، إضافة إلى تعريفها وخصائصها، كما سيتم التطرق إلى أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات عبر تطورات عديدة، متأثرةً بالتغيرات الاقتصادية والأزمات المالية التي أبرزت الحاجة إلى تنظيم فعال داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، سنقوم بتوضيح نشأتها وتطورها، ثم التعرف على مفهومها وتعريفاتها المختلفة، وأخيرًا استعراض أبرز خصائصها التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية.

أولا: نشأة حوكمة الشركات

ظلّت حوكمة الشركات محل اهتمام منذ قرون، حيث كانت الشركات بحاجة إلى التمويل، وكان المستثمرون يبحثون عن ضمانات لحماية استثماراتهم. ورغم أن الحوكمة برزت بشكل أكبر في التسعينات بفعل المنافسة على التمويل، إلا أن موجة الخصخصة، خاصة في الدول الديمقراطية، أبرزت أهميتها، نظرًا لسوء إدارة بعض عمليات الخصخصة وانتشار الفساد، مما أدى إلى تراجع قيمة الشركات. كما أن الانهيارات المالية الكبرى دفعت إلى تبني مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية والاستقرار الاقتصادي.[1]

أما بلورة مفهوم حوكمة الشركات فتعود إلى نظرية الوكالة التي طرحها "بيرل ومينز" (1932)، بعد انتشار فصل الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة، مما أدى إلى تعارض المصالح بين الإدارة (مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين) من جهة، والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى. فبينما تسعى الإدارة لتحقيق مصالحها الخاصة، يطالب المساهمون بمزيد من الشفافية والمساءلة لضمان

[1] عبد العظيم بن محسن الحمدي، "**حوكمة الشركات**"، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020م، ص 8-9.

حقوقهم. هذا التباين دفع بالإدارة المالية إلى إدخال إصلاحات تدريجية تهدف إلى تحقيق الحوكمة من خلال تعزيز الرقابة، الشفافية، وإشراك المساهمين في عملية اتخاذ القرار.[1]

ويمكن تلخيص مراحل تطور حوكمة الشركات عبر عدة مراحل هي:[2]

- 1932 وما بعده: بدأ الاهتمام بها بعد أزمة 1929، مع إدراك تعارض المصالح بين الملاك والإدارة؛
- ظهور نظرية الوكالة (1976 – 1990): ركزت الأبحاث على ضرورة تحديد العلاقة بين الملاك والمديرين وتنظيمها؛
- التسعينات: تصاعد الاهتمام بالحوكمة مع توسع العولمة واشتداد المنافسة على التمويل؛
- مرحلة الإصلاحات (1996 – 2000): جاءت بعد سلسلة من الأزمات المالية التي كشفت ضعف الرقابة وسوء الإدارة؛
- صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، التي أرست أسس الحوكمة الحديثة؛
- بداية الألفية (2001 –2004): حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والاستثمارية في الكثير من الشركات والمؤسسات، مما زاد من الحاجة إلى توثيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية والمساءلة؛
- تزايد الاهتمام الدولي: خاصة بعد الأزمات الاقتصادية الكبرى، حيث لعب البنك الدولي دورًا في دعم المعايير العالمية للحوكمة.

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم حوكمة الشركات، حيث اختلفت باختلاف المنظمات الاقتصادية والباحثين، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف.

1-تعريفات بعض المنظمات الدولية:

سعت العديد من المنظمات الدولية إلى تقديم تعريفات رسمية وشاملة لهذا المفهوم من بينها:

1-1- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD): "وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفا لحوكمة الشركات أشارت فيه إلى أنها: ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال اعتمادًا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين

[1] عبد العظيم بن محسن الحمدي، مرجع سابق، ص 9.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، "**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007م، ص 25-27.

المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح واستناداً إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، وعلى ذلك فحوكمة الشركات تعطي اهتماما للهياكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء[1]، كما عرفتها كذلك بأنها : ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين".[2]

1-2-تعريف البنك الدولي: يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية"؛[3]

1-3- تعريف مؤسسة التمويل الدولية: كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات بأنها : "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها[4]"، كما "عرفت مؤسسة التمويل الدولية" حوكمة الشركات على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة مجلس المديرين، المساهمين، وباقي أصحاب المصالح ؛[5]

1-4- تقرير لجنة كادبيري لسنة 1992: " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".[6]

2- تعريفات بعض الكتاب والباحثين:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم حوكمة الشركات باختلاف توجهات الباحثين، حيث عرفت بأنها مجموعة الآليات التنظيمية التي لها أن تحد من سلطات المسيرين وتؤثر على قراراتهم، بعبارة أخرى يمكن القول بأنها عبارة عن مجموع الآليات التنظيمية التي تحكم تصرفاتهم وتحد من سلطاتهم التقديرية.[7]

---

[1] عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، "**الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص 32-33.

[2] Organization For Economic Co-Operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**, Paris, 2008, p15.

[3] حمدي معمر، "**محاضرات في مقياس حوكمة الشركات**"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2023-2024م، ص20.

[4] Alamgir. M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7-8, 2007, Cairo, p03.

[5] International finance corporate (IFC), **corporate governance: why corporate governance**, 2005, p 1.

[6] Adrian Cadbury, **"Report of the committee on the financial Aspects of corporate Governance"**, London, burgess Science press, December1, 1992, p14.

[7] Alain Finet et autres, **"Gouvernance d'entreprise: nouveaux Défis Financiers et non Financiers"**, de boeck, Bruxelles, Balgique, 1er édition, 2009, P:23.

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من القواعد التنظيمية والرقابية التي تنظم وتوجه حياة المؤسسة.[1]

وهناك من عرفها بأنها مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح.[2]

ومن التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والآليات التنظيمية التي تهدف إلى توجيه وضبط عمل المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح الآخرين، بما يضمن تحقيق الشفافية، المساءلة، والكفاءة في استخدام الموارد، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأسواق المالية.

ثالثا: خصائص حوكمة الشركات

من خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات نستنتج مجموعة من الخصائص، وهي:[3]

1- الانضباط: وهو حرص المؤسسة على إتباع سلوك أخلاقي في كل العمليات والأنشطة والقرارات التي تتخذها؛

2- الشفافية: وهي المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وتقديم صور حقيقية لكل ما يحصل داخل المؤسسة؛

3- الاستقلالية: وتعني الفصل بين الملكية والإدارة وأيضا استقلالية الرقابة عن التنفيذ ويتحقق ذلك عن طريق وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العلياء، وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي، وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛

4- المساءلة: تعني أن كل مسؤول في المؤسسة معرض للمساءلة عن عمله أمام المساهمين؛

5- المسؤولية: تتبع هذه المسؤولية عن إدراك المؤسسة الحقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين التنظيمية؛

---

[1] 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.

[2] جيهان عبد المعز الجمال، "**المراجعة وحوكمة الشركات**"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2014م، ص 491.

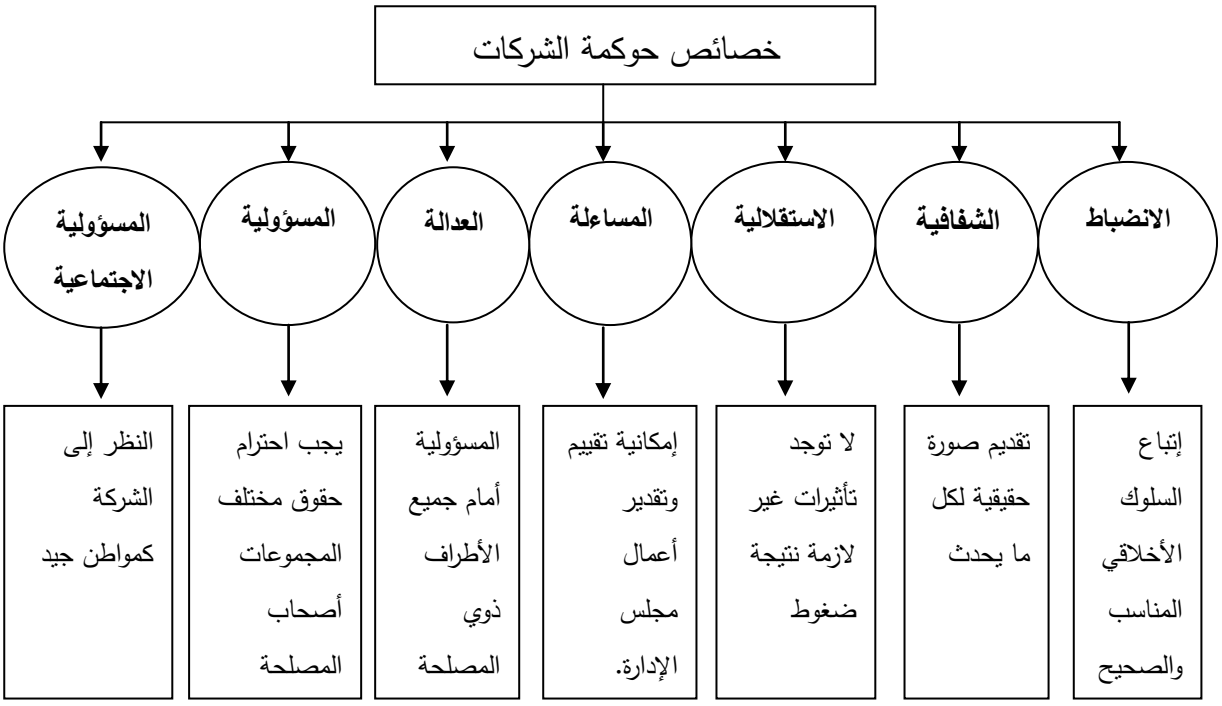
[3] زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وئام حمداوي، "**تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، 2017م، ص 204.

6- العدالة: وهي أن يعمل مختلف الأطراف بالتساوي وخاصة مساهمي الأقلية؛

7- المسؤولية الاجتماعية: أي أن تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجه مجتمعها الداخلي (عمال، مسيرون، مساهمون...إلخ) من جهة، واتجاه مجتمعها الخارجي (زبائن، جمعيات، جماعات محلية ...إلخ) من جهة أخرى.

والشكل التالي يلخص ما سبق ذكره من خصائص.

الشكل رقم (1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 23.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن تحقيق غايات وأهداف حوكمة الشركات يتطلب توفر مجموعة من الخصائص، أبرزها انضباط جميع الأطراف داخل المؤسسة، نقل المعلومات والأحداث بدقة وشفافية، اتخاذ القرارات باستقلالية، والخضوع للمساءلة بعدالة. كما تشمل هذه الخصائص تحمّل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمسؤولية عن قراراتهم ونتائج أعمالهم، مع احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

تنبع أهمية حوكمة الشركات من دورها في تنظيم إدارة المؤسسات وضبط تعاملاتها، مما يساهم في تعزيز الشفافية والحد من التجاوزات. كما تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا ما سنأتي إلى تفصيله.

أولا: أهمية حوكمة الشركات

تبرز أهمية الحوكمة من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يُجمع العديد من الباحثين والمختصين على دورها الحيوي في دفع عجلة التنمية، وتحسين مستوى الأداء، والحد من المخاطر المرتبطة بالفساد الإداري والمالي، سواء على مستوى المؤسسات أو الاقتصاد الوطني ككل. ويمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي:[1]

– ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة بشأن تطبيق حوكمة الشركات؛

– تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، والعمل على تطويرها وتحسين أدائها، لتحقيق كفاءة أداء المنظمة ورفع قيمة أسهمها وتعظيم قيمتها الاقتصادية، بالإضافة إلى تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، لضمان نزاهة التعاملات وعدالتها ودقة المعلومات الصادرة عنها، بهدف تحقيق جودة التقارير المالية وأعلى درجات الشفافية، مما يساهم في زيادة القدرة التنافسية وجذب الاستثمارات وتعزيز النمو؛

–القضاء على الفساد المالي والإداري والمحاسبي، ووضع التدابير اللازمة التي تضمن تجنب حدوثه مرة أخرى؛

–حماية الحقوق، وخاصة حقوق صغار المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، من احتمالات التواطؤ بين إدارة المنظمة وكبار المساهمين لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب باقي الأطراف؛

–ترسيخ ثقافة إعداد منهج علمي متكامل للعمل داخل المنظمة، مما يساعد الإدارة على تحقيق أفضل النتائج من خلال الإشراف على المخاطر والأزمات، وتحديدها، وفرض الرقابة عليها، والحد من آثارها السلبية على كل من المنظمة والاقتصاد ككل.

[1] ريهام ممدوح شلبي، "**حوكمة الشركات**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024م، ص57–58.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

يمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة في الآتي:[1]

– تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية؛

– تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛

– تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة؛

– زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

كما أن هناك أهداف أخرى أشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف فيما يأتي:[2]

– كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
– تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
– حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية 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

[1] محمد سليمان حمزة، "**الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات**"، دار النشر أي–كتب، لندن، بريطانيا، 2023م، ص46.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 43–44.

التقييم الدولية؛

– التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

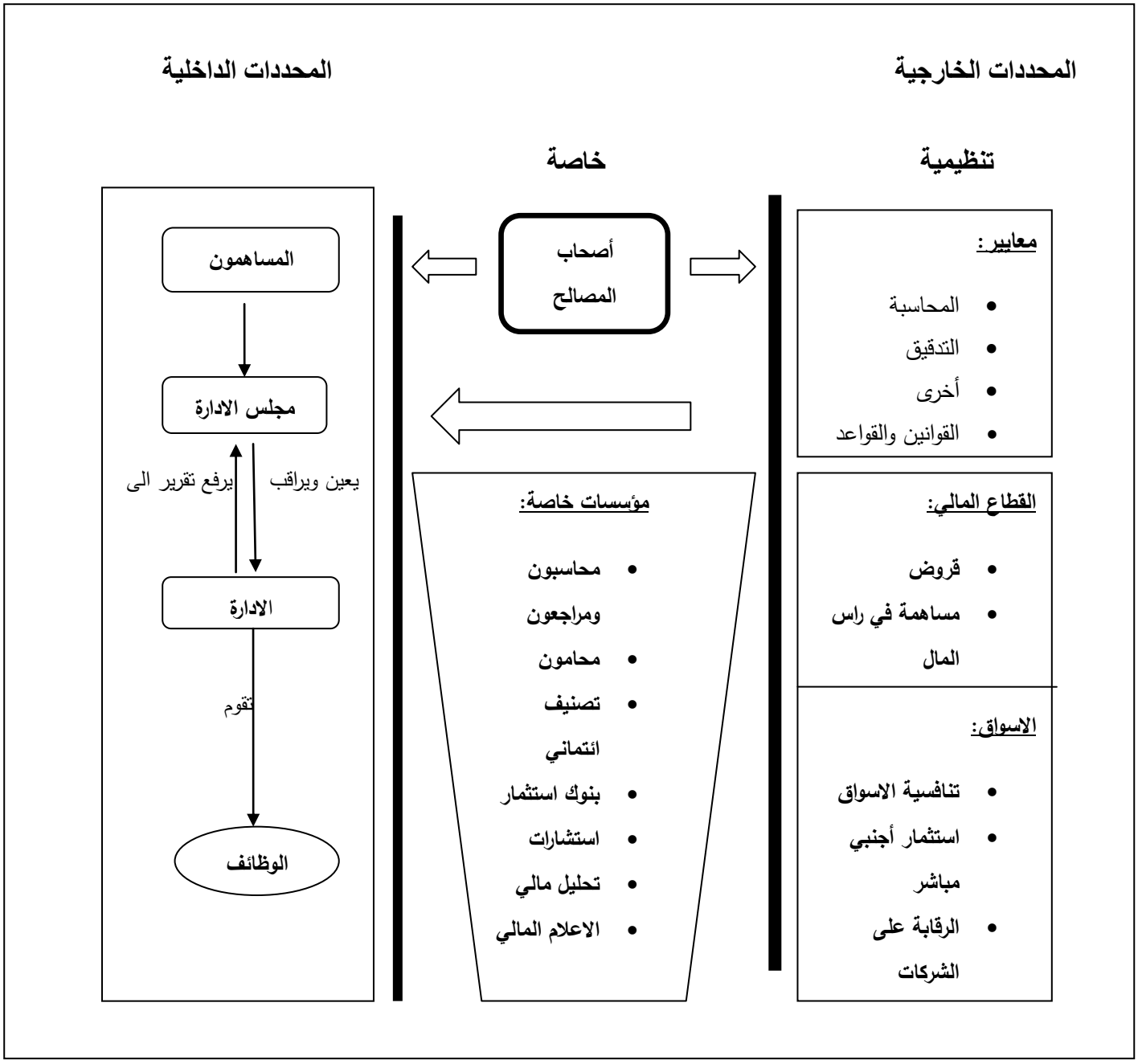
المبحث الثاني: محددات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وآلياتها

يختلف تطبيق حوكمة الشركات من اقتصاد إلى آخر، رغم الاتفاق على أن نجاحها يرتبط بدرجة كبيرة بتوافر وجودة محدداتها والآليات المعتمدة لتفعيلها. لذلك، سنتناول في هذا المبحث المحددات التي تؤثر على مدى نجاح أو فشل الحوكمة، بالإضافة إلى الآليات التي تسهم في تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة داخل الشركات.

المطلب الأول: محددات التطبيق الفعال

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وحتى يحقق نظام الحوكمة هدفه الرئيسي والمتمثل في إرساء مبادئها بفعالية، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل التي تختلف من دولة لأخرى بحسب اختلاف النظم السياسية والاقتصادية والقانونية، ولتتم العملية الرقابية لهذا النظام لابد أن تتدخل جملة من الآليات والركائز الأساسية، والتي تشمل الرقابة والإفصاح، وإدارة المخاطر، وهذه العناصر هي التي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة نظام الحوكمة المطبق، هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر جودة مجموعتين أساسيتين من المحددات الخارجية والداخلية نلخصها في الشكل رقم (2) أدناه.

الشكل (02): محددات حوكمة الشركات



المصدر: ثابت حسان ثابت، سيد احمد حاج عيسى، "**دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية**"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، تصدر عن جامعة زيان عاشور الجلفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، أفريل 2017م، ص 59.

وسنتناول هذه المحددات بالشرح على النحو التالي:

أولا: المحددات الخارجية

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يتضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي:[1]

– القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، قوانين سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛

– وجود نظام مالي جيد يتضمن 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 أحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا 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 وتتمثل هذه المؤسسات الغير حكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين.

ثانيا: المحددات الداخلية

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة والتي تتضمن:[2]

– وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛

– توزيع مناسب للمسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة مثل:

مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

[1] عبد العظيم بن محسن الحميدي، مرجع سابق، ص47.

[2] محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص19.

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات

تلعب آليات حوكمة الشركات دورًا أساسيًا في معالجة المشكلات الناشئة بين الإدارة والمساهمين، من خلال وضع أساليب وضوابط تضمن تحقيق التوازن بين مختلف المصالح. وقد أظهرت التجارب السابقة، لا سيما بعد فشل العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، أن غياب أو ضعف هذه الآليات قد يؤدي إلى أزمات مالية خطيرة. ومن بين العوامل التي ساهمت في هذه الإخفاقات، عدم الالتزام بمعايير المحاسبة الأمريكية، مما دفع الجهات النظامية والأكاديمية إلى المطالبة باعتماد المعايير الدولية وتعزيز الرقابة. وفي هذا السياق، فرضت قيود صارمة على مهنة التدقيق باعتبارها إحدى الآليات الجوهرية لضمان تطبيق الحوكمة بفعالية.

أولا: مفهوم آليات حوكمة الشركات

تعرف آليات الحوكمة بأنها مجموعة الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية من حملة الأسهم والأغلبية المسيطرة منهم.[1]

ثانيا: تصنيف آليات حوكمة الشركات

تصنف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين، داخلية وخارجية، كما يلي:

1-الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة الشركة والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة كما تتمثل في جميع الترتيبات التي تتخذ داخل الشركة بقصد تقليل المخاطر إلى أدنى حد، وذلك بضبط العلاقات بين المديرين، المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى، فيقصد بآليات الحوكمة الداخلية "مجموع الآليات المؤسساتية الموضوعة من قبل أصحاب المصالح بما في ذلك

[1] بهاء الدين سمير علام، "**أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية**"، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر، 2009م، ص21.

المساهمين أو عن طريق السلطة التشريعية من أجل حماية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم"[1]، وضمن هذا الإطار يمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية كما يلي:

1-1-مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة من بين الآليات الأساسية التي تستخدم في معالجة التصرفات الانتهازية للمسيرين حيث يوصف بقلب حوكمة الشركات ويعده الناشطون في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين أنه 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 ورقابتها، وهذا يؤدي إلي زيادة قيمة الشركة.

يعرف مجلس الإدارة بأنه "مجموعة من الأفراد الذين يتم انتخابهم من قبل مساهمي الشركة للإشراف على إدارة الشركة بشكل دوري وتمثيل مصالح المساهمين"، وفي هذا السياق يؤكد تقرير لجنة كادبيري أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية وبمسؤولية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ومن بين المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة نذكر ما يلي:[2]

- دور الرصد، فالمجلس يتولى مهمة اختيار تعويض، واتخاذ قرار عزل أو الإبقاء على الرئيس التنفيذي ومساعديه، ومراقبة وإدارة تضارب المصالح، والإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح؛

- المحافظة على سمعة الشركة؛

[1]Marc-Hubert Depret**. "Gouvernement d'entreprise: Enjeux Managériaux, Comptables Et Financiers"**. 1édition, De Boeck, Paris, France, 2005, P : 61.

[2]Olivier Marnet."**Behaviour and Rationality in Corporate Governance"**. Routledge, Abingdon, UK, 2008, P : 27.

– المساعدة على صياغة استراتيجية الشركة.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين، وأبرز هذه اللجان نجد:

1-1-1-لجنة التدقيق: يشمل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تصفح عنها المؤسسات، وذلك من خلال إعدادها لتقارير مالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الإلزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.[1]

وقد عرفت هيئة كندا للمحاسبين القانونيين لجنة التدقيق بأنها: "لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة".[2]

1-1-2-لجنة التعين: تقوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف الشركة.

يوكل لها مهام ومسؤوليات من قبل مجلس إدارة الشركة والذي يقوم من وقت لآخر بمراجعتها، وتتمثل واجبات لجنة التعيينات فيما يلي:[3]

– تحديد ودراسة الأشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس إدارة والعضو المنتدب؛
– وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين؛
– لجنة التعيينات مسئولة عن مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات؛

[1] بروش زين الدين، دهيمي جابر، "**دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**"، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012م، ص13.

[2] عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة"، متوفر على الموقع الالكتروني: https://ketabonline.com/ar/books/98154 ، تم الاطلاع يوم: 19 مارس، على الساعة: 17:07، ص12.

[3] محمد مصطفي سليمان، مرجع سابق، 134-135 ص.

– لجنة التعيينات مسئولة عن مراجعة السلوك المهني بالإضافة إلى إمداد مجلس الإدارة بالمقترحات المتعلقة بتغيير تلك القواعد أو تعديلها لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية؛

– فحص التقييم الذاتي الخاص بأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المكافآت والمديرين التنفيذيين وذلك بمجرد تقديمه إلى مجلس الإدارة؛

– يجب على اللجنة أن تتوخى الموضوعية وذلك من خلال مقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة؛

– إجراء تقييم ذاتي لأدائها وذلك على أساس سنوي، بهدف ما إذا كانت تقوم بمسئوليتها بفاعلية أم لا.

1-1-3-لجنة المكافآت: يجب أن تتكون لجنة المكافآت من عدد أعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة، وتقوم اللجنة باختيار أحد أعضائها لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة.[1]

يوكل لها المهام والمسئوليات من قبل مجلس إدارة الشركة والذي يقوم من وقت لآخر بمراجعتها، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا، وتتمثل فيما يلي:[2]

– تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها؛

– مراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين بالشركة؛

– للجنة المكافآت السلطة في الاستعانة بالمستشارين من ذوي الخبرة لكي يقوموا بمساعدتها في القيام بمسؤولياتها وذلك حسب الحاجة لذلك؛

– إجراء تقييم ذاتي لأدائها على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفاعلية أولا.

1-2-التدقيق الداخلي: عرفه معهد المدققين الداخليين بأنه "نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة وحوكمة الشركات".

[1] محمد مصطفي سليمان، مرجع سابق، 136 ص.

[2] بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سابق، ص15.

بموجب هذا المفهوم الحديث، فإن التدقيق الداخلي يشتمل على وظيفتين هما:

1-2-1- خدمات التأكيد: هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

1-2-2- الخدمات الاستشارية: وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل المنشأة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع العميل الذي تؤدي له، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.

2-الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في كل من التشريعات والقوانين المنظمة وأعمال الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة، وكذلك الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بتطبيق قواعد الحكومة. ويمكن تصيف الآليات الخارجية للحوكمة فيما يلي:[1]

2-1-التشريعات والقوانين: دأبت اغلب الدول على جمع المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات في نظام قانوني تشريعي موحد يؤثر بشكل كبير على عملية حوكمة الشركات. فعلى سبيل المثال وضع مشروع عام 2002م قانون ساربينز اوكسلي(Sarbanes-Oxly) وهو القانون الاتحادي للولايات المتحدة والذي وضع معايير جديدة أو محسنة لإدارة الشركات والمحاسبة العامة، وفرض متطلبات حفظ سجلات أكثر صرامة على الشركات، إلى جانب عقوبات جنائية صارمة لمخالفتها هذه المتطلبات وكذلك قوانين الأوراق المالية الأخرى. ولقد كان الهدف هو استعادة ثقة الجمهور في الشركات العامة وكيفية عملها. استهدف هذا القانون إنشاء قواعد التدقيق المالي الشامل للشركات العامة. كما أضاف متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، وضرورة إشراف كل من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية على صحة التقارير المالية، وعلى نظام الرقابة الداخلية، وأن يضعوا خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، مع تحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي

[1] ماهر جابر محمد، "**حوكمة الجامعات العالمية العربية**"، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022م، ص60-64.

تخصصهم في الشركة،ثم توالت القوانين والتشريعات المنظمة لحوكمة الشركات سواء على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، مع مراعاة عدم وجود تضارب بينهم.

2-2-تنافسية سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أو(الخدمات) وسوق العمل الإداري أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، فغالبا لا يتم الاعتماد على مسؤولي إدارة الشركة (أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين) سبق أن قادوا شركاتهم إلي الإفلاس أو التصفية، وعليه فإذا لم تقم إدارة الشركة بواجباتها بالشكل الصحيح، أو إذا كانت الإدارة غير مؤهلة، فإن الشركة سوف تفشل في منافسة الشركات الأخرى التي تعمل في نفس سوق منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي تتعرض للإفلاس، مما سيكون له تأثير سيء على مستقبل مدير الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.

2-3-عمليات الدمج والاستحواذ: هي أدوات لإعادة هيكلة الشركات، تهدف إلى تحقيق النمو السريع دون إنشاء كيانات جديدة. ظهرت هذه الاستراتيجية بسبب العولمة وزيادة المنافسة الاقتصادية[1].

الدمج هو اتحاد شركتين أو أكثر لتكوين كيان جديد، إما عن طريق الضم (نقل أموال شركة إلى أخرى قائمة) أو المزج (حل شركتين أو أكثر وإنشاء شركة جديدة). يمكن أن يتم بين شركات من أنواع مختلفة.

الاستحواذ هو سيطرة شركة على أخرى ماليًا وإداريًا بشراء أسهم تتيح لها التحكم في مجلس الإدارة، سواء بموافقة الإدارة الحالية أو بدونها. يُعد الاستحواذ أداة حوكمة فعالة لتحسين أداء الشركات، لكن لم يتم تفعيل هذه الآلية بشكل كامل في الشركات العامة، رغم احتفاظ الدولة بحقوقها كمساهم.

2-4-التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي عنصرًا أساسيًا في حوكمة الشركات، حيث يعزز المساءلة، النزاهة، والثقة بين أصحاب المصالح. يقوم به مدقق مستقل لفحص القوائم المالية والتأكد من التزامها بالمعايير المحاسبية.

تختلف مسؤولية التدقيق حسب طبيعة الشركة، ففي الشركات الحكومية، تتولاه جهات رقابية حكومية، بينما في القطاع الخاص، تتكفل به مكاتب تدقيق مرخصة.

[1] ماهر جابر محمد، مرجع سابق، ص63.

كما أن التدقيق الخارجي يؤدي ثلاثة أدوار رئيسية: الإشراف التحقق من التزام الشركات بواجباتها ومنع الفساد. أما التبصر تقديم تقييم مستقل للسياسات والنتائج. بينما الحكمة تحديد التحديات والاتجاهات المستقبلية.

يعتمد المدققون على التدقيق المالي، تدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية، مع مراعاة دور التدقيق الداخلي.

يعد التدقيق الخارجي ضروريًا لمصداقية القوائم المالية، حيث يؤكد صحتها، يناقش لجنة التدقيق حول جودتها، ويساهم في تعزيز الثقة لدى المستثمرين. وتعتبر استقلالية المدقق الخارجي أمرًا جوهريًا لاختيار مدققين أكفاء وتحقيق تدقيق عالي الجودة.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

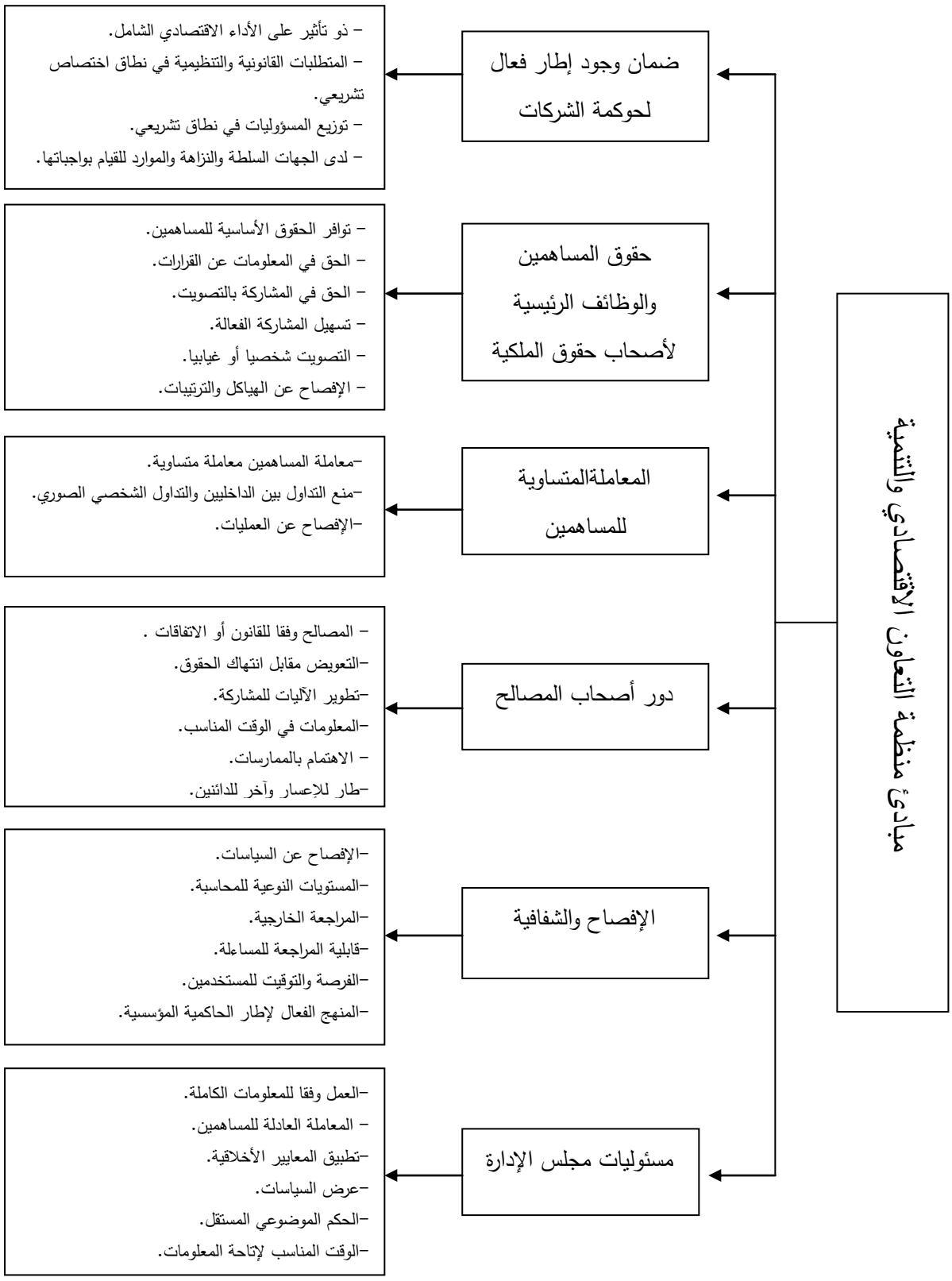
تعد مبادئ حوكمة الشركات إطارًا أساسيًا يهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، لضمان تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الأداء الاقتصادي. وفي هذا السياق، وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ التي تُعتبر مرجعًا دوليًا لتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة. كما أن الجزائر، في سعيها لتحسين مناخ الأعمال وتعزيز كفاءة المؤسسات الاقتصادية، تبنّت مجموعة من المبادئ التي تتماشى مع بيئتها القانونية والاقتصادية. وعليه، يتناول هذا المبحث أهم هذه المبادئ سواءً على المستوى الدولي أو المحلي.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

أكثر المبادئ قبولاً وانتشاراً تعتبر مبادئ حوكمة الشركات التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دولياً، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص بهدف وضع مبادئ تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء، كما استفادت من مساهمات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة، كذلك مساهمات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في الاجتماع الوزاري بتاريخ 26 و 27 مايو 1999[1]، وهي خمسة مبادئ اختيارية، والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة الشركات، ثم تم التعديل عل هذه المبادئ وموافقة الدول الأعضاء في المنظمة على إضافة مبدأ سادس وضع في الأولوية في 22 أفريل 2004، ويمكن اختصار هذه المبادئ في الشكل رقم (3) أدناه:

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 42.

الشكل (3): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص44.

وسنتناول هذه المبادئ بالشرح على النحو التالي:[1]

1-ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: حيث يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح هيكل المسؤوليات وتوزيع السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2-حماية حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3-المساواة في التعامل بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4-دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، والإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم ذلك بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

5-الإفصاح والشفافية: ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي نشر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، خاصة الوضع المالي، النتائج، المساهمون.

6-مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل رقابة فعالية التسيير، هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

[1] ياسمينة عمامرة، رباب زارع، "**مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2018، ص123-124.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

بعد استعراض المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كإطار مرجعي لحوكمة الشركات على المستوى الدولي، من المهم التطرق إلى المبادئ المعتمدة في الجزائر، والتي تمثل استجابة محلية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة. فقد سعت الجزائر إلى تبني مجموعة من القواعد والإرشادات لضمان شفافية التسيير وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال القوانين والتشريعات المنظمة لحوكمة الشركات. في هذا الإطار، سنستعرض أهم المبادئ المعتمدة في الجزائر.

1-حقوق المساهمين: يضمن التشريع الجزائري المتمثل في القانون التجاري هذه القاعدة، فالمادة 685 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 03 ذو القعدة 1413 الموافق لـ 25 أفريل 1993 الذي ينص على "أنه يجوز أن يحدد القانون الأساسي عدد الأصوات التي يحوزها كل مساهم في الجمعيات، بشرط أن يفرض هذا التحديد على جميع الأسهم دون تمييز فئة من فئة أخرى".

وبالإضافة إلى المادة 684 من نفس المرسوم التي أكدت على أنه "مع مراعاة الأحكام الواردة في المادتين 603 و685 فإنه يكون حق التصويت المرتبط بأسهم رأس المال والانفتاح متناسبا مع حصة رأس المال التي تنوب عنها، ولكل سهم صوت على الأقل".

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المشرع الجزائري قد ضمن للمساهمين حقوقهم التي تسمح لهم بحماية مصالحهم من الناحية التشريعية، أما الواقع الملاحظ فنجده يخالف التشريع في أغلب النقاط.[1]

2-المعاملة العادلة للمساهمين: تشير المعاملة العادلة لحملة الأسهم في شركات المساهمة إلى تحقيق المساواة بينهم من حيث حقوق التصويت على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للشركة وعدم التمييز بينهم، وفي هذا المجال تنص المواد684-685 من القانون التجاري، على انه يجب أن يحدد القانون الأساسي عدد الأصوات التي يحوزها كل مساهم في الجمعيات العامة بشرط أن يفرض هذا

[1] بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، "**تعزيز الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال تبني مبادئ الحوكمة الشفافية والإفصاح الفترة 2000-2019**"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020م، ص68.

التحديد على جميع الأسهم دون تمييز فئة عن أخرى، كما أن الحق في التصويت يكون متناسب مع حصة رأس المال (صوت لكل سهم) وإلا كان باطلا.[1]

3-حقوق أصحاب المصالح: خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (1962-1988)، سعت بعض القوانين إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، من خلال تشجيع الاتصال بينهم في مجالات خلق الثروة، توفير فرص العمل، وتحقيق استدامة المشاريع. وقد استند التسيير الاشتراكي إلى مبدأ عدم التمييز بين العمال والمسيرين، حيث منح العمال الحق في المشاركة الفعلية في نتائج المؤسسة وفي تسييرها. كما سُمح لبعض الأطراف بالمشاركة في رقابة المؤسسة بهدف تحسين أدائها، على غرار قانون المالية لسنة 1970، الذي ألزم الشركات الوطنية بتركيز جميع حساباتها ومعاملاتها البنكية في بنك واحد، مما منح البنوك دورًا رقابيًا مهمًا في متابعة الوضعية المالية للمؤسسات. ومع التحول إلى منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية خلال الفترة (1988-2009)، تم تحديد حقوق وواجبات أصحاب المصالح من خلال مجموعة من القوانين، مثل القانون التجاري، القانون الجبائي، وقانون العمل، إلى جانب إجراءات أخرى، مثل الأمر رقم 01-04، الذي يهدف إلى حماية حقوق الموردين، الإداريين، والعمال، وتعزيز مشاركتهم في تسيير المؤسسة.[2]

4-الإفصاح والشفافية: مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال التسعينيات، خاصة التوجه نحو اقتصاد السوق والانفتاح المالي، أصبح من الضروري تعزيز الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية. وقد استدعى ذلك توفير قوائم مالية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستثمرين والمقترضين، بدلًا من الاقتصار على الأغراض الضريبية والمحاسبية الوطنية. استجابةً لهذا، بدأت الجزائر في تعديل المخطط الوطني المحاسبي لسنة 1975 ابتداءً من 1998، وصولًا إلى إصدار النظام المحاسبي المالي بموجب القانون 07-11 في 25 نوفمبر 2007، الذي دخل حيز التنفيذ عام 2010، بهدف تقديم معلومات مالية دقيقة تعكس بوضوح الوضعية المالية للمؤسسات.[3]

---

[1] الجمهورية الجزائرية، "**المرسوم التشريعي رقم 93- 08 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري الجزائري**"، المؤرخ في 26سبتمبر 1975 الجريدة الرسمية، العدد 27، 26 سبتمبر 1975، 25 افريل 1993، المواد: 684-685 بتصرف.

[2] داود خيرة، "**محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها _دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر،2017م، ص 215-216.

[3] حمدي معمر، مرجع سابق، ص 111.

5-مسؤوليات مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة السلطة العليا في الشركة، حيث يتولى رسم السياسات الصناعية، التجارية، والمالية، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لضمان استمرارية المؤسسة. كما يمثل حلقة الوصل بين الجمعية العامة للمساهمين وإدارة المؤسسة، ويشرف على تحديد الأهداف المتوسطة الأجل، مراقبة الأداء، وتعيين أو إقالة المدير التنفيذي. ومع التحول من التسيير الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، أصبح دوره يركز على تسيير المؤسسة ومراقبتها لتحقيق الحوكمة الفعالة وضمان مصالح المساهمين وأصحاب المصالح.[1]

[1] حمدي معمر، مرجع سابق، ص 111-112.

خلاصة الفصل الاول

من خلال دراستنا للإطار العام لحوكمة الشركات، خلصنا إلى ما يلي:

- لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لحوكمة الشركات، وإنما تم تعريفها من وجهة نظر المنظمات الدولية والباحثين والكتاب بحسب اهتمامات وتخصصات كل منهم؛
- تقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة، المستثمرون، المجتمع والحكومة؛
- يتطلب تطبيق حوكمة الشركات توافر وجودة مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية؛
- يعتبر كل من المساهمين والإدارة وأصحاب المصالح بالإضافة إلى مجلس الإدارة أهم الأطراف المعنية بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، لكن يبق المسؤول الأول عن تطبيقها داخل المؤسسة هو مجلس الإدارة.

الفصل الثاني:
مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء المالي من أكثر المصطلحات والمفاهيم المالية والإدارية شمولا، فهو الذي يقوم بقياس نجاح أو فشل المؤسسات.

تعتبر عملية قياس الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل تحقيق أهدافها وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أداء مالي متميز يضمن لها الاستمرارية والنمو في بيئة تتسم بالمنافسة، ويعد تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات من أهم الأدوات التي تساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وحماية مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كما يلي:

- **المبحث الأول: أساسيات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛**
- **المبحث الثاني: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛**
- **المبحث الثالث: دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.**

المبحث الأول: أساسيات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يعد الأداء المالي من أكثر المصطلحات والمفاهيم المالية والإدارية شمولا، فهو الذي يقوم بقياس نجاح أو فشل الشركات، وتكمن أهمية تقييم الأداء المالي في كونه أداة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى أهم مفاهيم الأداء المالي وأهمية تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء المالي وكذا تقييمه على التوالي.

أولا: مفهوم الأداء المالي

قبل التعرف على مفهوم الأداء المالي سوف نتطرق إلى تعريف الأداء، إذ يعتبر هذا الأخير أحد المواضيع التي لم تلق الاتفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، وقد يستخدم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، ونجده في أحيان كثيرة يعبر عن انجاز مهام، كما يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

ويقصد به أيضا العمل على الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تعظيم النتائج وفق الأهداف الموضوعة مسبقا، التي لابد على المؤسسة العمل على تحقيقها في إطار الموارد المتاحة.[1]

[1] دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، "**تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر باستخدام طريقة تحليل المالي التميزي خلال الفترة 2006-2011** "، مجلة الاقتصاد والتنمية، تصدر عن مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 3، العدد 4، 2015م، ص49.

وهناك من يعرفه بأنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة على قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيق أهدافها العامة.[1]

ومهما اختلف الكتاب ومدراء المؤسسات حول مفهوم الأداء المالي فإنهم يتفقون على أنه مفهوما جوهريا في المجال الإداري النظري أو التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة العاكسة لوضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه.

وباعتبار أن الأداء المالي هو أحد أنواع الأداء، فقد تعددت المفاهيم المقدمة له أيضا كون أن كل باحث ينظر لمفهومه من زاوية معينة، وكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته، والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء، والموظف يتطلع إلى رفع الأجر والحوافز، والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية، ونتيجة لذلك فقد وردت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[2]

كما يعبر الأداء المالي عن الكفاءة والفاعلية معا للنشاط المالي المتعلق بالمؤسسة، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.[3]

ويشير أيضا إلى العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي، يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص39.

[2] محمد محمود الخطيب، "**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص45.

[3] دادن عبد الغني، "**قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس-**"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص35.

من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات".

كما يعرف الأداء المالي من خلال تسليط الضوء على العوامل التالية:[1]

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية، وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء المالي على أنه تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف الموضوعة مسبقا في إطار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة بأنه تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، المتوفرة الإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة الإشباع رغبات أطرافها المتنوعة، وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة نظرا للنتائج المحققة أو المنتظرة على حسب المعايير المحددة سابقا، وتعد الإجراءات والوسائل وطرق القياس الوسيلة الأساسية لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم فإنها تبرز أهميتها في دعم العملية الإدارية.[2]

ويعرف تقييم الأداء المالي للمؤسسة بأنه قياس النتائج المحققة والمنتظرة على ضوء معايير محددة سابقا لتحديد ما يمكن قياسه ومن مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.[3]

[1] السعيد فرحات جمعة، "**الأداء المالي لمنظمات الأعمال (تحديات الراهنة)**"، دار المريخ للنشر وتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000م، ص38.

[2] المرجع نفسه، ص38.

[3] عاطف اندراوس، "**التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص24.

كما يعرف تقييم الأداء المالي أيضا بأنه قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعهد سابقا، بغرض اكتشاف جوانب القوة وتعيين نقاط الضعف.[1]

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

تقيس المؤسسات نتائج أعمالها أو إدارتها حتى في حالة عدم حصول هذه النتائج على عائد ومكافآت، وإن المعلومات التي تدخل للمؤسسة تحول أدائها للأحسن، ونستنتج عند قياس الأداء على مستوى المؤسسة أحيانا لا يحدث عنه أي تحسين، إنما أثناء تحديد نسب القياس لكل جزء، ويعرف كل مدير بأنه سيشار إليه بالبيان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، مما يساهم في تقليل نسبة الأخطاء.[2]

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال ما أورده الباحثون، ويمكن إجماله في الاتي:[3]

– عملية تقييم الأداء المالي تساعد في تحديد المسؤولين عن الانحرافات بين الأداء المالي المخطط والأداء المالي المحقق؛

– تقييم الأداء المالي يظهر التطور الذي حققته المؤسسة خلال مسيرتها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛

– نظام التقييم يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، واكتشاف القرارات الخاطئة فورا واتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب؛[4]

– يكشف عن مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تدقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهذر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود إلى الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛

– توضح عملية تقييم الأداء المالي المركز الاستراتيجي ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي؛

[1] حمزة محمود الزبيدي، "**التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011م، ص 89.

[2] محمد قدري حسين، "**إدارة الأداء المتميز**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014–2015م، ص 32–33.

[3] المرجع نفسه، ص33.

[4] حابي أحمد، زبيدي البشير، "**دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**"، مجلة المناجير، الصادرة عن المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، المجلد 2، العدد 1، 2015م، ص76.

– يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فنجاح المقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية، ومن ثم فهو أشمل من كل منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛[1]

– يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه؛[2]

– إن عدم قياس النتائج يؤدي إلى صعوبة تحديد النجاح من الفشل؛

– قياس الأداء يجعل التواصل دقيق؛

– قياس الأداء يدعم كل الخطط الإدارية؛

– عرض وتقييم النتائج يمنح تأييد العامة؛

– عدم تمييز النتائج يؤدي إلى عدم وجود تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز؛

– يساعد تقييم المؤسسة في توجيه مواردها نحو الأنشطة الأكثر جاذبية، مما يجعله عنصرا أساسيا في عملية التخطيط الفعال والكفء؛

– قياس الأداء يمكن أن يؤثر على دافعية الأفراد، وتشجيع السلوك التنظيمي الصحيح؛

– قياس الأداء يمكن أن يضمن تبني المدراء للمنظور طويل الأجل؛

– أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسؤول مباشر.

[1] إبراهيم موسى السعبري، زيد عائد مردان، "**القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، العدد 25، 2014م، ص236.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص75.

المبحث الثاني: دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

تعد آليات حوكمة الشركات من أهم الأدوات التي تُساهم في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات، حيث تعمل على ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل الشركة، وتوفير الرقابة والشفافية اللازمة لضمان اتخاذ قرارات فعالة. في هذا المبحث، سنتناول أهم هذه الآليات ودورها في تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال التركيز على دور كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، بالإضافة إلى التدقيق الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي

يُعد كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من الآليات الأساسية التي تعتمدها المؤسسات للرقابة والتوجيه المالي في إطار تعزيز الحوكمة. وفيما يلي عرض لدور كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على التوالي.

أولا: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

يمكن لمجلس الادارة المساهمة بدور ما في تحسين الأداء المالي من خلال ما يلي:

1-بناء وتطوير استراتيجية سليمة للشركة:

يعد دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة من بين أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاؤه، حيث أصبحت النظرة العالمية الآن تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.[1]

وفي هذا الإطار، يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا تجاه المساهمين عن وضع وتطوير استراتيجية سليمة للشركة، ويعمل على توجيه نشاطها واتخاذ القرارات الرشيدة ضمن نطاق مسؤولياتها التي حددتها مبادئ حوكمة الشركات، بهدف تحسين الأداء المالي وضمان استمرارية المؤسسة. فالمجلس القوي هو الذي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية الشركة، ويساعد في تحديد مسارها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

[1] فكري عبد الغني محمد جوده، "**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة بنك فلسطين-**"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008م، ص 43.

فمشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين استراتيجية الشركة يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا:[1]

1-1-استراتيجية كل وحدة من العمل: أو ما يعرف بـ الاستراتيجية التنافسية، وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل مجال من مجالات النشاط.

1-2-استراتيجية الشركة: وهي التي تحدد المجالات التي ينبغي الدخول فيها، وكيفية إدارة مجموعة وحدات العمل المختلفة.

الهدف من الاستراتيجية الكبرى هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشمل تحديد هوية الشركة وأعمالها واختيار الوسائل المناسبة لتحويل الأهداف إلى مزايا تنافسية. وصياغة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب براعة عالية، ويجب أن تتماشى مع قدرات الشركة وقيمها والتزاماتها وفرص السوق المتاحة.

ومن المهم أن يكون مجلس الإدارة على دراية كاملة بالأعمال الرئيسية للشركة، وبكيفية ترابطها وتناسقها، إضافة إلى فهم الهيكل الإداري، خطوط السلطة، وهياكل الوحدات. كما يجب أن يتوفر للمجلس جدول أعمال خاص به يمكنه من مراجعة الاستراتيجية بصفة دورية، ومواجهة الأحداث غير المتوقعة التي قد تتطلب تعديل أو إعادة تقييم التوجه الاستراتيجي.

ومن بين أبرز وظائف مجلس الإدارة فيما يتعلق بوضع استراتيجية وأهداف الشركة ما يلي[2]:

- وضع الاستراتيجية العامة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر؛
- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل واستراتيجية وأهداف الشركة المالية، مع الإقرار على الميزانيات السنوية؛
- الإشراف على النفقات الرأسمالية، تملك الأصول والتصرف فيها؛
- وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ؛
- مراجعة الهياكل التنظيمية والوظيفية واعتمادها.

[1] يخلف صفية، "**التدقيق المالي والمحاسبي كآلية لإرساء مبادئ الحوكمة من اجل تحسين الأداء المالي للشركات في الجزائر-دراسة عينة من الشركات-**"، أطروحة دكتورة، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2020م، ص218_219.

[2] المرجع نفسه، ص 219.

2-حجم مجلس الإدارة:

يختلف الباحثون حول تأثير حجم مجلس الإدارة على الأداء المالي، وذلك حسب الإطار النظري المعتمد. فحسب نظرية الوكالة، فإن كبر حجم المجلس قد يُضعف الأداء المالي نتيجة صعوبة التواصل والتنسيق بين الأعضاء، مما يزيد من التكاليف. ويفضل أن يكون عدد الأعضاء محدودًا لتحقيق فاعلية أكبر في الرقابة واتخاذ القرار، غير أن صغر الحجم المفرط قد يُسهّل تحكم المسيرين في المجلس.

في المقابل، ترى نظرية التبعية للموارد أن المجالس الكبيرة أكثر كفاءة، لما توفره من موارد وخبرات تساعد في تقليل عدم اليقين في البيئة الخارجية للمؤسسة.

وقد تم اقتراح أن العدد الأمثل لأعضاء المجلس يتراوح بين سبعة وثمانية أعضاء، مؤكدَين أن تجاوز هذا الحد قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة.[1]

3-استقلالية مجلس الإدارة:

من منظور نظرية الوكالة، فإن وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يعتبر أمر هام في الحد من تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ويشير استقلال مجلس الإدارة بأنه الوضع الذي يكون فيه أغلبية أعضاء مجلس الإدارة ليس لهم علاقة بالإدارة التنفيذية للمنشاة[2]، وبصفة عامة يتكون مجلس الإدارة من نوعين من الأعضاء:[3]

2-1-الأعضاء التنفيذيين (غير مستقلين): هم الأعضاء المسئولين عن إدارة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة طبقا لسياسات وتعليمات مجلس الإدارة.

2-2-الأعضاء غير التنفيذيين (المستقلين): هم أعضاء من خارج المؤسسة، يتمثل دورهم في الإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين وترشيدها، والتأكد من مدى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، ويكون لهم حق التصويت في المجلس كالأعضاء التنفيذيين.

---

[1] ريمة شيبوب، "**كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية-دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف**-"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016م، ص 122-123.

[2] بوخاري خيرة، بسويح منى، "**إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية-دراسة حالة بنك السلام الجزائري خلال الفترة (2016-2020)** -"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، تصدر عن مخبر إدارة الأسواق المالية باستخدام الأساليب الرياضية والإعلام الآلي، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022م، ص 46.

[3] بن عيسى ريم، "**تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية**-"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012م، ص 73.

العضو غير المستقل تتداخل حياته المهنية مع مسؤوليته مما يؤثر على كفاءة الرقابة المفروضة من قبله على المسيرين، على عكس العضو المستقل والذي لا يؤثر أي قرار يتخذه على مكانته أو مستقبله المهني مما يجعل من ارتفاع عدد الأعضاء المستقلين أمرا إيجابيا له أن يحسن من الأداء المالي للشركات، إلا أن النقطة التي تسجل كعيب في درجة استقلالية مجلس الإدارة هي قضية مدى إلمام الأعضاء المستقلين بوضع الشركة والقرارات التي يجب أن تتخذ بما يخدمها، فعادة ما يكون الأعضاء التنفيذيون هم الأعلم بأوضاع الشركة مما يجعل من ارتفاع عدد الأعضاء المستقلين أمرا سلبيا ، وهو ما ينعكس على الجانب التطبيقي، حيث نجد أن من الدراسات من أثبتت وجود أثر إيجابي لاستقلالية مجلس الإدارة ومنها ما أثبتت العكس.[1]

أشير إلى أن مشاركة العمال في مجلس الإدارة تساعد في كشف تلاعب المسيرين ورغبتهم في التجذر. لذا، نادت بعض التشريعات بضرورة وجود ممثلي العمال ضمن مجلس الإدارة، مثل التشريع الجزائري الذي يهدف لحماية حقوق العمال في الشركات العمومية، وهو ما لا يُطبق في الشركات الخاصة. وبالنظر إلى أن العمال الأكثر إلماماً بظروف العمل ويمثلون فئة من أصحاب المصالح، يمكن القول إن مشاركتهم الفعالة في المجلس لها تأثير إيجابي على الأداء المالي.[2]

4-عدد اجتماعات مجلس الإدارة:

يُعتبر تواتر اجتماعات مجلس الإدارة أحد المؤشرات المهمة على مدى فاعلية هذا الأخير في أداء أدواره الرقابية والاستشارية، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن تكرار الاجتماعات يُعزز من قدرة المجلس على مراقبة الإدارة واتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للمؤسسة.[3] كما أن الاجتماعات المنتظمة قد تكون دليلاً على وجود مجلس نشط يُساهم بشكل فعّال في توجيه الشركة، خاصةً في الأوقات الحرجة أو عند اتخاذ قرارات مصيرية.[4]

غير أن تأثير عدد الاجتماعات على الأداء المالي ليس محل إجماع بين الباحثين، إذ يرى البعض أن كثرة الاجتماعات قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية المرتبطة بها، مما قد يُؤثّر سلبًا على النتائج

[1] ريمة شيبوب، مرجع سابق، ص 123-124.

[2] المرجع نفسه، ص 124.

[3] بوخاري خيرة، بسويح منى، مرجع سابق، ص 46.

[4] صحراوي جليلة، "**أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في قطاع البنوك-دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي- (2018/2010)**"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021م، ص126-127.

المالية. في المقابل، تشير دراسات أخرى إلى غياب علاقة واضحة أو ثابتة بين عدد الاجتماعات ومؤشرات الأداء المالي كالعائد على الأصول أو معدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يعكس اختلاف هذه العلاقة باختلاف بيئة الدراسة، حجم الشركة، وطبيعة نشاطها[1].

من جهة أخرى، يختلف عدد الاجتماعات من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجمها، وطبيعة نشاطها، والمسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة، كما أن طول فترة الاجتماعات وتواترها يتغير تبعًا لحاجة المؤسسة والدور المتوقع من مجلس الإدارة.[2]

5-ازدواجية الرئيس التنفيذي:

تشير إلى أن شخص واحد يتولى منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. حيث تختلف الآراء حول أثر هذه الازدواجية على أداء الشركات؛ فحسب نظرية الوكالة، يعد الفصل بين المنصبين ضروريا لضمان استقلالية وفعالية مجلس الإدارة. في المقابل، ترى نظرية الإشراف أن توحيد القيادة يعزز الكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات الاستراتيجية بفعالية أكبر، من خلال تركيز السلطة وتقليل الغموض في اتخاذ القرار. وقد أيدت عدة دراسات وجهة نظر نظرية الإشراف في حين يرى الآخرون عكس ذلك.[3]

ثانيا: دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي

يمكن للجنة التدقيق المساهمة بدور ما في تحسين الأداء المالي من خلال مجموعة من الممارسات. وتتمثل فيما يلي[4]:

1-تدعيم استقلال المراجع الخارجي:

تسهم لجنة المراجعة في تعزيز استقلالية المراجع الخارجي عبر عدة أنشطة، من بينها:

- **التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم**، تقوم اللجنة بترشيح المراجعين الأكفاء، وتقييم العروض المقدمة، ورفع توصياتها لمجلس الإدارة، ليتم عرضها لاحقًا على الجمعية العامة لاعتماد التعيينات.
- **الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أتعابهم**، تراجع اللجنة خطط الإدارة المتعلقة

[1] ريمة شيبوب، مرجع سابق، ص 124.
[2] بن عيسى ريم، مرجع سابق، ص 74-75.
[3] بوخاري خيرة، بسويح منى، مرجع سابق، ص 46-47.
[4] بن عيسى ريم، مرجع سابق، ص54-56.

بالارتباط بالمراجعين لتنفيذ خدمات استشارية، وتقيّم تأثير هذه الخدمات والأتعاب على استقلال المراجع، وتفصح عن ذلك لضمان الشفافية وعدم الإخلال بالمهنية.

- **فحص جوانب عدم الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة،** تتولى اللجنة دور الوسيط في تقريب وجهات النظر بين الطرفين مع المحافظة على استقلالية المراجع، مع ضمان وجود قنوات تواصل مباشر بينه وبين اللجنة.

2-فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين:

- **فحص نظم الرقابة الداخلية،** تعتبر هذه من المهام الجوهرية للجنة، حيث توصي المعايير الدولية بضرورة قيام اللجنة بفحص النظام الداخلي المعتمد والتأكد من قدرته على منع أو كشف التحريفات في القوائم المالية.

- **العلاقة مع المراجعين الداخليين،** تتطلب الفعالية في العمل وجود تنسيق مباشر مع إدارة المراجعة الداخلية، التي تُعد مصدرًا أساسيًا للمعلومات. وتشمل مهام اللجنة في هذا الصدد:

- فحص لائحة وخطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- ضمان تنفيذ المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية.
- دعم استقلالية المراجعين الداخليين من خلال المشاركة في تعيين مدير المراجعة والموافقة على موازنتهم.
- إتاحة حرية الاتصال بين المراجعين الداخليين واللجنة دون قيود.

3-فحص التقارير المالية:

يجمع الباحثون على أهمية دور اللجنة في مراجعة التقارير المالية، مع تباين في تحديد أبعاد هذا الدور. فبعضهم يرى ضرورة فحص القوائم المالية السنوية والتقارير المرحلية مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية، التغيرات الجوهرية في الأرقام والنسب، البنود والتسويات غير العادية، تقديرات الإدارة وكفاية الإفصاح، توافق التقارير المالية مع باقي التقارير الصادرة عن المؤسسة، بينما يرى آخرون أن المسؤولية الأساسية للجنة تتمثل في ضمان كفاية وموضوعية الإفصاح، والتأكد من خلو التقارير من مؤشرات تحذيرية لمشاكل مستقبلية محتملة.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يعتبر التدقيق إحدى أهم آليات حوكمة الشركات، لما له من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للشركات، وفيما يلي دور كل من التدقيق الداخلي وكذا التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على التوالي.

أولا: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يمثل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقديم مختلف التوصيات اللازمة لتحسينه من مسؤوليات التدقيق الداخلي، لكن دون التدخل بشكل مباشر في وضع هذا النظام، حيث يقوم مسؤول التدقيق الداخلي بتبليغ الإدارة العامة بطرق محددة حسب كل شركة عن النتائج الأساسية للعمليات التي تم القيام بها.[1]

يرتبط التدقيق الداخلي بشكل كبير بالأداء المالي للشركة، حيث يعمد إلى تقييم وتحسين فعالية وكفاءة العمليات المالية في المؤسسة، كما يساعد التدقيق الداخلي على تحديد نقاط الضعف في النظام المالي وتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر عليه، فمن خلال تزويد الإدارة بالتوصيات والتحسينات المقترحة يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل.[2] كما يهدف لتحقيق وجود نظام محاسبي فعال يساعد في إعداد تقارير وقوائم مالية صحيحة، كما يهدف لانتظام سير العمل المحاسبي على مدار السنة، بالإضافة إلى خدمة كل من الإدارة والمدقق الخارجي.[3]

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق الداخلي تعمل على تحمل باقي الصالح لمسؤوليتها وتحسين الأداء على كافة المستويات في المؤسسة.[4]

---

[1] براهمة كنزة، "**دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب**"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014م، ص 83.

[2] آسيا بوقجاني، ريان عنوش، "**أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2022-2023م، ص42-43.

[3] براهمة كنزة، مرجع سابق، ص 99.

[4] عدنان بن حيدر بن درويش،"**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** "، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007م، ص77.

ثانيا: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي

يؤدي التدقيق الخارجي دورا فعالا في إنجاح حوكمة المؤسسات، حيث يخفض التعارض بين المساهمين والإدارة، كما يقلص من عدم تماثل المعلومات المحتوات بالقوائم المالية، وتوجد أطراف تقوم بالرقابة على المؤسسات، والمتمثلة فيما يلي:[1]

- مصالح الدولة والجماعات المحلية؛
- صناديق الضمان الاجتماعي، والخدمات الاجتماعية، التأمينات؛
- باقي المؤسسات التي تستفيد من رقابة الدولة وما ينوبها.

وهناك أطراف أخرى والمتمثلة في:

1 -المفتشية العامة للمالية:

من مهامها مراقبة التسيير المالي والمحاسبي.

2-المفتشية العامة للوزارات:

وهي هيكلة وزارية مكلفة بفحص التسيير الداخلي المؤسسات من نفس القطاع وذلك من أجل:

- تتبع برنامج عمل كل قطاع؛
- اقتراح حلول من أجل التسيير الحسن للعمليات وتحصيل الأهداف المسطرة.

3-مجلس المحاسبة:

يتولى الرقابة على تسيير الأسهم العمومية في المؤسسات أو الهيئات أو الجماعات المحلية التي تمتلك فيها الدولة سهما كان وضعها القانوني وبها تخضع المؤسسة الاقتصادية لرقابة هذا المجلس باعتباره أن الدولة مساهمة.

[1] عزوز ميلود، "**دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006-2007م، ص7-8.

4-محافظة الحسابات:

تمثلها مجموعة أشخاص تقوم بمراقبة خارجية ذات طابع قانوني تنفذ على مختلف العمليات المحاسبية بشركات الأسهم، ومن مهامها:[1]

- إجراء كل الخصوصيات ومختلف أشكال الرقابة اللازمة والأساسية؛
- فحص كل عمليات الشركة؛
- كما أن لها دور آخر وذلك عن طريق المراجع الخارجي بصفته مختص مستقل الصلاحية القانونية والتي تمنح له التأهيل لفحص كل خصوصيات المؤسسة محل التقييم.

ومن أجل نجاح الرقابة الخارجية لمختلف حسابات الشركة لابد من:

- رقابة خاصة من أجل التدقيق في الحسابات والبحث عن النقائص؛
- خبراء مكلفين من قبل المحاكم.

[1] عزوز ميلود، مرجع سابق، ص 8.

المبحث الثالث: دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

من المؤكد أن كل المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها رغبة في تعظيم ربحيتها، وتسهم مبادئ الحوكمة مثل مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ أصحاب المصالح وحقوق المساهمين، في تحقيق بيئة تنظيمية أكثر انضباطا وعدالة مما يعزز من ثقة المستثمرين ويحد من المخاطر المالية واتخاذ قرارات استثمارية سليمة.

وينظر إلى الإفصاح والشفافية كأداة رئيسية تضمن توفير المعلومات المالية وغير المالية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، كما يعد دور أصحاب المصالح وحقوق المساهمين جزءا محوريا في بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الجهات المرتبطة بالمؤسسة.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى دور الإفصاح والشفافية، وكذا دور أصحاب المصالح وحماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المستثمرين المحلين وإقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة الاقتصادية، كما أن وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية الإشراف على المؤسسات القائمة على أسس السوق، ويعتبر أساس قدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم، وظهر من خلال التجارب السابقة أن الإفصاح قد يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، والإفصاح يساعد على جذب رؤوس الأموال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال وفي المقابل، فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يؤديان إلى انتشار السلوكيات الغير أخلاقية مما يفقد السوق نزاهته، ويتسبب في تكاليف اقتصادية جسيمة لا تقتصر على المؤسسة الاقتصادية ومساهميها، بل تمتد لتشمل الاقتصاد الوطني بأكمله، ويطالب المساهمون والمستثمرون المحتملون بالحصول على معلومات مالية وغير مالية منتظمة، تتسم بدرجة عالية من المصداقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات المناظرة، إضافة إلى مستوى كاف من التفصيل والوضوح، ويعد هذا الإفصاح ضروريا لتمكين أصحاب المصلحة من تقييم كفاءة الإدارة، واتخاذ قرارات رشيدة قائمة على معلومات موثوقة وشاملة، ويؤدي عدم كفاية هذه الأخيرة أو

عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل، وارتفاع تكلفة رأس المال، وعن سوء تخصيص مواردها المختلفة، وهو ما يؤثر سلبا على أدائها المالي.[1]

يعد الإفصاح من المفاهيم المحاسبية الأساسية لأنه من خلاله يتم توصيل نتائج العمليات المالية للمنشأة إلى مختلف مستخدمي المعلومات المحاسبية، إلا أنه على العموم لا يوجد اتفاق حول مقدار ونوع المعلومات الواجب الإفصاح عنها، أما الشفافية تشير إلى خلق بيئة يتم من خلالها نشر جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي القرارات للوصول إليها بسهولة، فهي تعتبر التمثيل الصادق للمعلومات الواردة في القوائم المالية.[2]

يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم ركائز الاقتصاد، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الاستثمار إذ لم تكن هناك شفافية كافية، ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الاقتصادي إذ أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أية معلومات عن مساهميها مهما كانت سيئة، فالشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمرون.[3]

المطلب الثاني: دور أصحاب المصالح وحقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يُشكل أصحاب المصالح وحقوق المساهمين عنصرًا جوهريًا في منظومة الحوكمة، لما لهم من تأثير مباشر أو غير مباشر على توجهات المؤسسة وأدائها المالي.

أولا: دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي:

إن تطور الاهتمام بأصحاب المصالح أدى إلى توسع دائرة أصحاب المصالح، حيث أصبح لزاما على الشركات إتباع استراتيجيات فعالة لإدارة العلاقة معهم من خلال تحديد أصحاب المصالح والدخول في

---

[1] يمينة شحرور، "**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021م، ص173.

[2] بن طاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، مداخلة مقدمة ضمن اعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة بسكرة، يومي07-09 ماي2012م، ص9-10.

[3] بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهديي، أم لبواقي، الجزائر،07-08 ديسمبر2010، ص3.

حوار معهم لفهم متطلباتهم وأولويات التعامل معهم من أجل الوصول إلى أقصى توازن ممكن للمصالح المتضاربة بين هذه الأطراف، وبالتالي تحقيق التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والتي نصت على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح وضمان حصولهم على المعلومات المطلوبة والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق بالإضافة إلى تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح والشركات في مجال خلق الثروة وتحقيق الاستدامة للمشاريع، كل ذلك يضمن تحسين الأداء المالي للشركات.[1]

تعد العلاقة المميزة مع أصحاب المصالح باعتبارها مصدرا أساسيا مما يمكن أن ينافس الموارد المالية، فهو أساس السمعة الجيدة، كما أن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح من المؤشرات الهامة لقياس قدرتها على الوصول إلى الموارد المالية، البشرية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكلما كانت هذه العلاقة قائمة على الثقة والتعاون، زادت فرص المؤسسة في تعبئة مواردها بكفاءة، وعلى عكس ذلك، فإن ضعف أو فشل المؤسسة في بناء علاقة إيجابيا مع أصحاب المصالح قد يؤدي إلى نشوء مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، خصوصا المساهمين.

يوفر أصحاب المصالح للمؤسسة موارد مادية وغير مادية تعد أساسية لنجاحها واستمراريتها، كما أنهم لا يتأثرون بسياسات المؤسسة فحسب، بل يمتلكون القدرة على التأثير في أدائها وقراراتها، ومن هذا المنطلق، فإن الحفاظ على ثقة المستثمرين والعملاء يعد عاملا بالغ الأهمية لتعزيز سمعة المؤسسة واستقرارها المالي، وبالتالي فإن سمعة المؤسسة يمكن أن تتضرر بسبب ضعف الأداء أو بسبب الممارسات الغير أخلاقية[2].

ثانيا: دو حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي:

تعتبر حماية حقوق المساهمين من أهم المبادئ التي تسعى حوكمة الشركات إلى ترسيخها، كونها ترتبط بشكل مباشر بثقة المستثمرين واستقرار الشركة المالي. المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة يركز تحديدا على هذا الجانب، من خلال تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، سواء كانوا كبارا أو صغارا، محليين أو أجانب.

[1] سايح جبور علي، يخلف صفية، "**دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات**"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، تصدر عن قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان2020م، ص 119-120.

[2] محمد الصالح فروم،"**الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017 م، ص198.

ويمكن إبراز دور حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي من خلال النقاط الآتية:[1]

1-حماية حق المساهمين في الحصول على الأرباح: ضمان أن تكون هذه الأرباح حقيقية وليست صورية، مما يعزز ثقة المساهمين في أن أموالهم تستثمر بفعالية وكفاءة.

2-حماية حق المساهم في التصرف بالأسهم: يمكن أن يعزز حق المساهم في تداول الأسهم وبيعها في السوق المالية من ارتفاع قيمة السهم نتيجة لزيادة الطلب عليه، خاصة إذا كانت الشركة تمنح أرباحا عالية ومنتظمة للمساهمين.

3-حماية حق المساهم في المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة: يتيح للمساهمين التعبير عن إرادتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات داخل الشركة، والإشراف على مجلس الإدارة والمصادقة على أعماله، مثل تقرير توزيع الأرباح وتعيين المدقق الخارجي.

4-حماية حق المساهم في الاطلاع على المعلومات: يمكن للمساهمين متابعة سير عمل الشركة من خلال الاطلاع على السجلات المحاسبية والقوائم المالية والتقارير، مما يساعدهم على تقييم نجاح سياسة التسيير واتخاذ القرارات والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.

[1] صفية يخلف، محمد طرشي، "**أثر حماية حقوق المساهمين على تحسين الأداء المالي للشركات**"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، تصدر عن مخبر البحث الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1، المجلد 10، العدد 1، 2021م، ص 124-140.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لمساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، خلصنا إلى ما يلي:

- يمثل تقييم الأداء المالي خطوة أساسية لمراقبة وتحسين النتائج المالية واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة؛
- يعد الأداء المالي مؤشرا حيويا لقياس كفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها الاقتصادية؛
- يسهم كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في ضمان مصداقية المعلومات المالية، ويعززان الثقة بين المؤسسة والمستثمرين، كما يعدان من الأدوات الفعالة لضمان دقة المعلومات المالية؛
- يساهم مجلس الإدارة في تعزيز الرقابة والشفافية داخل المؤسسة، فهو يؤدي دورا حاسما في تحسين الأداء المالي لها؛

تساهم مبادئ حوكمة الشركات، خاصة مبدأ الإفصاح والشفافية وحماية حقوق أصحاب المصالح والمساهمين في بناء الثقة مع مختلف الأطراف، وكذا رفع درجة الانضباط والالتزام داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة

تمهيد

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على تحديد مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، من خلال قياس مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وكذا قياس مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ولهذا الغرض فقد قامت الطالبتان بتصميم استبانه تم توزيعها على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية –ميلة–، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يسمى اختصارا ببرنامج " SPSS 24 "، لذا خصص هذا الفصل لعرض المنهجية التي اتبعتها الطالبتان للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ثم تحليلها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: طبيعة الدراسة التطبيقية؛**
- **المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات؛**
- **المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية.**

المبحث الأول: طبيعة الدراسة التطبيقية

سنتناول في هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: منهج وبيانات الدراسة
- المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول: منهج وبيانات الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب المنهج المتبع لإعداد الدراسة وكذا بياناتها.

أولا: المنهج المتبع

من اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يستخدم في تحليل وتفسير الظواهر الموجودة في الواقع كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويعرف هذا المنهج في البحث العلمي بأنه أسلوب يركز على جمع البيانات وتوصيف الظواهر ودراستها بشكل موضوعي، ثم تحليلها من خلال تحليل المتغيرات الى ارقام قابلة للقياس بهدف اختبار فرضيات الدراسة. لذا فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وشملت الدراسة جانبا نظريا وآخرا تطبيقيا، حيث تم جمع البيانات التطبيقية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من الإداريين والمحاسبين والموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية المستهدفة. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مع الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: بيانات الدراسة

اعتمدت الطالبتان في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهي كما يلي:

1-البيانات الثانوية

تمثل البيانات الثانوية الجانب النظري للدراسة، وفي هذا السياق، قامت الطالبتان –حسب استطاعتهما وما توفر لهما من وسائل–بمراجعة الأدبيات المنشورة والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات والأداء المالي، وتمت الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات الاكاديمية والدراسات السابقة في

هذا المجال، كما تمت الاستعانة بالشبكة العنكبوتية (الأنترنت)، بالإضافة الى أطروحات الدكتوراه والرسائل العلمية التي تناولت حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي، والتي شكلت الإطار النظري لهذه الدراسة.

ويمكن تصميم نموذج الدراسة التطبيقية انطلاقا من الجانب النظري، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

المصدر: من تصور الطالبتان انطلاقا من الجانب النظري للدراسة.

2-البيانات الأولية

اما البيانات الأولية، فقد تم جمعها من خلال أداة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصا لهذا الغرض. تم توزيع الاستبيانات على عينة من الإداريين والمحاسبين والموظفين في ثلاث مؤسسات اقتصادية بولاية ميلة، وهي:

- المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة – وحدة قرارم قوقة –؛
- المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة –وحدة فرجيوة–؛
- مؤسسة سوناريك–فرجيوة–؛
- مؤسسة ديفانديس المناطق الصناعية –شلغوم العيد –.

تتمثل أهداف الاستبيان في معرفة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 24، مما ساعد في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج المتعلقة بمدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة ثم تحديد عينة الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في هذه المذكرة من المؤسسات الاقتصادية المساهمة الناشطة على مستوى ولاية ميلة، والتي تتخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة. وقد تم حصر هذا المجتمع في ثلاث مؤسسات مساهمة تقع في ثلاث بلديات مختلفة، وهي: القرارم قوقة، فرجيوة، وشلغوم العيد. تم اختيار هذه المؤسسات نظرًا لتوفرها على خصائص تنظيمية وإدارية تُمكّن من تطبيق حوكمة الشركات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اخذ عينة من مجتمع الدراسة تمثلت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما وتم توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على كل من: (المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة – وحدة قرارم قوقة–، المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة– وحدة فرجيوة–، مؤسسة سوناريك–فرجيوة–، مؤسسة ديفانديس المناطق الصناعية –شلغوم العيد–)

1–المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة: يُعد المركب الصناعي والتجاري بني هارون وحدة إنتاجية تابعة للشركة الفرعية ذات الأسهم "حبوب قسنطينة"، والتي تنطوي بدورها تحت المجمع الاقتصادي العمومي "أقروديف(AGRODIV) "، المختص في الصناعات الغذائية وعلى رأسها تحويل الحبوب.

ويقدر راس مال الشركة الفرعية "حبوب قسنطينة" ب (5300000000) دج، مقرها الاجتماعي الكائن بالمنطقة الصناعية الرمال حصة رقم 09 قسنطينة.

تم تأسيس المركب رسميًا وفقًا لـ سجل تجاري فرعي صادر عن الفرع المحلي بميلة بتاريخ 31 اوت 2021، تحت الرقم 98 ب 2044 032 43/18، رقمه التعريفي الجبائي:099843032204488430 18.

يقع المركب في ولاية ميلة، يقوم المركب بإنتاج مادة السميد، مادة الفرينة، ومادة النخالة ويضم وحدتين إنتاجيتين هما: وحدة القرارم قوقة، وحدة فرجيوة، يضاف اليها نشاطات أخرى تتمثل في:

- تسويق منتجات المركبات التابعة لشركة حبوب قسنطينة؛
- تسويق منتجات المركبات التابعة للشركات الفرعية لمجمع أقروديف؛
- نقل البضائع في جميع الوجهات؛
- تأجير صوامع تخزين القمح.

وقد تم اعتماد هاتين الوحدتين كمصدر لجمع البيانات الميدانية والاستبيانات المعتمدة في هذه الدراسة.

3-مؤسسة سوناريك-فرجيوة-: تُعد وحدة سوناريك فرجيوة (SONARIC Ferdjioua) إحدى الوحدات الصناعية الهامة المتخصصة في تركيب المدافئ المنزلية، يقدر راس مالها ب (1763760000) دج. وقد تم إنشاؤها في إطار الاستراتيجية الوطنية الرامية إلى تطوير الصناعات التحويلية والتجهيزات المنزلية.

بدأت دراسة مشروع الوحدة تحت إشراف ولاية جيجل عندما كانت فرجيوة تابعة إداريًا لها، غير أن التقسيم الإداري لسنة 1984 ألحق دائرة فرجيوة بولاية ميلة. وقد واجه المشروع بعض التأخيرات لأسباب مختلفة، قبل أن تُستأنف أشغال الإنجاز سنة 1982، ليتم استكمالها سنة 1992، وهو نفس العام الذي انطلقت فيه عملية الإنتاج الفعلي.

تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05)، تتربع الوحدة على مساحة إجمالية تقدّربـ11 هكتارًا، منها 2100 م² عبارة عن مساحة مغطاة مخصصة للورشات الإنتاجية.

4-مؤسسة ديفانديس المناطق الصناعية -وحدة شلغوم العيد-: تُعد شركة ديفانديس للمناطق الصناعية فرعًا من فروع المجمع الصناعي العمومي "ديفاندوس(DIVINDUS) "، وقد تم إنشاؤها من العدم بتاريخ 1 مارس 2017 كشركة ذات أسهم(SPA) ، بموجب:

- مذكرة الوزير الأول رقم 191 MDC/PM/بتاريخ 24 جانفي 2017، والمتعلقة بعملية دمج وامتصاص أربع شركات تسيير المساهمات للمناطق الصناعية (الوسط، الشرق، الغرب، والجنوب) ضمن مجمع الصناعات المحلية "ديفاندوس"، مع إنشاء شركة جديدة تكون تابعة له وتضم تحت وصايتها 32 شركة تسيير عقاري؛
- محضر الجمعية العامة التأسيسية المؤرخ في 1 مارس 2017، المتعلق بإنشاء شركة "ديفانديس للمناطق الصناعية."

عند تأسيسها، تم تزويد الشركة برأس مال ابتدائي قدره مليون دينار جزائري (1.000.000 دج)، ثم ارتفع إلى (1.131.000.000دج) بعد عملية دمج 32 شركة تسيير عقاري سابقة، من خلال إدماج أصولها.

يقع المقر الاجتماعي للشركة على مستوى شارع أول نوفمبر، بلدية رغاية، ولاية الجزائر. تتواجد الشركة حاليًا عبر 38 ولاية من ولايات الوطن، وتضم هيكلًا تنظيميًا مكونًا من أربع مديريات جهوية 38 وحدة تسيير محلية، من بينها وحدة شلغوم العيد التابعة للمديرية الجهوية للشرق، والتي تم الاعتماد عليها كمصدر لجمع الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

تتكفل الشركة بمجموعة من المهام الأساسية، من بينها:

- تسيير وصيانة الشبكات والمساحات المشتركة في المناطق الصناعية.
- ضمان الأمن والامتثال لمعايير السلامة.
- تنظيم وتوفير الخدمات المشتركة للمتعاملين الاقتصاديين.
- إدارة القاعدة العقارية الصناعية وتوفير عروض موجهة للمستثمرين.
- مراقبة مدى مطابقة المشاريع لمخططات التهيئة العمرانية.

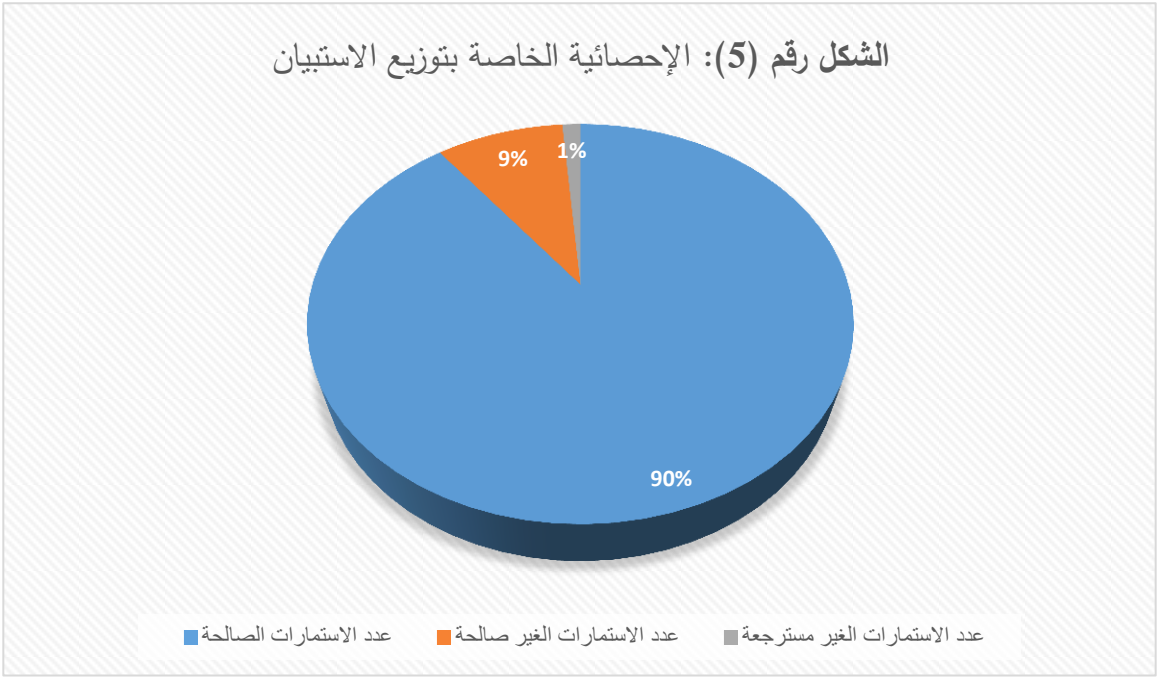
وقد بلغت عدد الاستمارات الموزعة 77 استمارة، وبعد عملية التجميع الكلي للاستبيانات والقيام بالفرز، تم اعتماد الاستبيانات الصالحة كعينة للدراسة والبالغ عددها 69 استبانه من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، وهذا بعد ما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات والتي استبعدت للنقص أو للتضارب الموجود في الإجابات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	77	%100
عدد الاستمارات الصالحة	69	%89.610
عدد الاستمارات الغير صالحة	7	%9.090
عدد الاستمارات الغير مسترجعة	1	%1.298

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادًا على نتائج فرز البيانات.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن عينة الدراسة تمثلت في (69) مستجوب، وهي تمثل عدد الاستمارات التي تم إدخال بياناتها إلى البرنامج الإحصائي بهدف معالجتها، وتحليل ومناقشة ما جاء فيها، والشكل الموالي يمثل ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم (1)

وقد توزعت عينة دراستنا جغرافيا عبر بعض بلديات ولاية ميلة كما هو ملخص في الجدول الموالي:

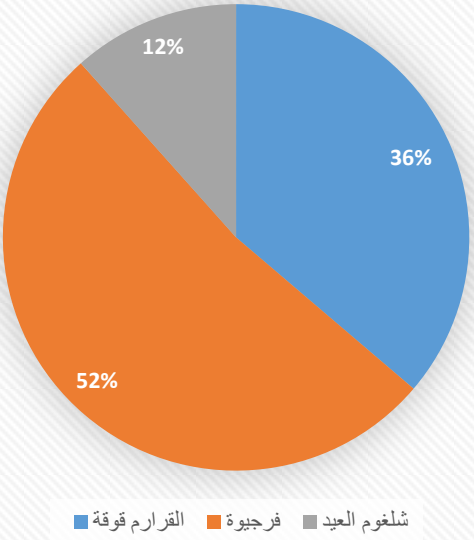
جدول رقم (2): توزيع فئة الدراسة عبر بعض بلديات ولاية ميلة

البلدية	التكرار	النسبة المئوية
القرارم قوقة	25	%36.23
فرجيوة	36	%52.17
شلغوم العيد	8	%11.59
المجموع	**69**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبتان بناءا على توزيع الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح ان عينة الدراسة توزعت على 3 بلديات، حيث سجلت اعلى نسبة لها في بلدية فرجيوة بنسبة 52.17% وذلك لأنه تم توزيعه على مؤسستين، تليها بلدية القرارم قوقة بنسبة 36.23%، كما سجلت أدني نسبة في بلدية شلغوم العيد بنسبة 11.59%، والشكل الموالي يمثل ذلك.

الشكل رقم (6): توزيع فئة الدراسة عبر بعض بلديات ولاية ميلة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم (2).

المبحث الثاني: الطريقة والإجراء

يتناول هذا المبحث وصفا لطريقة تصميم قائمة الاستبيان انطلاقا من مرحلة إعدادها إلى اختبار صدقها وثباتها، وهذا من خلال المطلبين التاليين:

- المطلب الأول: إعداد الاستبيان وطرق توزيعه؛
- المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: إعداد استبيان وطرق توزيعه

تم إعداد وتوزيع هذا الاستبيان ليكون قابلا للتوزيع على عدة مراحل وذلك على النحو التالي:

أولا: إعداد الاستبيان:

لغرض إجراء هذه الدراسة فقد تم بناء استبيان، تم تحميله على ورق عادي (Format A4) وهذا فيما يخص التسليم المباشر، وقد قامت الطالبتين بصياغة الاستبيان باللغة العربية، مراعاة لبيئة عمل المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة، التي تعتمد غالبا على اللغة العربية كأداة للتواصل وممارسة الأعمال التجارية.

وقد تضمن الاستبيان توضيحا لموضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، كما تضمن الاستبيان أيضا على (32) سؤالا (بعد التحكيم)، توزعت على قسمين رئيسيين، الأول يشمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وتضمن ثلاثة أسئلة (3)، أما القسم الثاني فيضم محورين تتعلق بموضوع الدراسة تشمل على تسعة وعشرون سؤالا(29)، وفيما يلي تفاصيل الاستبيان:

1. **القسم الأول:** يتكون هذا القسم من البيانات الشخصية (البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية) لعينة الدراسة والتي تضمنت المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.
2. **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم محورين وهما:

- **المحور الأول:** يختص بالفرضية الأولى، والتي تتعلق بمعرفة مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، موضوعة في شكل عبارات، من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم(15).

- **المحور الثاني:** يختص بالفرضية الثانية، والتي تتعلق بمعرفة مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ويضم العبارات الممتدة من العبارة (16) إلى العبارة (29).

وقد تم الاعتماد على سلم " ليكرت الخماسي" لمعرفة مدى الالتزام بالإجراءات المتضمنة في عبارات الاستبيان، أي بصفة غير موافق بشدة، غير موافق أم محايد أم موافق، موافق بشدة، ولقد تم إعطاء ترميز لكل إجابة من الإجابات الثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3): درجات مقياس سلم " ليكرت الخماسي"

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتان اعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

ولتفسير هذه الأرقام يعطى للمتوسط الحسابي النظري مدلولا، وذلك للاستفادة منه عند تحليل النتائج، ويتم حساب المدى من خلال أكبر وأصغر قيمة لدرجات ليكرت الخماسي(5-1=4) حيث تمثل 5 عدد الفئات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

طول الفئة=المدى/عدد الفئات

5/4 = 0.8

جدول رقم (4): جدول توزيع سلم ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
من1إلى1.79	غير موافق بشدة
من 1.80إلى2.60	غير موافق
من2.61إلى3.40	محايد
من3.41إلى4.20	موافق
من 4.21إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: طرق توزيع الاستبيان:

اعتمدت الطالبتان في توزيع الاستبيان على طريقتين، نذكرها فيما يلي:

- طريقة التوزيع المباشر من يد إلى يد في غالب الأحيان؛
- الاستعانة ببعض الأقارب والأصدقاء.

المطلب الثاني: اختبار الصدق وثبات الاستبيان

بهدف التأكد من سلامة قائمة الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة التطبيقية، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ونجاح الأداة المستخدمة في قياس الشيء المراد قياسه، فإنه ينبغي التحقق من صلاحية قائمة الاستبيان وموضوعيتها قبل توزيعها على عينة الدراسة من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات كما يلي:

أولا: اختبار صدق الاستبيان:

قبل توزيع الاستبيان فقد تم عرضه على عدد من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال المحاسبة ومنهجية البحث العلمي والإحصاء في المركز الجامعي ميلة، وذلك بغرض تحكيم قائمة الاستبيان والتأكد من سلامة بنائها من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وتحديد مدى السلامة في صياغة العبارات ووضوحها؛
- مدى شمولية الاستمارة؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاء متها لهدف الدراسة؛
- الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وقد تمحورت معظم الملاحظات فيما يلي:

- حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة أخرى لعدم وضوحها؛
- إضافة بعض الأسئلة التي هي على صلة وثيقة بموضوع الدراسة؛
- اختيار سلم ليكارت الخماسي؛
- تمكين المشاركين في الدراسة من إبداء بعض الملاحظات والإضافات، وذلك بترك بعض الأسطر فارغة في آخر المحاور.

وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون، قامت الطالبتان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، بحذف وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت من أجله، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي، والملحق رقم (3) يوضح أسماء الأساتذة المشاركين في تحكيم الاستبيان.

ثانيا: اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة إذا ما تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، أي أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعه على نفس عينة الدراسة، ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يوجد ثبات في البيانات المكونة للاستمارة، فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وبالتالي أي زيادة في قيمة معامل "ألفا كرنباخ" تعني زيادة في مصداقية البيانات، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان المعد لهذه الدراسة قامت الطالبتان باختبار أداة القياس باستخدام اختبار ألفا كرنباخ (ALPHA CRANBACH) من خلال برنامج (SPSS 24)، والجدول الموالي يلخص ذلك:

جدول رقم (5): معاملات الثبات لعبارات الاستبيان:

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل "ألفا كرنباخ"
مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.	15	0.907
مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.	14	0.831
المتغيرات ككل.	29	0.903

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 24.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل "ألفا كرنباخ" قد بلغت (0.903)، وهي نسبة عالية لأنها تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا والبالغة (0.60)، **مما يدل على أن الاستبيان مقبول لإجراء الدراسة التطبيقية.**

رابعا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة القياس، وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الفرضية والدرجة الكلية للفرضية التابعة لها من أجل تحديد العبارات التي إذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للفرضية التي تنتمي إليها هذه العبارة كما يلي:

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى:

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى والفرضية ككل، والمتمثلة في: " **تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**".

جدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى

دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي			
الرقم	**العبارات**	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
1	يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة المالية الكافية.	0.567	0.000
2	يوجد حجم مثالي لمجلس الإدارة في مؤسستكم لتحقيق أداء مالي أفضل.	0.796	0.000
3	زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة تسهم إيجابا في تحسين أدائها المالي.	0.492	0.000
4	يراقب مجلس الإدارة الأداء المالي بشكل دوري ويقدم التوجيهات اللازمة.	0.612	0.000
5	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مالية فعالة تؤثر إيجابا على ربحية مؤسستكم.	0.702	0.000
6	بناء استراتيجية سليمة لمؤسستكم من قبل مجلس إدارتها يسهم في تحسين أدائها المالي.	0.609	0.000

دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي			
7	يساعد التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.	0.769	0.000
8	يحدد التدقيق الداخلي في مؤسستكم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي لمؤسستكم.	0.613	0.000
9	يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية.	0.693	0.000
10	تساهم التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحسين أدائها المالي.	0.740	0.000
11	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التامة في أداء مهامه.	0.457	0.000
دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي			
12	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تمكنه من إصدار تقارير ذات جودة.	0.605	0.000
13	يساعد التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية في مؤسستكم.	0.806	0.000
14	يساعد التدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية لمؤسستكم.	0.788	0.000
15	تعتمد الإدارة بشكل فعلي على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاذ قراراتها.	0.697	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24.

من الجدول السابق يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى وبين الفرضية الأولى ككل، ذلك أن معامل ارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (α=0.05)، **ومنه فإن عبارات الفرضية الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.**

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثانية:

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية والفرضية ككل، والمتمثلة في: **تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**".

جدول رقم (7): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي			
16	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى القصير.	0.589	0.000
17	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى الطويل.	0.584	0.000
18	يتم الإفصاح عن معلومات مؤشرات الأداء المالي لمؤسستكم.	0.498	0.000
19	يسمح اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من مستوى جودة الأداء المالي في مؤسستكم.	0.550	0.000
20	يتم الإفصاح عن أداء مؤسستكم والوضع المالي بشكل دوري.	0.760	0.000
دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي			
21	يتم إشراك أصحاب المصالح في صنع القرار المالي.	0.457	0.000
22	يؤدي فشل مؤسستكم في بناء علاقة إيجابية مع أصحاب المصالح إلى زيادة مخاطر مالية التي تواجهها.	0.532	0.000
23	تراعي مؤسستكم حقوق أصحاب المصالح في السياسات المالية.	0.565	0.000
24	تساهم إدارة العلاقات مع أصحاب في تحسين أدائها المالي.	0.465	0.000
دور حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي			
25	تقوم مؤسستكم بوضع إيرادات لحماية حقوق مساهميها.	0.548	0.000
26	توفر مؤسستكم قنوات الاتصال للوصول إلى المعلومات بسلاسة.	0.630	0.000
27	تقوم مؤسستكم بتوفير معلومات كافية للمساهمين لاتخاذ قراراتهم المالية.	0.507	0.000
28	تشجع مؤسستكم مساهميها على حضور الاجتماعات العامة والمشاركة الفعالة في مناقشة التقارير المالية.	0.593	0.000
29	يتم إبلاغ المساهمين مسبقا بأي تغيرات قد تؤثر على حقوقهم المالية.	0.596	0.000

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24.

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية وبين الفرضية الثانية ككل، ذلك أن معامل ارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (α=0.05)، **ومنه فإن عبارات الفرضية الثانية صادقة لما وضعت لقياسه.**

3-صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يبين الجدول رقم(8) معاملات الارتباط بين معدل كل فرضية من فرضيات الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين معدل كل فرضية من فرضيات الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	0.896	0.000
الفرضية الثانية	0.773	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24.

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فرضية من فرضيات الدراسة وبين المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (sig=0.00) في جميع الحالات، وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية (α = 0.05)، وبذلك تعتبر كل عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية

بعدما قمنا بإعداد الاستبيان واختياره، نقوم في هذا المبحث بتحليل ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة، وذلك من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- المطلب الثاني: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة؛
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضا للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الخصائص الديموغرافية الأفراد عينة الدراسة.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تفريغها ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) قصد معالجتها إحصائيا، والذي تم باستخدام العديد من الأساليب والمقاييس الإحصائية هي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** وهذا من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد إجابات أفرادها اتجاه المحاور التي تضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** نهدف من استخدامه معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما نهدف من استخدامه ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- **الانحراف المعياري:** وهذا من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات المحاور التي تضمنها الاستبيان، فكلما اقتربت من الصفر كلما دل ذلك على تركز الإجابات وانخفاض تشتتها بين

المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات عند تساوى المتوسطات الحسابية وذلك لصالح العبارة الأقل تشتتا.

- **اختبار التوزيع الطبيعي "اختبار كولمجروف–سمرنوف"(Sample Kolmogrove_smirnov):** يتم تطبيق اختبار "كولمجروف–سميرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى تكون نتائجها صحيحة.
- اختبار الفرضيات من خلال استخدام الاختبار الإحصائي (one sample t–test) لعينة واحدة لاختبار الفرضيات.

ثانيا: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تعتبر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ذات دور كبير وهام في تحديد مستوى إدراك أفراد العينة لأسئلة وطبيعة الدراسة المنفذة، حيث تسهم في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد هذه العينة، وبالتالي تزيد من فعالية النتائج التي يتم التوصل إليها، ونعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك على النحو الآتي:

1–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

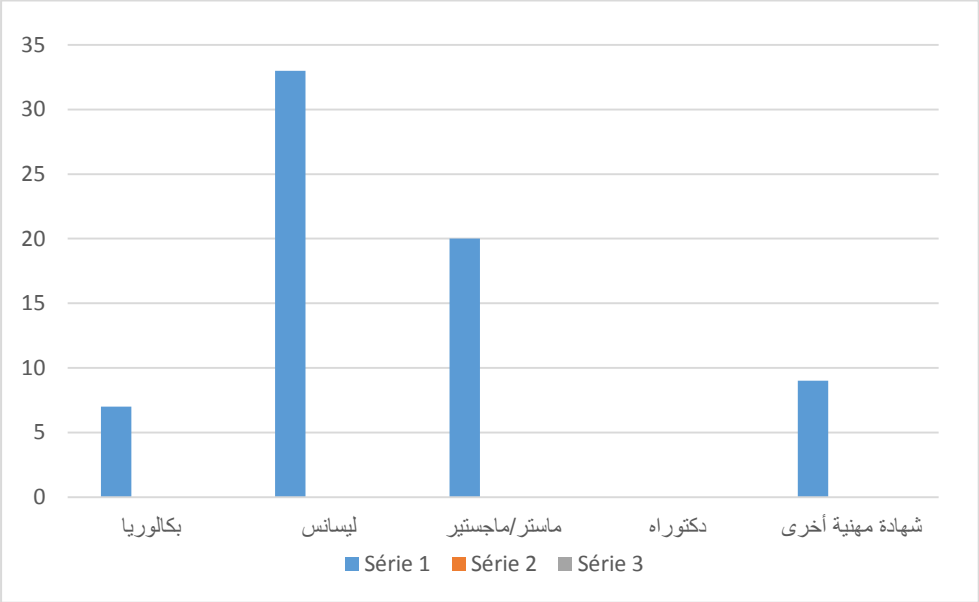
جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريا	7	%10.1
ليسانس	33	%47.8
ماستر /ماجستير	20	%29.0
دكتوراه	0	%0
شهادة مهنية أخرى	9	%13
المجموع	**69**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 .

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم أفراد العينة حاصلين على شهادة الليسانس بنسبة (47.8%)، ويليها الحاصلين على شهادة ماستر/ماجستير بنسبة (29%)، ثم يليها الحاصلين على شهادة مهنية أخرى بنسبة (13%)، والباقي هم الحاصلين على شهادة البكالوريا، (10.1%) أما شهادة الدكتوراه فهي منعدمة. والشكل الموالي يمثل ذلك.

الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم (9)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو مؤشر هام يدل على أن أفراد العينة من الفئة المؤهلة علميا والقادرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان.

2-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

نبين من خلال الجدول التالي المسمى الوظيفي الذي تنتمي إليه عينة الدراسة

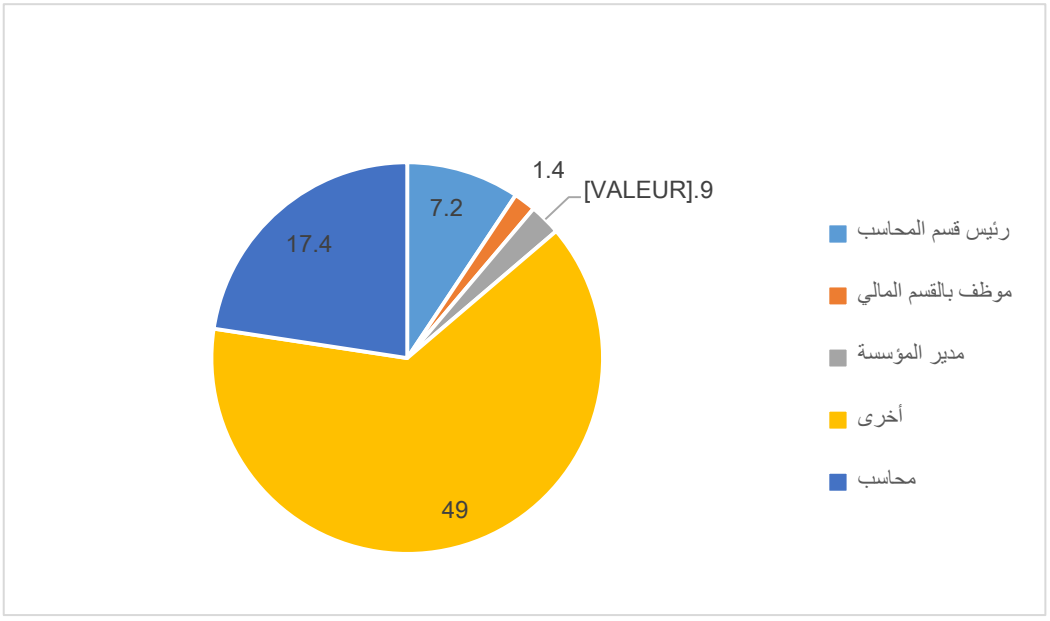
جدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
محاسب	12	%17.4
رئيس قسم المحاسبة	5	%7.2
موظف بالقسم المالي	1	%1.4
مدير المؤسسة	2	%2.9
أخرى	49	%71.0
المجموع	**69**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة تركزت بشدة على الوظائف الأخرى والتي قدرت نسبتها 71%، وتليها فئة المحاسبين بنسبة 17.4%، ثم رئيس قسم المحاسبة 7.2%، ثم مدير المؤسسة بنسبة 2.9%، وفي الأخير الموظف بالقسم المالي بنسبة 1.4%، والشكل الموالي يمثل هذه النتائج.

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم(10)

3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العلمية

يتوزع أفراد عينة دراستنا حسب عدد سنوات الخبرة العلمية على النحو المبين في الجدول الموالي.

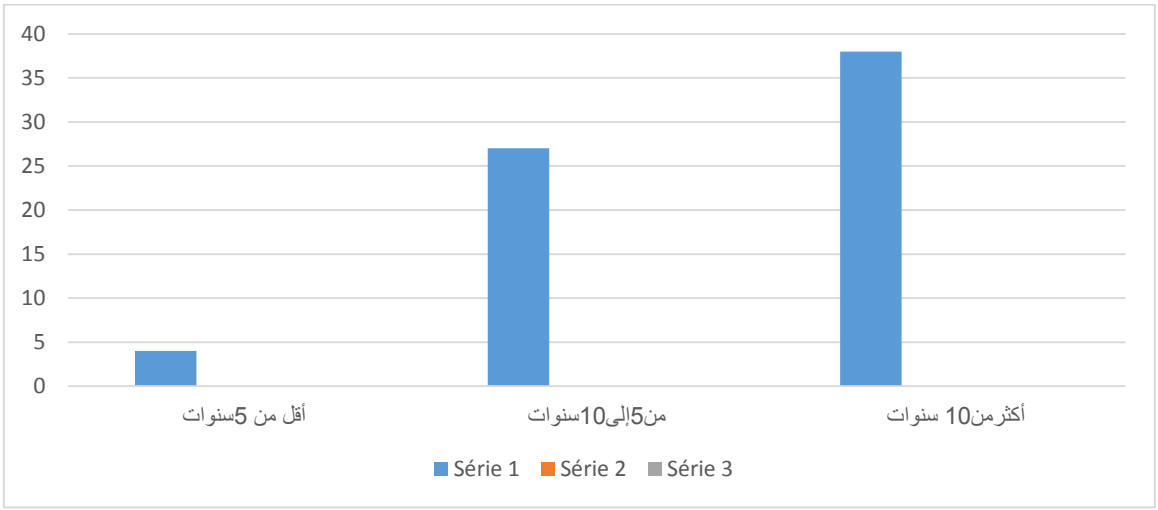
جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية

تصنيف الفئة	عدد سنوات الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
الفئة الأولى	أقل من 5 سنوات	4	%5.8
الفئة الثانية	من5 إلى 10 سنوات	27	%39.1
الفئة الثالثة	أكثر من 10 سنوات	38	%55.1
المجموع		**69**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 55.1% وتعود للأفراد الذين تتجاوز عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات، ويليها الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (من5 إلى10سنوات) وقدرت نسبتهم 39.1%، ثم يليها الأفراد الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5سنوات. والشكل الموالي يمثل هذه النتائج.

الشكل رقم(9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم(11)

من الشكل أعلاه، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تمكنهم من الإجابة بكفاءة عالية على أسئلة الاستبيان، مما يمكننا من الحصول على بيانات أكثر دقة وآراء أقرب إلى الواقع، بحكم معرفتهم بالوضع العام وما يجري عمليا على أرض الواقع.

المطلب الثاني: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الاستبيانات المستلمة في شكل تكرارات ونسب، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات المدققين الخارجيين عينة الدراسة، وتحقق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهذا قبل إجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الأولى: " تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ".

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وهذا استنادا إلى درجات مقياس" ليكرت الخماسي" الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الأولى

	العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المجموع
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي								
1	يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة المالية الكافية .	التكرار	3	10	10	35	11	69
		(%)	4.3 %	14.5 %	14.5 %	50.7 %	15.9 %	100
2	يوجد حجم مثالي لمجلس الإدارة في مؤسستكم لتحقيق أداء مالي أفضل.	التكرار	3	11	24	25	6	69
		(%)	4.3 %	15.9 %	34.8 %	36.2 %	8.7 %	100

3	زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة تسهم إيجابا في تحسين أدائها المالي.	**التكرار**	7	4	13	32	13	69
		(%)	10.1 %	5.8 %	18.8 %	46.4 %	18.8 %	100
4	يراقب مجلس الإدارة الأداء المالي بشكل دوري ويقدم التوجيهات اللازمة.	**التكرار**	3	11	13	28	14	69
		(%)	4.3 %	15.9 %	18.8 %	40.6 %	20.3 %	100
5	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مالية فعالة تؤثر إيجابا على ربحية مؤسستكم.	**التكرار**	0	7	20	34	8	69
		(%)	0	10.1 %	29%	49.3 %	11.6 %	100
6	بناء استراتيجية سليمة لمؤسستكم من قبل مجلس إدارتها يسهم في تحسين أدائها المالي.	**التكرار**	5	11	18	28	7	69
		(%)	7.2 %	15.9 %	26.1 %	40.6 %	10.1 %	100
دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي								
7	يساعد التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.	**التكرار**	4	12	19	22	12	69
		(%)	5.8 %	17.4 %	27.5 %	31.9 %	17.4 %	100
8	يحدد التدقيق الداخلي في مؤسستكم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي لمؤسستكم.	**التكرار**	3	15	16	27	8	69
		(%)	4.3 %	21.7 %	23.2 %	39.1 %	11.6 %	100
9	يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية.	**التكرار**	3	12	13	27	14	69
		(%)	4.3 %	17.4 %	18.8 %	39.1 %	20.3 %	100
10	تساهم التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحسين أدائها المالي.	**التكرار**	0	8	25	23	13	69
		(%)	0	11.6 %	36.2 %	33.3 %	18.8 %	100

11	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التامة في أداء مهامه.	**التكرار**	4	7	22	25	11	69
		(%)	5.8 %	10.1 %	31.9 %	36.2 %	15.9 %	100
دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي								
12	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تمكنه من إصدار تقارير ذات جودة.	**التكرار**	4	6	17	23	10	69
		(%)	5.8 %	8.7 %	24.6 %	46.4 %	14.5 %	100
13	يساعد التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية في مؤسستكم.	**التكرار**	5	9	19	24	12	69
		(%)	7.2 %	13%	27.5 %	34.8 %	17.4 %	100
14	يساعد التدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية لمؤسستكم.	**التكرار**	6	8	18	26	11	69
		(%)	8.7 %	11.6 %	26.1 %	37.7 %	15.9 %	100
15	تعتمد الإدارة بشكل فعلي على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاذ قراراتها.	**التكرار**	8	11	18	21	11	69
		(%)	11.6 %	15.9 %	26.1 %	30.4 %	15.9 %	100
المجموع		**(%)**	5.58 %	13.7 %	25.75%	39.5 %	15.54%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 24.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد أكدوا على مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، حيث اختار ما نسبته 15.54% من أفراد عينة الدراسة الإجابة "موافق بشدة"، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين كانت إجابتهم "موافق"39.5%، كما بلغت نسبة الذين اختاروا الإجابة "محايد"25.75%، أما الذين اختاروا "غير موافق" بلغت نسبتهم 13.7%، في حين تبلغ نسبة الذين اختاروا الإجابة "غير موافق بشدة"5.58%.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الثانية:" تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية إلى درجات مقياس "ليكرث الخماسي" الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم(13): توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الثانية

	العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المجموع
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي								
16	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى القصير.	التكرار	3	9	23	26	8	69
		(%)	4.3 %	13%	33.3 %	37.7 %	11.6 %	100
17	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى الطويل.	التكرار	2	14	26	19	8	69
		(%)	2.9 %	20.3 %	37.7 %	27.5 %	11.6 %	100
18	يتم الإفصاح عن معلومات مؤشرات الأداء المالي لمؤسستكم.	التكرار	4	10	26	26	3	69
		(%)	5.8 %	14.5 %	37.7 %	37.7 %	4.3 %	100
19	يسمح اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من مستوى جودة الأداء المالي في مؤسستكم.	التكرار	5	8	17	29	10	69
		(%)	7.2 %	11.6 %	24.6 %	42%	14.5 %	100
20	يتم الإفصاح عن أداء مؤسستكم والوضع المالي بشكل دوري.	التكرار	2	6	26	29	6	69
		(%)	2.9 %	8.7 %	37.7 %	42%	8.7 %	100

دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي								
21	يتم إشراك أصحاب المصالح في صنع القرار المالي.	**التكرار**	1	16	27	13	12	69
		(%)	1.4 %	23.2 %	39.1 %	18.8 %	17.4 %	100
22	يؤدي فشل مؤسستكم في بناء علاقة إيجابية مع أصحاب المصالح إلى زيادة مخاطر مالية التي تواجهها.	**التكرار**	1	12	20	24	12	69
		(%)	1.4 %	17.4 %	29%	34.8 %	17.4 %	100
23	تراعي مؤسستكم حقوق أصحاب المصالح في السياسات المالية.	**التكرار**	3	5	29	26	6	69
		(%)	4.3 %	7.2 %	42%	37.7 %	8.7 %	100
24	تساهم إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح في تحسين أدائها المالي.	**التكرار**	1	5	23	33	7	69
		(%)	1.4 %	7.2 %	33.3 %	47.8 %	10.1 %	100
دور حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي								
25	تقوم مؤسستكم بوضع إيرادات لحماية حقوق مساهميها.	**التكرار**	0	6	17	38	8	69
		(%)	0%	8.7 %	24.6 %	55.1 %	11.6 %	100
26	توفر مؤسستكم قنوات الاتصال للوصول إلى المعلومات بسلاسة.	**التكرار**	6	7	12	35	9	69
		(%)	8.7 %	10.1 %	17.4 %	50.7 %	13%	100
27	تقوم مؤسستكم بتوفير معلومات كافية للمساهمين الاتخاذ قراراتهم المالية.	**التكرار**	0	5	15	40	9	69
		(%)	0	7.2 %	21.7 %	58%	13%	100
28	تشجع مؤسستكم مساهميها على حضور الاجتماعات العامة والمشاركة الفعالة في مناقشة التقارير المالية.	**التكرار**	2	4	19	34	10	69
		(%)	2.9 %	5.8 %	27.5 %	49.3 %	14.5 %	100

29	يتم إبلاغ المساهمين مسبقا بأي تغيرات قد تؤثر على حقوقهم المالية.	**التكرار**	2	4	20	29	14	69
		(%)	2.9 %	5.8 %	29%	42%	20.3 %	100
المجموع		**(%)**	3.29 %	11.47 %	31.04 %	41.51 %	12.62 %	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على الاستبيان و24 SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة كبيرة من أفراد عينة الدراسة قد أكدوا على مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث اختار ما نسبته12.26% من أفراد عينة الدراسة الإجابة "موافق بشدة"، كما بلغت أفراد عينة الدراسة الذين إجابتهم "موافق" 41.51%، كما بلغت أفراد عينة الدراسة الذين بلغت إجابتهم "محايد" 31.04%، كما كانت نتيجة أفراد عينة الدراسة الذين كانت إجابتهم "غير موافق" 11.47%، في حين بلغت نسبة الذين اختاروا "غير موافق بشدة" 3.29%.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(14): اختبار التوزيع الطبيعي(sample kolmogrov_smirnov)

الجزء	عدد العبارات	قيمةz	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى	15	0.106	0.053
المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية	14	0.071	0.2
جميع عبارات الاستبيان	29	0.064	0.2

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الإجابة على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS 24.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المستخرجة من البيانات الميدانية لكل المحاور الاستبيان أكبر من (sig>0.05)، **وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية.**

ثانيا: اختبار (one sample t-test)

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الطالبتان اختبار (t-test) لعينة واحدة لتحليل عبارات الاستبيان، بحيث يقوم بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي(3) بحيث:

- تكون العبارة دالة بمعنى توجد فروق دالة إذا كان مستوى الدلالة (sig) أصغر من أو يساوي (0.05)؛
- تكون العبارة غير دالة أو لا توجد فروق دالة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من (0.05).

1-اختبار (t-test) الفرضية الأولى:

بهدف اختبار الفرضية الأولى من الدراسة والتي مفادها " **تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة** "، قامت الطالبتان بإجراء اختبار (t-test) على عبارات المحور الأول من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدم H0:** لا تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ؛
- **الفرضية البديلة H1:** تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (15): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الأولى.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار	مستوى الالتزام
	دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي							
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة المالية لكافية.	3.59	1.062	3	4.649	0.000	فروق دالة	قوي

2	يوجد حجم مثالي لمجلس الإدارة في مؤسستكم لتحقيق أداء مالي أفضل.	3.29	0.987	14	2.440	0.017	فروق دالة	
3	زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة تسهم إيجابا في تحسين أدائها المالي.	3.58	1.168	4	4.122	0.000	فروق دالة	
4	يراقب مجلس الإدارة الأداء المالي بشكل دوري ويقدم التوجيهات اللازمة.	3.57	1.118	5	4.200	0.000	فروق دالة	
5	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مالية فعالة تؤثر إيجابا على ربحية مؤسستكم.	3.62	0.824	1	6.280	0.000	فروق دالة	
6	بناء استراتيجية سليمة لمؤسستكم من قبل مجلس إدارتها يسهم في تحسين أدائها المالي.	3.30	1.089	13	2.322	0.023	فروق دالة	
	دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي							
7	يساعد التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.	3.38	1.139	11	2.748	0.008	فروق دالة	
8	يحدد التدقيق الداخلي في مؤسستكم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي لمؤسستكم.	3.32	1.078	12	2.457	0.017	فروق دالة	
9	يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية.	3.54	1.132	7	3.934	0.000	فروق دالة	

10	تساهم التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحسين أدائها المالي.	3.59	0.929	2	5.315	0.000	فروق دالة	
11	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التامة في أداء مهامه.	3.46	1.065	8	3.616	0.001	فروق دالة	
	دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي							
12	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تمكنه من إصدار تقارير ذات جودة.	3.55	1.037	6	4.413	0.000	فروق دالة	قوي
13	يساعد التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية في مؤسستكم.	3.42	1.143	9	3.055	0.003	فروق دالة	
14	يساعد التدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية لمؤسستكم.	3.41	1.155	10	2.920	0.005	فروق دالة	
15	تعتمد الإدارة بشكل فعلي على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاذ قراراتها.	3.23	1.238	15	1.555	0.125	فروق غير دالة	
	المجموع	3.4570	0.71366	-	5.319	0.000	فروق دالة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الإجابة على الاستبانة وبرنامج SPSS 24.

تشير الأرقام في الجدول رقم (15) إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة إيجابي نحو جميع العبارات المتعلقة بمساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ماعدا العبارة رقم 15، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.457) وهو محصور في المجال [3.41 -4.20]، وهو يشير إلى الإجابة "**موافق**"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.71) وهي تشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد قامت الطالبتان بترتيب العبارات المقترحة للفرضية الأولى من الدراسة حسب توجه استجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها كما يلي:

- **العبارة رقم(5):** "**يتخذ مجلس الإدارة قرارات مالية فعالة تؤثر إيجابا على ربحية مؤسستكم'**، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.62)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20] والتي تعبر عن الإجابة **موافق**، مما جعل العبارة رقم (5) تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر للمحور الأول، وتعود هذه النتيجة إلى دعم فكرة أن مجلس الإدارة كآلية من آليات حوكمة الشركات، يلعب دورا محوريا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ففعالية قراراته المالية تؤدي إلى تعزيز الربحية، وهذا يعكس ممارسة حوكمة جيدة.
- **العبارة رقم(10):**"**تساهم التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحسين أدائها المالي**"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.59)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20] والتي تعبر عن الإجابة **موافق**، هذا يدل على أن هناك قناعة إيجابية بأن التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي لها مساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وتدل على تطبيق جيد لمبدأ المساءلة والرقابة الداخلية ضمن نظام حوكمة الشركات.
- **العبارة رقم(1):** "**يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة المالية الكافية**"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.59)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق** وهذا ما يدل على وجود أعضاء ذوي خبرة مالية يعزز من جودة إدارة المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها المالية.
- **العبارة رقم(3):**"**زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة تسهم إيجابا في تحسين أدائها المالي**"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.58)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق**، تشير إلى أن زيادة اجتماعات مجلس الإدارة له تأثير إيجابي على الأداء المالي، فكلما زاد عدد الاجتماعات زادت فرص تحسين الأداء، ومناقشة التحديات واتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب.
- **العبارة (4):** "**يراقب مجلس الإدارة الأداء المالي بشكل دوري ويقدم التوجيهات الازمة**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.57)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق**، أي أن مجلس الإدارة يقوم

فعلا بمراقبة الأداء المالي ويقدم التوجيهات المناسبة عند الحاجة، يشير إلى أن مجلس الإدارة يمارس دورا رقابيا فعالا، وهو من أهم وظائفه في إطار حوكمة الشركات، إذ أن المتابعة الدورية تسهم في اكتشاف الانحرافات المالية.

- **العبارة رقم(12):** "**يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تمكنه من إصدار تقارير ذات جودة'** بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.55)، وهي محصورة في المجال [3.41–4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق** ويشير إلى أن المدقق الخارجي يتمتع بدرجة مقبولة من الاستقلالية، مما يمكنه من أداء مهامه المهنية بموضوعية، وإصدار تقارير دقيقة وذات جودة.
- **العبارة رقم(9):**"**يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.54)، وهي محصورة في المجال [3.41–4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق** ينظر إلى التدقيق الداخلي كأداة فعالة داخل المؤسسة تساعد على كشف الأخطاء والانحرافات المالية في الوقت المناسب وتعزيز الرقابة الداخلية.
- **العبارة رقم(11):**"**يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التامة في أداء مهامه**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.46)، وهي محصورة في المجال [3.41–4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق** أي أن المدقق الداخلي يتمتع بالاستقلالية التامة، إلا أن هذه الاستقلالية قد لا تكون مطلقة أو مكتملة، فقد تعكس هذه النتيجة وجود بعض القيود الإدارية أو التأثيرات التنظيمية التي قد تحد من حماية المدقق الداخلي في بعض الحالات، حيث أن الاستقلالية تعد شرطا أساسيا لضمان مصداقية نتائج التدقيق وقدرته على المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ورغم ذلك، فإن الاعتراف باستقلاليته ولو بشكل جزئي يعد مؤشرا إيجابيا على التزام المؤسسة بتفعيل آليات الرقابة الداخلية في إطار حوكمة الشركات.
- **العبارة رقم(13):**"**يساعد التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية في مؤسستكم**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.42)، وهي محصورة في المجال [3.41–4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق**، يساهم التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية من خلال مراجعته المستقلة للبيانات المالية وتحليله الأنشطة المحاسبية للمؤسسة، مما يمكنه من تحديد الانحرافات التي قد تؤثر على سلامة الوضع المالي.

- **العبارة رقم(14):**"**يساعد الدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية لمؤسستكم**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.41)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **موافق**، هناك أهمية للتدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية من خلال مراجعة شاملة ومحايدة للتقارير والمستندات، الأمر الذي يقلل من احتمال وجود أخطاء.
- **العبارة رقم(7):**"**يساعد التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.38)، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **محايد** أي أن التدقيق الداخلي لا يساعد على تحديد نقاط في نظام الرقابة الداخلية
- **العبارة رقم (8):**"**يحدد التدقيق الداخلي في مؤسستكم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي لمؤسستكم**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.32)، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **محايد** أي أن التدقيق الداخلي لا يمارس بشكل كاف أو فعال مهمة تحديد المخاطر المالية التي قد تؤثر على الأداء المالي
- **العبارة رقم(6):** "**بناء استراتيجية سليمة لمؤسستكم من قبل مجلس إدارتها يسهم في تحسين أدائها المالي**" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.30)، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **محايد** وعليه لا توجد استراتيجية فعالة تم إعدادها من قبل مجلس الإدارة لتحسين الأداء المالي، هذا يشير إلى أن مجلس الإدارة قد لا يقوم بوضع خطة استراتيجية واضحة أو مدروسة بشكل كاف.
- **العبارة رقم(2):** "**يوجد حجم مثالي لمجلس الإدارة في مؤسستكم لتحقيق أداء مالي أفضل**" بلغت

قيمة المتوسط الحسابي الإجابات هذه العبارة (3.29)، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **محايد** مما يدل على أن هناك عدم وضوح أو تردد في تحديد ما إذا كان حجم مجلس الإدارة الحالي مثالي لتحقيق نتائج مالية أفضل.

- **العبارة رقم(15):** "**تعتمد الإدارة بشكل فعلي على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاد قراراتها**" بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.23)، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وتشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كانت بأنهم **محايد**، أي ان الإدارة لا تعتمد بشكل فعلي وواضح على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاذ قراراتها.

كما تظهر لنا نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار (T-test) للفرضية الأولى المتضمنة في الجدول رقم (15) أن قيمة الدلالة المعنوية لكل عبارات الفرضية الأولى بلغت (0.00) وهي أقل من قيمة الدلالة الافتراضية (0.05)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل عبارات هذه الفرضية أيضا(5.319)، وهي بذلك دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى كما يلي:

تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

2-اختبار (t-test) للفرضية الثانية:

بهدف اختبار الفرضية الثانية من الدراسة والتي مفادها " **تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**"، قامت الطالبتان بإجراء اختبار(t-test) على عبارات المحور الثاني من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدم H0:** لا تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- **الفرضية البديلةH1** : تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار

جدول رقم(16): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الثانية

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار	مستوى الالتزام
	دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي							
16	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى القصير.	3.39	1.003	11	3.240	0.002	فروق دالة	محايد

17	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى الطويل.	3.25	1.006	13	2.034	0.046	فروق دالة
18	يتم الإفصاح عن معلومات مؤشرات الأداء المالي لمؤسستكم.	3.20	0.948	14	1.777	0.080	فروق غير دالة
19	يسمح اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من مستوى جودة الأداء المالي في مؤسستكم.	3.45	1.105	9	3.376	0.001	فروق دالة
20	يتم الإفصاح عن أداء مؤسستكم والوضع المالي بشكل دوري.	3.45	0.883	8	4.224	0.000	فروق دالة
دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي							
21	يتم اشتراك أصحاب المصالح في صنع القرار المالي.	3.28	1.056	12	2.167	0.034	فروق دالة
22	يؤدي فشل مؤسستكم في بناء علاقة إيجابية مع أصحاب المصالح إلى زيادة مخاطر مالية التي تواجهها.	3.49	1.024	6	3.999	0.000	فروق دالة
23	تراعي مؤسستكم حقوق أصحاب المصالح في السياسات المالية.	3.39	0.911	10	3.568	0.001	فروق دالة
24	تساهم إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح في السياسات المالية.	3.58	0.830	5	5.804	0.000	فروق دالة
دور حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي							
25	تقوم مؤسستكم بوضع إيرادات لحماية حقوق مساهميها.	3.70	0.792	3	7.300	0.000	فروق دالة

26	توفر مؤسستكم قنوات الاتصال للوصول إلى المعلومات بسلاسة.	3.49	1.120	7	3.656	0.001	فروق دالة	
27	تقوم مؤسستكم بتوفير معلومات كافية للمساهمين الاتخاذ قراراتهم المالية.	3.77	0.770	1	8.289	0.000	فروق دالة	قوي
28	تشجع مؤسستكم مساهميها على حضور الاجتماعات العامة والمشاركة الفعالة في مناقشة التقارير المالية.	3.67	0.902	4	6.139	0.000	فروق دالة	
29	يتم إبلاغ المساهمين مسبقا بأي تغيرات قد تؤثر على حقوقهم المالية.	3.71	0.956	2	6.168	0.000	فروق دالة	
المجموع		3.4865	0.53512	-	7.553	0.000	فروق دالة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الإجابة على الاستبانة وبرنامج SPSS 24.

تشير الأرقام في الجدول أعلاه إلى أن اتجاه إجابات فئة الدراسة إيجابي نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.4865) وهي محصورة في المجال [3.41-4.20] وتشير إلى الإجابة "موافق"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.535) وهي تشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يظهر لنا أن أكثر إجراء يتبعه أفراد عينة الدراسة هو الإجراء المتضمن في العبارة رقم(27)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.77)، وهي محصورة في المجال [3.41-4.20] والتي تعبر عن الإجابة "**موافق**"، مما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا المحور، كما يتبين من الجدول رقم(16) بأن أقل متوسط

حسابي بلغ (3.20) وكان للعبارة رقم(18) التي تتضمن يتم الإفصاح عن معلومات مؤشرات الأداء المالي لمؤسستكم، وهي محصورة في المجال [2.61-3.40]، وهي تشير إلى الإجابة "**محايد**".

كما تظهر لنا نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار(t-Test) للفرضية الثانية أن قيمة الدلالة المعنوية لكل عبارات المحور الثاني بلغت(0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة الافتراضية(0.05)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور أيضا(7.55)، وهو بذلك دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وعليه نؤكد الفرضية الثانية كما يلي:

تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

3_ اختبار (t-test)للفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والتي مفادها " **تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**"، قامت الطالبتان بإجراء اختبار (t-test) على كل عبارات الاستبيان، فيما عدا القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بالخصائص الديموغرافية الافراد عينة الدراسة، وتمت صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدم H0:** لا تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- **الفرضية البديلة H1:** تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(17): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الرئيسية للدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار	مستوى الالتزام
كل عبارات الاستبيان (من العبارة 1إلى العبارة 29)	3.471	0.530	7.381	0.000	فروق دالة	قوي

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الإجابة على الاستبانة وبرنامج SPSS 24.

تشير الأرقام في الجدول أعلاه إلى أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة إيجابي نحو جميع العبارات المتعلقة بمساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(3.471) وهو محصور في المجال [3.41−4.20]، ويشير إلى الإجابة " **موافق**"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.530) وهي تشير إلى التقارب في إجابات أفراد العينة.

كما تظهر لنا نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار (**t−test**) للفرضية الرئيسية للدراسة أن قيمة الدلالة المعنوية لكل عبارات الاستبيان بلغت(0.00) وهي أقل من قيمة الدلالة الافتراضية (0.05)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة لكل عبارات الاستبيان(7.381)، وهو بذلك دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لذلك نرفض فرضية العدم ونؤكد الفرضية البديلة.

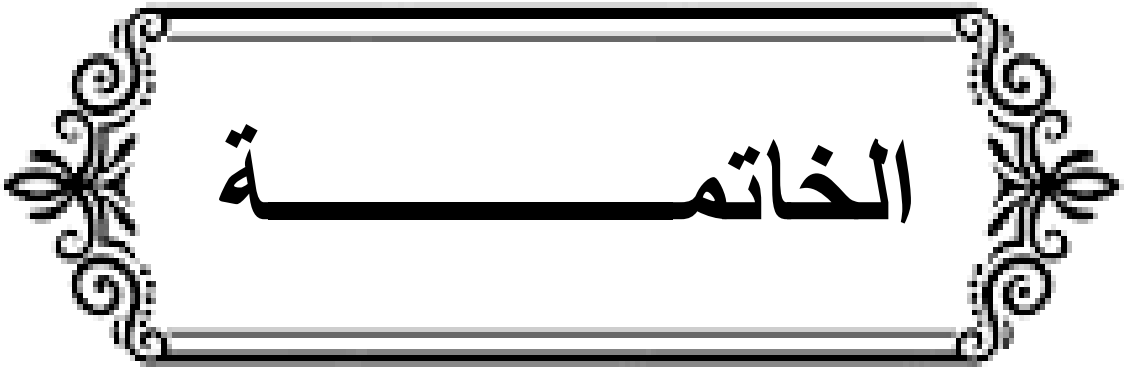
وعليه نؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد خصصنا هذا الفصل لمختلف جوانب الدراسة التطبيقية، بدءا بطبيعة الدراسة التطبيقية، والطريقة والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان ونشره واختبار صدقه وثباته، وكذلك مختلف خطوات الدراسة التطبيقية، ثم قمنا بعد ذلك بعرض ومعالجة البيانات المتحصل عليها وتحليليها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وقد وجدنا أن عبارات الاستبيان اتسمت بالثبات والصدق في تحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، وبتحليل الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة وجدنا أنها تميزت بالتنوع، وهو ما يعطي إجابات أكثر تمثيلا للواقع، كما توصلنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن حوكمة الشركات تساهم بشكل متوسط في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.


الخاتمـــــــــة

عالجت هذه الدراسة موضوع دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية ميلة–، وقد هدفت إلى قياس مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وبغية الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، فقد احتوت الدراسة على ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. حيث تمت الإحاطة بالإطار العام لحوكمة الشركات في الفصل الأول، والذي خلصنا من خلاله إلى أن تجسيد حوكمة الشركات في أي دولة لا يعتمد فقط على الأنظمة والتشريعات بل يتجاوز ذلك إلى فعالية آلياتها ومبادئها. أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه لمساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، والذي خلصنا من خلاله إلى أن حوكمة الشركات تمثل أحد العوامل الداعمة لتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تسهم آلياتها في تعزيز الانضباط المالي والرقابة الداخلية، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المالية وزيادة ثقة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على أداءها المالي، وبالنسبة للفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة، تضمن عرض لطريقة جمع البيانات، والتي تمت باستخدام أداة الاستبيان، ثم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24).

أولا: نتائج الدراسة

سمحت لنا عملية اختبار فرضيات الدراسة التوصل إلى النتائج التالية:

- الفرضية الأولى: " **تساهم آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**" تم تأكيد صحة هذه الفرضية بعد إجراء اختبار (one simple- t-test) الذي تبين من خلاله أن مستوى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي **كان متوسط في مجمله،** حيث **وافق** أغلب أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.457؛
- الفرضية الثانية: " **تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**" تم تأكيد صحة هذه الفرضية بعد إجراء اختبار (one simple-t-test) الذي تبين من خلاله أن مستوى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي **كان متوسط في مجمله.**

حيث **وافق** أغلب أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان بمتوسط حسابي يقدر بـِ 3,486؛

- اختبار الفرضية الرئيسية: " **تساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**" تم تأكيد صحة هذه الفرضية بعد إجراء اختبار (one simple- t-test) الذي تبين من خلاله أن مستوى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي **كان متوسط في مجمله.** حيث **وافق** أغلب أفراد عينة الدراسة على عبارات كل محاور الاستبيان بمتوسط حسابي يقدر بـِ 3.471.

ثانيا: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة اوجه تشابه واختلاف مع دراستنا الحالية. فبالنسبة **لدراسة ايمان شيحان المشهداني وعلاء فرحان الطالب،** فقد تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الخاصة في العراق، بينما انصب اهتمام دراستنا على عينة من مؤسسات اقتصادية في ولاية ميلة الجزائرية، مع التركيز على الأداء المالي. رغم هذا الاختلاف في الإطار المكاني والمجالي، إلا أن الدراستين تتفقان من حيث المنهجية الوصفية المعتمدة، وأداة الاستبيان.

أما **دراسة بن عيسى ريم،** فقد ركزت على المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مما يميزها عن دراستنا التي طبقت على مؤسسات محلية غير مدرجة في السوق. إلا أن كلتا الدراستين عالجتا نفس متغيرات الدراسة، كما اعتمدتا نفس المنهج والأداة.

وبخصوص **دراسة نبيل قبلي،** فقد خصصت لمجال التأمين، واعتمدت على دراسة حالة واحدة، بينما شملت دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية ميلة، كما تتفق الدراستان في المنهج والأداة، وتتشاركان في تأكيد أهمية مبادئ الحوكمة كوسيلة لتفعيل وتحسين الأداء المالي.

ثالثا: الاقتراحات

بناءْ على النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الطالبتان ما يلي:

- ضرورة التزام المؤسسات بقواعد الحوكمة وتطبيق مبادئها والعمل على توفير إطار مؤسسي وقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛

- ضرورة وجود مصلحة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية لضمان فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية والمالية؛
- عقد دورات تدريبية، ومؤتمرات بصفة مستمرة فيما يخص حوكمة الشركات، للتأكيد على أهميتها في تسير ورقابة المؤسسة وتحسين أدائها المالي لضمان ديمومتها واستمرارها.

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وجدنا أن هذا الموضوع واسع جدا، ويمكن مواصلة البحث فيه من عدة جوانب واشتقاق متغيرات أخرى تصلح لأن تكون منطلقا في دراسات لاحقة، وذلك بالتطرق إلى المواضيع الآتية:

- التعمق في دراسة كل آلية من آليات الحوكمة بشكل منفصل لمعرفة مساهمتها في تقييم الأداء المالي بدقة؛
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مطبقة لمبادئ الحوكمة وأخرى غير مطبقة، لقياس الأثر الفعلي على الأداء المالي؛
- إجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر؛
- دور تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق شفافية القوائم المالية؛
- ثقافة حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات.

المصادر والمراجع

أولا: المصادر والمراجع باللغة العربية

I. الكتب

1) بهاء الدين سمير علام، "**أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية**"، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر،2009م.

2) جيهان عبد المعز الجمال، "**المراجعة وحوكمة الشركات**"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2014م.

3) حمدي معمر، "**محاضرات في مقياس حوكمة الشركات**"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2024/2023م.

4) حمزة محمود الزبيدي "**التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011م.

5) ريهام ممدوح شلبي، "**حوكمة الشركات**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024م.

6) السعيد فرحات جمعة، "**الأداء المالي لمنظمات الأعمال (تحديات الراهنة)**"، دار المريخ للنشر وتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000م.

7) طارق عبد العال حماد، "**حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005م.

8) عاطف اندراوس، "**التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م.

9) عبد العظيم بن محسن الحمدي، "حوكمة الشركات"، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020م.

10) عدنان بن حيدر بن درويش، "**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** "، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007م.

11) عصام مهدي عابدين، احمد عبد العزيز الكشواني، "**حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة**"، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022م.

12) عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، "**الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008م.

13) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

14) ماهر جابر محمد، "**حوكمة الجامعات العالمية العربية**"، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022م.

15) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**حوكمة الشركات**"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020م.

16) محمد سليمان حمزة، "**الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات**"، دار النشر أي-كتب، لندن، بريطانيا، 2023م.

17) محمد قدري حسين، "**إدارة الأداء المتميز**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015م.

18) محمد محمود الخطيب، "**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

19) محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م.

20) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

II. مقالات منشورة في مجلات علمية

21) إبراهيم موسى السعبري، زيد عائد مردان، "**القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، العدد 25، 2014م.

22) بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، "**تعزيز الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال تبني مبادئ الحوكمة الشفافية والإفصاح الفترة 2000-2019**"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020م.

23) بوخاري خيرة، بسويح منى، "**إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية-دراسة حالة بنك السلام الجزائري خلال الفترة (2016/2020)** "، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، تصدر عن مخبر إدارة الأسواق المالية باستخدام الأساليب الرياضية والإعلام الآلي، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022م.

24) ثابت حسان ثابت، سيد احمد حاج عيسى، "**دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية**"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، تصدر عن جامعة زيان عاشور الجلفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، أفريل 2017م

25) دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، "**تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر باستخدام طريقة تحليل المالي التميزي خلال الفترة 2006-2011** "، مجلة الاقتصاد والتنمية، تصدر عن مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 3، العدد 4، 2015م.

26) زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وئام حمداوي، "**تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، 2017م.

27) سايح جبور علي، يخلف صفية، "**دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات**"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، تصدر عن قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان2020م.

28) صفية يخلف، محمد طرشي، "**أثر حماية حقوق المساهمين على تحسين الأداء المالي للشركات**"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، تصدر عن مخبر البحث الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1، المجلد 10، العدد 1، 2021م.

29) ياسمينة عمامرة، رباب زارع، "**مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2018م.

III. مداخلات في ملتقيات وطنية ودولية

30) بروش زين الدين، دهيمي جابر، "**دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**"، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06 و07 ماي 2012م.

31) بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهديي، أم لبواقي، الجزائر،07-08 ديسمبر2010م.

32) بن طاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، مداخلة مقدمة ضمن اعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة بسكرة، يومي07 .09 ماي 2012م.

IV. اطروحات ورسائل ومذكرات جامعية

33) آسيا بوقجاني، ريان عنوش، "**أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2022-2023م.

34) براهمة كنزة، "**دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب**"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014م.

35) بن عيسى ريم، "**تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية-**"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012م.

36) دادن عبد الغني، "**قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس-**"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007م.

37) داود خيرة، "**محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها _دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر _**، اطروحة دكتورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017م.

38) ريمة شيبوب، "**كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية-دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف-**"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016م.

39) صحراوي جليلة، "**أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في قطاع البنوك-دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي- (2018/2010)**"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم

الاقتصادية، تخصص مالية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021م.

40) عزوز ميلود، "**دور المراجعة في تقيم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006-2007م.

41) فكري عبد الغني محمد جوده، "**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة بنك فلسطين-**"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008م.

42) محمد الصالح فروم،"**الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017م.

43) يخلف صفية، "**التدقيق المالي والمحاسبي كآلية لإرساء مبادئ الحوكمة من اجل تحسين الأداء المالي للشركات في الجزائر-دراسة عينة من الشركات-**"، أطروحة دكتورة، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2020م.

44) يمينة شحرور، "**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021م.

V. القوانين والتشريعات

45) الجمهورية الجزائرية، "**المرسوم التشريعي رقم 93-08 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري الجزائري**"، المؤرخ في26سبتنمر1975 الجريدة الرسمية، العدد 27، 26 سبتنمر1975، 25 افريل 1993.

VI. المواقع الإلكترونية

46) عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، دون تاريخ، ملخص البحث متوفر على الموقع الالكتروني: https://ketabonline.com/ar/books/98154. تم الاطلاع بتاريخ: 19 مارس، على الساعة: 17:07

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الفرنسية

I. الكتب

47) Alain Finet et autres, **"Gouvernance d'entreprise : nouveaux Défis Financiers et non Financiers"**, de boeck, Bruxelles, Balgique, 1er édition, 2009.

48) Eustache EBONDO WA MANDZILA, "**La Gouvernance De L'entreprise une Approche Par L'audit et Le Contrôle Interne"**, Edition L'Harmattan, Paris, France, 2005.

49) Marc-Hubert Depret**. "Gouvernement d'entreprise: Enjeux Managériaux، Comptables Et Financiers"**. 1édition, De Boeck, Paris, France, 2005.

50) Olivier Marnet."**Behaviour and Rationality in Corporate Governance"**. Routledge, Abingdon, UK, 2008.

II. مقالات

51) Adrian Cadbury, "**Report of the committee on the financial Aspects of corporate Governance"**, London, burgess Science press, December1, 1992.

III. مداخلات في ملتقيات علمية

52) Alamgir. M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7-8, 2007, Cairo

IV. دراسات، التقارير

53) Organization For Economic Co-Operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**, Paris, 2008

54) International finance corporate (IFC), **corporate governance: why corporate governance**, 2005.

الملاحق

الملحق رقم(1): قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
IFC	International Finance Corporation
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

الملحق رقم (2): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
استبانـــــــــة الدراســـــــــة

سيدي الكريم/ سيدتي الكريمة، المحترم/ ـــــــــــــــــة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان: "دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة"–.

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستبانة، لإبداء رأيكم على عناصرها وإفادتنا بالمعلومات الكافية، نظراً لخبرتكم ومعرفتكم الواسعة في ميدان عملكم، نعتبر مساهمتكم ذات أهمية بالغة في إثراء موضوع الدراسة، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بكل صدق ودقة وموضوعية، مع التأكيد على أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نثمن عالياً تعاونكم، ونشكركم مقدماً على تخصيص جزء من وقتكم لدعم هذا الجهد البحثي.

مع فائق الاحترام والتقدير.

الطالبتان: زروقي مريم، مروة بولطيف الأستاذة المشرفة: تريش حسينة

أولا: معلومات عامة حول عينة الدراسة

يرجى التكرم بوضع علامة **(x)** أمام الاختيار المناسب.

1–المؤهل العلمي: بكالوريا ( ) ليسانس ( ) ماستر/ ماجستير ( ) دكتوراه ()شهادة مهنية أخرى ( )

2–المسمى الوظيفي: محاسب( ) رئيس قسم المحاسبة ( ) موظف بالقسم المالي( ) مدير المؤسسة ( ) أخرى ( )

3– الخبرة: اقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات( )

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الاول: دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي						
1	يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة المالية الكافية.					
2	يوجد حجم مثالي لمجلس الإدارة في مؤسستكم لتحقيق أداء مالي أفضل.					
3	زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة تسهم إيجاباً في تحسين أدائها المالي.					
4	يراقب مجلس الإدارة الأداء المالي بشكل دوري ويقدم التوجيهات اللازمة.					
5	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مالية فعالة تؤثر إيجابا على ربحية مؤسستكم.					
6	بناء استراتيجية سليمة لمؤسستكم من قبل مجلس إدارتها يسهم في تحسين أدائها المالي.					
دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي						
7	يساعد التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.					
8	يحدد التدقيق الداخلي في مؤسستكم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي لمؤسستكم.					
9	يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية.					
10	تساهم التوصيات الصادرة عن التدقيق الداخلي في مؤسستكم في تحسين أدائها المالي.					

11	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التامة في أداء مهامه.					
دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي						
12	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تمكنه من إصدار تقارير ذات جودة.					
13	يساعد التدقيق الخارجي على كشف الأخطاء والمخالفات المالية في مؤسستكم.					
14	يساعد التدقيق الخارجي في تحسين دقة المعلومات المالية لمؤسستكم.					
15	تعتمد الإدارة بشكل فعلي على نتائج التدقيق الخارجي في اتخاذ قراراتها.					

المحور الثاني: دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

دور الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي						
الرقم	**العبارات**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
16	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى القصير.					
17	تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن سياستها المالية على المدى الطويل.					
18	يتم الإفصاح عن معلومات مؤشرات الأداء المالي لمؤسستكم.					
19	يسمح اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من مستوى جودة الأداء المالي في مؤسستكم.					
20	يتم الإفصاح عن أداء مؤسستكم والوضع المالي بشكل دوري.					

دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي						
21	يتم إشراك **أصحاب المصالح*** في صنع القرار المالي.					
22	يؤدي فشل مؤسستكم في بناء علاقة إيجابية مع أصحاب المصالح إلى زيادة مخاطرة مالية التي تواجهها.					
23	تراعي مؤسستكم حقوق أصحاب المصالح في السياسات المالية.					
24	تساهم إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح في تحسين أدائها المالي.					
دور حماية حقوق المساهمين في تحسين الأداء المالي						
25	تقوم مؤسستكم بوضع إيرادات لحماية حقوق مساهميها.					
26	توفر مؤسستكم قنوات الاتصال للوصول إلى المعلومات بسلاسة.					
27	تقوم مؤسستكم بتوفير معلومات كافية للمساهمين لاتخاذ قراراتهم المالية.					
28	تشجع مؤسستكم مساهميها على حضور الاجتماعات العامة والمشاركة الفعالة في مناقشة التقارير المالية.					
29	يتم إبلاغ المساهمين مسبقا بأي تغيرات قد تؤثر على حقوقهم المالية.					

ملاحظات أخرى: .....

.....

.....

* **أصحاب المصالح في المؤسسة:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين الموردين والعملاء والعمال والموظفين.

الملحق رقم (3): قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	مكان العمل
الوافي حمزة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–
زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–
عون صبرينة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–
وادي رقية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–
ظافري ريمة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–
علي موسى أمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–

الملحق رقم (4): النتائج الإحصائية –مخرجات spss–

1–نتائج اختبار معامل الثبات "الفا كرونباخ"

1–1– نتائج اختبار الثبات "الفا كرونباخ" للاستبيان ككل ماعدا البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	29

1–2– نتائج اختبار الثبات "الفا كرونباخ" لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بالفرضية الأولى من الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	15

1–3– نتائج اختبار الثبات "الفا كرونباخ" لعبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بالفرضية الثانية من الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	14

2– صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

Corrélations				
		Total	axe 1	axe 2
Total	Corrélation de Pearson	1	,896**	,773**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	69	69	69
axe 1	Corrélation de Pearson	,896**	1	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	69	69	69
axe 2	Corrélation de Pearson	,773**	,410**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	69	69	69
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).				

3- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "كولموغروف-سميرنوف'

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
		axe 1	axe 2	Total
N		69	69	69
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,4570	3,4865	3,4713
	Ecart type	,71366	,53512	,53035
Différences les plus extrêmes	Absolue	,106	,071	,064
	Positif	,068	,055	,059
	Négatif	-,106	-,071	-,064
Statistiques de test		,106	,071	,064
Sig. asymptotique (bilatérale)		,053[c]	,200[c,d]	,200[c,d]
a. La distribution du test est Normale.				
b. Calculée à partir des données.				
c. Correction de signification de Lilliefors.				
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.				

4- نتائج اختبار (One sampel T-test):

4-1- نتائج اختبار (One sampel T-test) للفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
axe 1	69	3,4570	,71366	,08592

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe 1	5,319	68	,000	,45700	,2856	,6284

4-2- نتائج اختبار (One sampel T-test) للفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
axe 2	69	3,4865	,53512	,06442

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe 2	7,553	68	,000	,48654	,3580	,6151

4-3- نتائج اختبار (One sampel T-test) للفرضية الرئيسية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Total	69	3,4713	,53035	,06385

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Total	7,381	68	,000	,47126	,3439	,5987

5-بيانات عامة:

5-1-المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	7	10,1	10,1	10,1
	ليسانس	33	47,8	47,8	58,0
	ماستر /ماجستير	20	29,0	29,0	87,0
	شهادة مهنية اخرى	9	13,0	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

5-2-المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسب	12	17,4	17,4	17,4
	رئيس قسم المحاسبة	5	7,2	7,2	24,6
	موظف بالقسم المالي	1	1,4	1,4	26,1
	مدير المؤسسة	2	2,9	2,9	29,0
	اخرى	49	71,0	71,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

5-3-الخبرة:

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	5,8	5,8	5,8
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	27	39,1	39,1	44,9
	أكثر من 10 سنوات	38	55,1	55,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾