

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسية بن بوعلی الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية وبنوك

العنوان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

- حالة مؤسسة -

من إعداد

يمينة شحور

المناقشة بتاريخ 09 / 12 / 2021 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ	محمد زيدان
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	محمد تفرورت
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	معمر حمدي
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	عمر ولد عابد
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر "أ"	لخضر يحيواوي
ممتحنا	المدرسة العليا للاقتصاد - وهران-	أستاذ محاضر "أ"	بن علي قريجيح



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

شكر وتقدير

أول الشكر لله عزّ وجلّ الذي أكرمنا بنعمة الإسلام ويسّر لنا سبيل العلم، ومنحنا الصحة والعزم لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

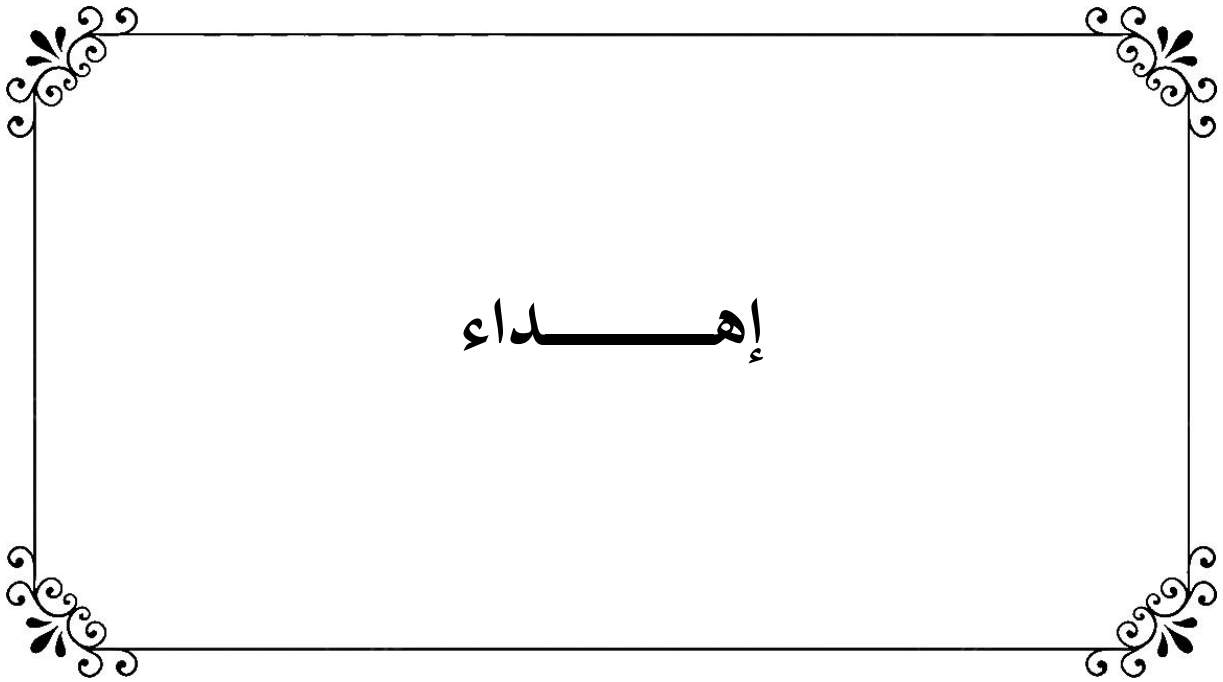
اعترافاً بالفضل والجميل أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور تقوررت محمد الذي أشرف على هذا العمل، وزودني بالنصائح والإرشادات القيّمة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة المؤقّرة على قبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى فضل قراءتها وتقييمها وتصويبها.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر السيد زيتوني محمد مدير مراقبة التسيير بمجمّع صيدال، والسيد باي أمين مدير وحدة جسر قسنطينة، والسيد آيت العربي مهدي مكلف بالشؤون القانونية، والأساتذة الأفاضل زيدان محمد ومجاهدي خالد، كما أشكر كل من تباني مراد، متشاط إبراهيم، مديوني إسماعيل.

فلكم منا جزيل الشكر وجزاكم الله خيراً.

الطالبة: يمينة شحرور. هـ



إهداء

إهداء

إلى التي نورّت دربي بالدعوات أُمّي أطال الله في عمرها؛
إلى ملهمي وسندي في الحياة أبي العزيز شفاه الله وأطال في عمره؛
إلى نور حياتي زوجي الغالي أدام الله عليه الصحة والعافية، وحفظه ورعاه وسدد خطاه؛
إلى من كانوا سندا لي في إنجاز هذا العمل ولو بالتشجيع إخوتي وأخواتي وفقهم الله في حياتهم؛
إلى عائلتي في الدراسة بدءاً بأساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي دون استثناء؛
إلى كل هؤلاء وإلى كل من يقع بين يديه هذا العمل أهديه.

الطالبة: يمينة شحرور. هـ

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ الحوكمة، وكذا قياس وتقييم أدائه المالي بواسطة المؤشرات التقليدية والحديثة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019، بالإضافة إلى اختبار الأثر الذي يحدثه تطبيق هذه المبادئ (مقاسة بعدد اجتماعات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، عدد العمّال، الرّافعة المالية) على الأداء المالي للمجمع (مقاسا بالعائد على الأصول).

ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل لإبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالحوكمة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وعلى المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد والاستعانة بالبرنامج الإحصائي Eviews9، حيث تمّ الحصول على البيانات من تقارير التسيير السداسية لمجلس إدارة المجمع للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020، التي مكنتنا من الحصول على 22 مشاهدة.

وأهم ما خلصت له الدراسة هو أنّ المجمع الصناعي صيدال يطبّق مبادئ الحوكمة، وأنّه في حالة حسنة من الناحية المالية، وذلك لقدرة على تحقيق الأرباح خلال جميع سنوات الدراسة مع إمكانية تسديد التزاماته وتوفير السيولة، بالإضافة إلى الأداء المالي الداخلي والخارجي الحسن، ممّا يجعله قادر على خلق ثروة للمساهمين.

كما توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لكل من الإفصاح والشفافية وعدد العمال على العائد على الأصول، ووجود أثر سلبي وذو دلالة معنوية لكل من عدد اجتماعات مجلس الإدارة والرّافعة المالية على العائد على الأصول.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، مبادئ حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، المؤسسات الاقتصادية، المجمع الصناعي صيدال.

Abstract:

This study aims to diagnose the reality of the commitment of Saidal Industrial Complex to applying the principles of governance, as well as measuring and evaluating its financial performance using traditional and modern indicators during the period from 2010 to 2019. In addition, it aims to test the impact of applying these principles (measured by the number of board meetings, disclosure and transparency, number of workers, and financial leverage) on the financial performance of the Complex (measured by return on assets).

To achieve the objectives of the study, the deductive approach was adopted (description and analysis) to highlight the various theoretical aspects related to governance and the financial performance of economic institutions; and on the inductive approach in the practical part using the multiple linear regression method and the of statistical program Eviews9, data were obtained from the six-year management reports of the Board of Directors of the complex for the period from 2010 to 2020, which enabled us to get 22 views.

The most important conclusion of the study is that the industrial complex Saidal applies the principles of governance, and that it is in a good condition from a financial point of view, due to its ability to achieve profits during all years of the study with the possibility of paying its obligations and providing liquidity, in addition to the good internal and external financial performance, which makes it able to Create wealth for shareholders.

The study also found a positive and significant effect of disclosure, transparency and the number of workers on the return on assets, and a negative and significant effect of the number of board meetings and financial leverage on the return on assets

Keywords: Corporate Governance, Principles of Corporate Governance, Financial Performance, Economic Institutions, The industrial complex Saidal



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	اليان
	شكر وتقدير.
	إهداء.
I	ملخص البحث.
III	فهرس المحتويات.
VI	فهرس الجداول.
VII	فهرس الأشكال.
VIII	فهرس الملاحق
IX	قائمة المختصرات والرموز.
أ- ز	مقدمة.
01	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسات.
03	المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات.
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها.
18	المطلب الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات.
25	المطلب الرابع: أهداف حوكمة المؤسسات وأهمية تطبيقها.
30	المبحث الثاني: ركائز، مقومات، آليات، محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها.
30	المطلب الأول: ركائز ومقومات حوكمة المؤسسات.
32	المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات.
36	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ومحدداتها.
41	المبحث الثالث: تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات.
41	المطلب الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات.
44	المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات.
48	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات.
53	خلاصة الفصل.

فهرس المحتويات

54	الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
55	تمهيد.
56	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية.
56	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسة الاقتصادية.
62	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.
65	المطلب الثالث: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.
70	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
70	المطلب الأول: الأداء المالي: تعريفه، أهميته وأهدافه.
76	المطلب الثاني: مقومات، معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.
81	المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
85	المبحث الثالث: مقاييس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
85	المطلب الأول: مدخل للقوائم المالية.
93	المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية في قياس الأداء المالي.
104	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في قياس الأداء المالي.
110	خلاصة الفصل.
111	الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
112	تمهيد.
113	المبحث الأول: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات.
113	المطلب الأول: مدخل لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات.
117	المطلب الثاني: عرض لمبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة.
124	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن الهيئات المالية الدولية.
129	المبحث الثاني: آليات تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
129	المطلب الأول: مجلس الإدارة.
137	المطلب الثاني: التدقيق الداخلي.
145	المطلب الثالث: لجنة التدقيق.
151	المطلب الرابع: التدقيق الخارجي.

فهرس المحتويات

159	المبحث الثالث: فعالية الالتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
159	المطلب الأول: العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي.
163	المطلب الثاني: أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
169	المطلب الثالث: أثر مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
175	المطلب الرابع: أثر مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
179	خلاصة الفصل.
180	الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.
181	تمهيد.
182	المبحث الأول: تقديم المجمّع الصناعي صيدال.
182	المطلب الأول: نشأة وتطور المجمّع الصناعي صيدال.
184	المطلب الثاني: التعريف بالمجمّع الصناعي صيدال مهامه، أهدافه وشراكاته.
189	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمّع الصناعي صيدال.
196	المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة والأداء المالي في المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.
196	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.
203	المطلب الثاني: دراسة تجربة المجمّع الصناعي صيدال في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
209	المطلب الثالث: تقييم نشاط المجمّع الصناعي صيدال.
215	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء المالي لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.
219	المبحث الثالث: دراسة قياسية لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2020.
229	خلاصة الفصل.
231	خاتمة.
239	قائمة المراجع.
268	الملاحق.



فهرس الجداول

فهرس الجداول

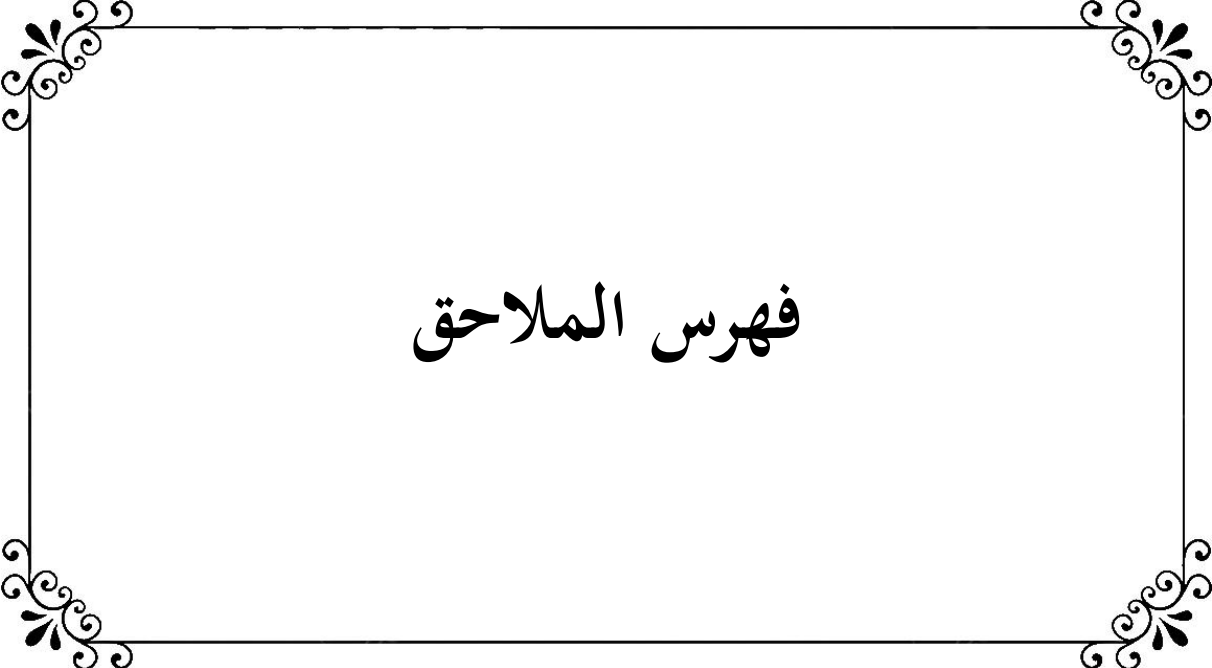
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	مراحل نشأة وتطور الحوكمة عالميا.	1-1
65	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.	1-2
89	الميزانية المالية المختصرة.	2-2
94	مؤشرات التوازن المالي.	3-2
96	نسب السيولة.	4-2
97	نسب الربحية.	5-2
99	نسب النشاط.	6-2
100	نسب المديونية.	7-2
101	نسب السوق.	8-2
138	خصائص التدقيق الداخلي.	1-3
153	خصائص التدقيق الخارجي.	2-3
185	بطافة فنية للمجمّع الصناعي صيدال.	1-4
197	مساهمة مبادئ الحوكمة في تعزيز الحقوق الأولية للمساهمين.	2-4
199	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحوكمة.	3-4
199	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحوكمة.	4-4
210	تطور حجم إنتاج مجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	5-4
211	تطور رقم أعمال المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	6-4
213	تطور القيمة المضافة والنتيجة الصافية لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	7-4
215	تطور مؤشرات الأداء المالي التقليدية لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	8-4
218	تطور مؤشري EVA و MVA لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	9-4
220	متغيرات الدراسة.	10-4
221	الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة.	11-4
223	نتائج دراسة استقرارية السلاسل الزمنية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$	12-4
224	مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة عند المستوى.	13-4
224	مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة عند الفرق الأول.	14-4
225	نتائج تقدير النموذج الديناميكي.	15-4



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
18	أسباب ظهور حوكمة المؤسسات.	1-1
31	الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات.	2-1
38	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.	3-1
40	المحددات الأساسية لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.	4-1
80	العوامل المؤثرة في الأداء المالي.	1-2
115	مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات.	1-3
190	الهيكل التنظيمي للمجمّع الصناعي صيدال.	1-4
195	مواقع الإنتاج ومراكز التوزيع للمجمّع الصناعي صيدال.	2-4
202	مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر.	3-4
210	تطور حجم إنتاج المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	4-4
212	تطور رقم أعمال مجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	5-4
214	تطور القيمة المضافة والنتيجة الصافية لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.	6-4
222	منحنيات تطور متغيرات الدراسة خلال الفترة: 2010-2020.	7-4
227	الأشكال البيانية لإحصائية كل من CUSUM و CUSUMSQ .	8-4



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
268	الميزانية (قائمة المركز المالي).	1
270	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة.	2
271	جدول حساب النتائج حسب الوظيفة.	3
272	نمذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة).	4
273	نمذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة).	5
274	نتائج تقدير النموذج.	6
274	نتائج اختبار مضاعف لاغرونج (LM) [Breush-Godfrey].	7
275	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي [Jarque-Bera].	8
275	نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (White).	9
275	اختبار Ramsey Reset.	10
276	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2010	11
279	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2011	12
282	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2012	13
285	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2013	14
288	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2014	15
291	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2015	16
294	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2016	17
297	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2017	18
300	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2018	19
303	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2019	20
306	ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمّع صيدال لسنة: 2020	21



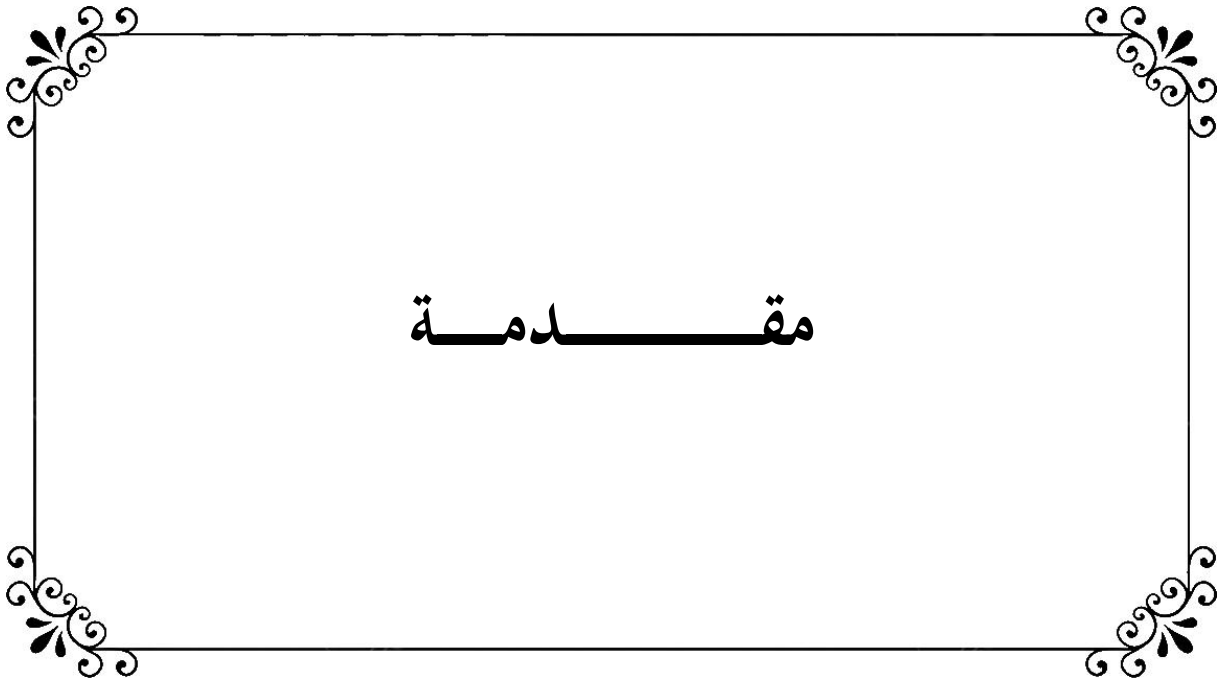
قائمة المختصرات والرموز

قائمة المختصرات والرموز

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BFR	B esoin en F onds de R oulement.	احتياجات رأس المال العامل.
BVE	B ook V alue of E quity.	القيمة الدفترية لحقوق الملكية.
CAPM	C apital A sset P ricing M odel.	نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية.
CaR	C ash R atio.	نسبة النقدية.
CARE	C ercle d'Action et de R éflexion pour l'Entreprise.	جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.
COSO	C ommittee O f S ponsoring O rganizations.	لجنة رعاية المؤسسات.
CR	C urrent R atio.	نسبة السيولة الجارية.
D	D ettes.	الديون.
EPS	E arnings P er S hare.	ربحية السهم.
EVA	E conomic V alue A dded.	القيمة الاقتصادية المضافة.
FCE	L e f orum des C hefs d'Entreprise.	منتدى رؤساء المؤسسات.
FIR	F inancial I ndependence R atio.	نسبة الاستقلالية المالية.
FLR	F inancial L everage R atio.	نسبة الرافعة المالية.
FRNG	F onds de R oulement N et G lobale.	رأس المال العامل الصافي الاجمالي.
FSF	F inancial S tability F orum.	منتدى الاستقرار المالي.
GCGF	G lobal C orporate G overnance F orum.	المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات.
HT	H ors T axes.	خارج الرسم.
I	I nvestment.	الاستثمار.
IFC	I nternational F inance C orporation.	مؤسسة التمويل الدولية.
IIA	I nstitute of I nternal A uditors.	معهد المدققين الداخليين.
LSF	L oi de S écurité F inancière.	قانون الأمن المالي.
MVA	M arket V alue A dded.	القيمة السوقية المضافة.
MVE	M arket V alue of E quity.	القيمة السوقية للمؤسسة.

قائمة المختصرات والرموز

NOPAT	Net Operating Profit After Tax.	صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.
NPM	Net Profit Margin.	هامش صافي الربح.
QR	Quick Ratio.	نسبة السيولة السريعة.
ROA	Return On Assets.	العائد على الأصول.
ROE	Return On Equity.	العائد على حقوق الملكية.
ROI	Return On Investment.	العائد على الاستثمار.
ROSC	Reports on the Observance of Standards and Codes.	تقارير عن مراعاة المعايير والقوانين.
SCF	Le Système Comptable Financier.	النظام المحاسبي المالي.
SOX Act	Sarbanes - OXley Act.	قانون ساربنز أوكسلي.
TAT	Total Assets Turnover.	معدل دوران إجمالي الأصول.
Tn	Trésorerie nette	الخزينة الصافية.
WACC	Weighted Average Cost of Capital.	المعدل المتوسط لكلفة رأس المال.



مقدمة

توطئة:

تؤدي المؤسسات الاقتصادية دورا لا يستهان به في المجتمع، فهي عصب النشاط الاقتصادي خاصة الكبيرة منها، نظرا لدورها الاستراتيجي في تنفيذ التوجهات، وتحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع، فهي بمثابة الأداة التي من خلالها يتم إحداث التنمية والازدهار الذي تتطلع إليه أي دولة، وقد أدى اتساع حجم هذه المؤسسات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، فانفرد مجلس الإدارة بإدارة هذه المؤسسات في حين أنّ المساهمون متفرقون في كل مكان، ممّا أضعف من رقابتهم على مجلس الإدارة، ولقد شجّع ضعف آليات الرقابة أعضاء المجلس على البحث عن تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة والمساهمين.

ومن هنا جاءت فكرة حوكمة المؤسسات لضبط أداء المؤسسات، وممّا زاد من تعاضم هذا المفهوم هو الأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا، روسيا، البرازيل، الأرجنتين، المكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية في التسعينيات من القرن العشرين بسبب الفساد الإداري والمالي، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في المؤسسات وبين الأداء المالي لها، بالإضافة إلى الانهيارات والفضائح المالية التي انتابت بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثل مؤسسة إنرون التي تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي عام 2001، ومؤسسة "وورلد كوم" للاتصالات عام 2002، وأكثر من عشرين مؤسسة أخرى التي كانت تدعي الأمانة والشفافية، الأمر الذي استوجب البحث عن أساليب لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والرقابة، تأخذ في الحسبان القيم والمبادئ الأخلاقية، وتقوم على الشفافية والوضوح في التعامل والمشاركة في ظل مجموعة من المسؤوليات ترتبط في الأساس بخدمة المجتمع.

ولقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تبني وتناول هذا المفهوم بالدراسة والتحليل وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه الأخيرة التي ترجع الريادة لجهودها في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في جولات متعددة منذ سنة 1999 وأخرها الإصدار المعاصر لسنة 2015، حيث تعد هذه المعايير الأكثر شهرة وانتشارا في مختلف الدول، لأنها توفر خطوطا إرشادية تستخدمها حكومات الدول المختلفة في تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للمؤسسات العاملة بها، ودعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة.

وفي إطار العولمة التي أدت إلى الانفتاح الاقتصادي تزايدت أهمية الحوكمة والتحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، ممّا فرض عليها زيادة الاهتمام بالأداء المالي وتحسينه، ذلك أنّه السبيل الوحيد الذي يمكنها من المنافسة وضمان البقاء والنمو والاستمرار،

وتشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبحت أولوية وطنية واستراتيجية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة والخروج من قائمة الدول الأحادية الاقتصاد، وفي هذا الإطار تم إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري في 11 مارس 2009، الذي تضمن أهم المبادئ التي يجب تطبيقها، ويهدف أساسا إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الحوكمة، واستقاطها على المؤسسات الجزائرية في سبيل تحسين أدائها المالي والرفع من قدراتها التنافسية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ويعتبر المجتمع الصناعي صيدال من المؤسسات الاقتصادية السبّاقة في الدخول إلى بورصة الجزائر وتطبيق هذه المبادئ سعيا للتسيير الأفضل لأعماله، وتحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته اتجاه المساهمين.

السؤال الرئيسي: من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؟ وما مدى تأثير تطبيق هذه المبادئ على الأداء المالي للمجتمع الصناعي صيدال؟

الأسئلة الفرعية: تدعيما للسؤال الرئيسي المطروح، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية التي تصب في جوهر الموضوع والتي تحتاج للإجابة:

- بما تتعلق حوكمة المؤسسات؟
- ماهي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات؟ وماهي أبرز آليات تفعيلها؟
- بما يتعلق الأداء المالي؟ وما هي أساليب قياسه؟
- ما مدى التزام المجتمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ الحوكمة؟ وما مدى تأثير هذه المبادئ على أدائه المالي؟

الفرضيات: بقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- تتعلق حوكمة المؤسسات أساسا بأنظمة الإدارة السليمة، ويتطلب تحقيقها الالتزام بمجموعة من المبادئ كالشفافية، المساءلة، حكم القانون وغيرها.
- تركز حوكمة المؤسسات على الشفافية في القوائم المالية، ويعتبر التدقيق الداخلي من أبرز آليات تفعيلها.
- يتعلق الأداء المالي بالوضعية المالية، ويتم قياسه عن طريق النسب المالية.
- يلتزم المجتمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ولها تأثير إيجابي على أدائه المالي.

أهمية الدراسة: إنّ أهمية دراسة هذا الموضوع تنبع من الاعتبارات التالية:

- الأهمية الكبيرة لحوكمة المؤسسات، حيث يحقق إتباع القواعد السليمة لها مزايا كثيرة وفي مجالات مختلفة منها الاقتصادية والمحاسبية والرقابية، وكذا المجالات القانونية والاجتماعية.
- أنّ الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولا كبيرا خاصة على الساحة الاقتصادية الوطنية، ألا وهو ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بغية تنشيط الاقتصاد، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكشف عن الأثر الذي يحدثه الالتزام بمبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، لأنّ قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر، وزيادة القيمة السوقية محدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسات أو الامتناع عن ذلك، وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل، كما أنّه سيعطي مؤشرا هاما للمساهمين والمستثمرين الحاليين والمحتملين وأصحاب المصلحة عن مدى أهمية وضرورة الاعتماد على آليات الحوكمة في تقييم المخاطر المتوقعة من الاستثمار في تلك المؤسسات من جهة، وقد يعطي حافزا ومزيد من الرغبة لمسؤوليها ومسيريها في السعي لتطبيق تلك المبادئ من جهة أخرى.
- محاولة تحسيس ولفت انتباه المسؤولين ومديري المؤسسات الاقتصادية وتوعيتهم بأهمية وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة.
- إمكانية استفادة المسيرين وصناع القرارات في المجمع الصناعي صيدال من نتائج الدراسة وتوصياتها، بما يساهم في تصور سياسات وآليات وبرامج ملائمة لبيئة عمل هذه المؤسسة، وكفيلة بتحسين أدائها المالي بشكل أفضل ممّا هي عليه حاليا.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها؛
- الوقوف على الجوانب الفكرية والأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات؛
- عرض تجارب بعض الدول المتقدمة والناشئة والعربية في مجال حوكمة المؤسسات للاستفادة منها؛
- التعرف على المفاهيم الأساسية للأداء المالي وطرق قياسه؛
- تسليط الضوء على المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات وآليات تفعيلها،
- التعرف على العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي؛
- إبراز أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛

- تشخيص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجمع الصناعي صيدال، وقياس وتقييم أدائه المالي خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019؛

- تحديد العلاقة التي تربط بين الالتزام بمبادئ الحوكمة والأداء المالي للمجمع الصناعي صيدال؛

- استخلاص النتائج واقتراح التوصيات من أجل النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ضوء نتائج الدراسة للمجمع الصناعي صيدال.

مبررات اختيار الموضوع: جاء اختيارنا لهذا الموضوع للاعتبارات الذاتية والموضوعية التالية:

- الفضول والميول الشخصي للموضوع والرغبة في توسيع المعارف والتعمق فيه، إذ يعتبر من أهم المواضيع المطروحة على المستوى الوطني في الوقت الراهن؛

- صلة الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي الذي تلقيناه سواء في سنوات التدرج أو ما بعد التدرج، والذي له علاقة مباشرة بموضوع البحث؛

- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعرفة الأثر الذي يحدثه تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أدائها المالي ورفع قدراتها التنافسية، خصوصا مع كبر حجم بعض المؤسسات وتعدد ملاكها؛

- محاولة تقديم إضافة إلى المكتبة الجامعية والبحث العلمي.

حدود الدراسة: تنحصر حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: استكمالا للجانب النظري لدراستنا، ستقتصر دراستنا التطبيقية على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمجمع الصناعي صيدال، حيث تم اختيارنا لهذا المجمع لأنه يعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية المدرجة في البورصة، وأشهرها في مجال إنتاج الأدوية الجينية في الجزائر، وحيازتها على أكبر حصة سوقية في سوق الدواء الجزائري، ومن أهم المؤسسات المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

الحدود الزمانية: باعتبار أنّ دليل حوكمة المؤسسات الجزائري (ميثاق الحكم الرشيد) صدر في سنة 2009، وبدأ تطبيقه في بداية سنة 2010 من طرف المجمع الصناعي صيدال، لذا ستغطي دراستنا الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2020 (سداسيات).

منهج الدراسة: استنادا إلى طبيعة الموضوع وحتى يتمكن من معالجة الإشكالية المطروحة، والامام بمختلف الجوانب المحيطة بعناصر البحث، سنعمد في دراستنا على المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل لإبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وكذا على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد والاستعانة ببرنامج Eviews9.

الدراسات السابقة: بناء على عملية المسح المكتبي الورقي والالكتروني الذي قمنا به أثناء فترة إعداد وتحرير موضوع الدراسة، فإننا وجدنا العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة والأداء المالي نذكر منها:

الدراسات العربية:

- دراسة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة (2008) بعنوان **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا بالأردن، التي هدفت لبيان أثر فاعلية حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 مؤسسة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لعام 2005 واستمرت في التداول حتى نهاية عام 2008، وتم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حوكمة المؤسسات من جهة وبين العائد على حق الملكية؛ العائد على الاستثمار؛ سعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية من جهة أخرى، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حوكمة المؤسسات وتباين سعر السهم اليومي.

- دراسة عمر عيسى فلاح المناصير (2013) بعنوان **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء بالأردن، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على أداء مؤسسات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات عن طريق مقارنة إفصاحات مؤسسات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، باعتماد استبيان الإفصاح من خلال أربع مجموعات من القواعد (قواعد متعلقة بمجلس الإدارة، قواعد متعلقة باجتماعات الهيئة العامة، قواعد متعلقة بحقوق المساهمين، قواعد متعلقة بالإفصاح والشفافية)، وتم قياس أداء الشركات من خلال عدة نسب مالية (نسبة العائد على الأصول، نسبة العائد على حقوق المالكين، العائد للسهم الواحد، نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية، نسبة القيمة السوقية إلى العائد) لـ 153 مؤسسة خلال الفترة الممتدة: 2009-2011، ولقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة مؤسسات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة

الثالثة، بينما جاءت مجموعة القواعد المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة، وأشارت الدراسة إلى أنّ ما نسبته 85% من مؤسسات الخدمات المساهمة العامة الأردنية تطبق قواعد حوكمة المؤسسات، وأنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات ككل على أي من مؤشرات الأداء لمؤسسات الخدمات المساهمة العامة الأردنية كالعائد على الأصول؛ العائد على حقوق الملكية؛ العائد للسهم الواحد؛ نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية؛ نسبة القيمة السوقية إلى العائد، إلا أنّ مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين تساهم وترتبط بمتغيري العائد على الأصول والعائد على السهم الواحد.

- دراسة محمد العماد سعد أسعد (2015) بعنوان أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي - دراسة نظرية تطبيقية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية-، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، التي هدفت إلى التحقيق في تأثير تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي لمؤسسات المساهمة السعودية، من خلال تحليل محتوى القوائم المالية للمؤسسات، حيث شملت الدراسة سبع آليات للحوكمة (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية الرئيس التنفيذي، ملكية كبار المساهمين، الملكية الأجنبية، استقلالية لجنة المراجعة، نشاط لجنة المراجعة)، وتمّ قياس الأداء المالي بالنسب المالية (معدل العائد على حقوق المساهمين، معدل القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية)، وتعتبر الدراسة مسح شامل لكل المؤسسات السعودية المساهمة المدرجة في سوق تداول الأوراق المالية لسنتي 2011 و2012، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة جوهرية عكسية بين حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها وبين معدل القيمة السوقية للسهم على القيمة الدفترية، ووجود علاقة جوهرية طردية بين الجمع بين عضوية الرئيس التنفيذي وعضوية مجلس الإدارة، ونسبة المساهمين الكبار، وبين معدل العائد على حقوق المساهمين، ووجدت أيضا علاقة جوهرية عكسية بين وجود ملكية أجنبية 5% فأكثر وبين معدل العائد على حقوق المساهمين.

- دراسة نورة محمدي ومحمد الصغير القرشي (2016) بعنوان أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، التي هدفت إلى قياس أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015 وذلك باستخدام نموذج انحدار بانل لتحديد أثر التغير في حوكمة المؤسسات (التي تمّ قياسها من خلال خصائص مجلس الإدارة) على التغير في الأداء المالي (مقاسا

بالعائد على الأصول)، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ايجابي وذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء المؤسسات، وعدم وجود أثر لكل من ازدواجية الأدوار وحجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة التدقيق على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

- دراسة قبلي نبيل (2016/2017) بعنوان دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، التي هدفت إلى دراسة مدى التزام مختلف أنواع مؤسسات التأمين الناشطة في سوق التأمين الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة من مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة من جهة، ومؤسسات التأمين على الممتلكات ومؤسسات التأمين على الأشخاص من جهة أخرى، وكذا إيجاد العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة وتفعيل الأداء المالي، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ 12,3% من الزيادة في فعالية الأداء المالي تعود إلى التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة المؤسسات، وبالتالي فهي تؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيفة، وأنّ أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً في الأداء المالي هو مبدأ تفعيل دور مجلس الإدارة بنسبة 25,1%، ثم يأتي مبدأ تفعيل المراجعة الداخلية بنسبة 23,8%، فمبدأ تفعيل المراجعة الخارجية بنسبة 2,1%، ويعتبر مبدأ المساءلة رابع مبدأ حيث أنّه يؤثر في زيادة فعالية الأداء المالي بنسبة 1,1%، كما أبرزت نتائج الدراسة أنّ تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في شركات التأمين يشهد قصوراً ولم يأخذ بالجدية اللازمة، حيث تبين للباحث غياب عنصر مهم من عناصر حوكمة المؤسسات ألا وهو عنصر الإفصاح والشفافية، والذي من بين أهم عناصره ضرورة نشر القوائم المالية السنوية بشكل منتظم ودوري على الموقع الإلكتروني للشركة، والذي لم تلتزم به أي من الشركات محل الدراسة واكتفت بنشر تقارير سنوية تتعلق بتطور رقم الأعمال والمساهمين وتطور أنشطتها المالية والتأمينية، ولا تتضمن كل المعلومات التي يستفيد منها مختلف الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك هيئات الرقابة والاشراف.

- دراسة محمد الصالح فروم (2016 / 2017) بعنوان الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة-، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار بعنابة، والتي هدفت إلى التحقق من مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة بقواعد حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وكذا اختبار مدى تأثير الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة تلتزم بتطبيق جميع قواعد حوكمة المؤسسات، إلا أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وبين أدائها المالي مقاسا بكل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات كل على حدى، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى التزامها بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وبين أدائها المالي مقاسا بكل من معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على الأموال الخاصة كل على حدى.

- دراسة محمد البشير بن عمر (2016 / 2017)، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، التي هدفت إلى تقييم واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013) من خلال اللقاءات والحوارات مع متخذي القرارات داخل المجمع، حيث قام الباحث بالمقارنة الداخلية في شقين أساسيين: أولا دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنتين 2008 و 2009 وهي تعتبر سنوات الأساس، والشق الثاني استخدم الباحث الإسقاط عن طريق استمارة الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال سنة 2010، ثم دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات 2010 إلى 2013، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ المجمع الصناعي صيدال يطبق مبادئ حوكمة المؤسسات ويرشد القرارات المالية، ويعمل على تحسين مردودية وأداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال تحديد العلاقة الارتباطية (سواء كانت طردية موجبة أو عكسية) بين مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، كذلك مقارنة الأداء المالي في المجمع قبل وبعد تطبيق المبادئ.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة Sekhar Muni Amba (2014) بعنوان **corporate governance and firms'financial performance** مقال منشور في مجلة **Journal of Academic and Business Ethics**، التي هدفت إلى اختبار تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي لعينة من 39 مؤسسة مدرجة في بورصة البحرين للفترة الممتدة من 2010 إلى 2012، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد الذي أثبت وجود أثر سلبي لازدواجية دور المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة على العائد على

الأصول، كما وجدت أنّ عضو مجلس الإدارة كرئيس للجنة التدقيق ونسبة الملكية الأجنبية لها أثر إيجابي على الأداء المالي.

- دراسة Adesanmi A.D et al (2018) بعنوان **Corporate Governance and Firm's Financial Performance: A Comparative Study of Manufacturing Companies and Banks in Nigeria**، مقال منشور في مجلة *International Journal of Contemporary Research and Review*، التي هدفت إلى اختبار تأثير حوكمة المؤسسات (تمّ قياسها بحجم مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، استقلالية مجلس الإدارة) على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية والبنوك في النيجر خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2014، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة واستقلاليته والعائد على الأصول في المؤسسات محل الدراسة، كما أظهر اختبار t عدم وجود اختلاف في هياكل الحوكمة للبنوك النيجيرية والمؤسسات الصناعية.

- دراسة Biruk Ayalew Wondem, Gurdip Singh Batra (2019) بعنوان **The Impact of Corporate Governance Practices on Corporate Financial Performance in Ethiopia**، مقال منشور في مجلة *International Journal of Accounting Research*، التي هدفت إلى إبراز أثر ممارسات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات في اثيوبيا (مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) لعينة من 24 مؤسسة مساهمة خلال الفترة من 2011 إلى 2015، وذلك باستخدام نموذج انحدار بانل، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة (عند مستوى 5%) وحجم مؤسسات المساهمة (عند مستوى 1%) له تأثير إيجابي على العائد على الأصول، بينما يوجد تأثير سلبي لتكرار اجتماعات مجلس الإدارة على العائد على الأصول، وخلصت الدراسة إلى أنّ ممارسات الحوكمة في مؤسسات المساهمة الاثيوبية لا تسيّر بالطريقة التي ينبغي أن تتماشى مع تغيّر بيئة الأعمال بسبب أنّ انتخاب مجالس الإدارة والعمال فيها تفتقر إلى الاستقلالية الحقيقية والمهارات والمعرفة المطلوبة، وجود فجوة في الوعي بحوكمة المؤسسات؛ سوء الإدارة في التوظيف والاختيار؛ وعدم وجود إطار تنظيمي محدث.

ما يميز هذه الدراسة: تختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنّها تطبّق على المجمع الصناعي صيدال، إذ توجد فروق في البيئة القانونية، كما أنّنا سنقوم بقياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمجمع الصناعي صيدال بشكل عملي وتطبيقي دون اللجوء إلى استقصاء المعلومات عن طريق الاستبانة، التي كانت وسيلة أغلب الدراسات العربية السابقة.

صعوبات الدراسة: لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء فترة إنجاز الدراسة في جانبها التطبيقي، تمثلت أساسا في قيامنا بإجراء عدة اتصالات وزيارات للمجمّع الصناعي صيدال لا تجدي نفعا بسبب رفض اللقاء أو الاخلال بالموعد، بحجة عدم القدرة على الاستقبال لتفشي وباء كورونا.

تقسيمات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة، ارتأينا أن تكون أقسام البحث شاملة لجزء نظري بثلاث فصول، وجزء تطبيقي بفصل واحد، يتصدرهما مقدمة عامة، وفيما يلي عرض لما سيتم تناوله في فصول البحث على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، شمل المبحث الأول مدخل إلى حوكمة المؤسسات، أمّا في المبحث الثاني فسنتناول ركائز، مقومات، آليات، محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها، وسنخصص المبحث الثالث لعرض تجارب دولية في مجال حوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

قمنا بتقسيمه لثلاثة مباحث، سيشمل المبحث الأول مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية، أمّا المبحث الثاني فسنستطرق لمفاهيم أساسية حول الأداء المالي، وسنخصص المبحث الثالث لمقاييس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

قمنا بتقسيمه لثلاثة مباحث، سيشمل المبحث الأول المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، أمّا المبحث الثاني فسنستعرف على أهم آليات تفعيل مبادئ الحوكمة، وسنستطرق في المبحث الثالث لفعالية الالتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

قمنا بتقسيمه لثلاثة مباحث، سيشمل المبحث الأول تقديم للمجمّع الصناعي صيدال، أمّا المبحث الثاني فسنستطرق لواقع تطبيق الحوكمة والأداء المالي في المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019، وسنخصص المبحث الثالث لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020.

وفي ختام هذه الدراسة سنعرض خاتمة عامة تتضمن النتائج المتوصل إليها مع اقتراح التوصيات، والآفاق المستقبلية للموضوع.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة

المؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

تمهيد:

ارتبط مفهوم الحوكمة بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في مختلف أنحاء العالم ، وقد أكد المتخصصون أنّ هذه الأزمات كانت نتيجة للسلوكيات الخاطئة التي تمرّر من خلال ضعف التشريعات والقوانين، وافتقار المؤسسات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، ممّا ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات وإعداد تقارير مالية مضللة واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المالية والدولية لوضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية وذلك تحت عنوان حوكمة المؤسسات.

ومن هنا تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الرئيسية في تحسين الكفاءة والنمو الاقتصادي إلى جانب تعزيز ثقة المستثمر، ذلك أنّها تضمن نزاهة المعاملات المالية، وتضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، كما تمنع إساءة استخدام السلطة.

انطلاقاً مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ركائز، مقومات، آليات، محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الثالث: تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسات.

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعرض أهم النظريات التي ساهمت في تكوين مفهوم حوكمة المؤسسات، ثم التعرف على تطورها التاريخي وأسباب ظهورها، وكذا التعرف على مفهوميها من وجهات نظر مختلفة مع تحديد أهدافها وأهمية تطبيقها.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات.

تتأثر المؤسسات بظروف المحيط الذي تعيش فيه، ولهذا السبب عمل الباحثون من خلال عدة نظريات على محاولة دراستها حسب تقلبات هذا المحيط، وتعتبر نظرية الوكالة، نظرية المضيف، نظرية تكلفة المعاملات، نظرية أصحاب المصالح ونظرية التجذر من أهم النظريات التي قدمت تطورا لحوكمة المؤسسات فيما يخص مبادئها وآلياتها. **أولا: نظرية الوكالة (Agency theory):** الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أنّ التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية (خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد) اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

ويعتبر Jensen و Meckling سنة 1976 أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي، حيث عالجت مقالاتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك¹، وتنظر هذه المقالة للمؤسسة على أنّها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية².

1. مفهوم النظرية: عرّف Jensen و Meckling علاقة الوكالة بأنّها: "عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين، والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل"³، وتمثل الوكالة من المنظور الاقتصادي العلاقة بين الأصيل الذي يقدم رأس المال ومتطلبات أخرى ممثلة في قيمة المؤسسة وبين الوكيل الذي يقدم جهده، ويسعى كل منها لتعظيم منفعته في

¹ Robert Coubaut, *théorie financière*, édition économique, Paris, France, 4^{ème} édition, 1997, p 339.

² طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 51.*

³ Jérémy morvan, *la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds Socialement responsables*, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion et management, université de Bretagne Occidentale, France, 2005, p 31.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

نهاية الفترة المالية، حيث تتمثل منفعة الأصيل في قيمة المؤسسة، أما منفعة الوكيل فتتمثل في قيمة الحافز ومقدار الزيادة في قيمة المؤسسة¹، ومن مميزات علاقة الوكالة نجد:²

أ. **تناظر العلاقة:** الأصيل يفوض الوكيل فله حرية القرار، والمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل.

ب. **العلاقة ناشئة تلقائياً:** نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى أنّ ما يجب أن يفعله يحقق منافع.

ج. **العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود:** يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية.

د. **سبب هذه العلاقات:** تعدد التحويلات الوكالية.

2. فروض النظرية: تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:³

- إنّ أطراف الوكالة (الأصيل والوكيل) يتمتعون بالرشد نسبياً، وأنّ تصرفاتهم مؤسّسة على تعظيم منافعهم الذاتية؛
- إنّ أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً، وأنّ هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما؛
- أنّه بالرغم من وجود تعارض في أهداف الأصيل والوكيل، فإنّ هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى؛
- إنّ هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل فيما يتعلق بموضوع الوكالة؛
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل؛
- إنّ الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

3. منطلقات النظرية: تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تعارض المصالح بين الأصيل والوكيل،

وإنّ هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة المؤسسات، إذ أنّ الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الأصيل، وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار

¹ ماهر أسامة نايف شبير، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 35.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، السداسي الأول، 2017، ص ص: 17، 18.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص: 65، 66.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر (الوكيل)، ويتمثل الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة في توضيح كيفية تصميم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها، وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة، ومحاولة ربط مصالحها بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل¹.

4. تكاليف الوكالة: هي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب تضارب المصالح بين حملة الأسهم (الأصيل) والمديرين (الوكيل)²، وتنقسم تكاليف الوكالة إلى ثلاثة أقسام وهي:³

أ. **تكاليف الرقابة:** وهي عبارة عن حوافز يتم منحها من طرف الأصيل للوكيل، وتكلفة الآليات الرقابية على سلوكه.
ب. **تكاليف الربط:** وهي عبارة عما ينفقه الوكيل من موارد في إعداد التقارير والمعلومات الإضافية التي يقدمها للأصيل ليؤكد بأنه يعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروته.

ج. **الخسائر المتبقية:** وهي عبارة عن الانحرافات بين قرارات الوكيل ومصلحة الأصيل التي تؤدي إلى أضرار أو خسائر لا بد منها في ثروة الأصيل.

ثانياً: نظرية تكلفة المعاملات أو الصفقات (Transaction Cost Theory): برزت هذه النظرية على يد الاقتصادي الأمريكي Ronald Hary Coase سنة 1937 في مقاله "طبيعة المؤسسة"، حيث طوّرت هذه النظرية عام 1985 على يد الباحث الأمريكي الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 2009 Oliver Williamson عن مجمل أعماله في مجال الحوكمة.

1. مفهوم النظرية: تكاليف المعاملات هي التكاليف الإضافية المرتبطة بإجراء المعاملات سواء بالنقد أو الوقت أو أي عبء آخر كتكاليف الحصول على المعلومات، تكاليف التفاوض، تكاليف السلوكيات المرتبطة باللجوء إلى السوق من أجل القيام بتخصيص الموارد وتحويل حقوق ملكية العناصر محل التبادل⁴.

¹ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي، البلدة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2011، ص: 36، 37 (بتصرف).

² أوصيف لخضر، فرحات عباس، دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2018، ص 408.

³ زياد محمد زريقات، محمد عبد الرحمن الغرايبة، لارا محمد الحداد، تكاليف الوكالة والحاكمية المؤسسية، دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و18 أبريل 2013، ص 254 (بتصرف).

⁴ كريمة نسرين، دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

وتعرّف أيضا بأنها مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المؤسسات وتكون ناتجة عن عوامل سلوكية وغير سلوكية¹.

2. فروض النظرية: تقوم نظرية تكلفة المعاملات على أربعة افتراضات أساسية:²

- تتميز البيئة بعدم التأكد، وبالتالي فهي غير قابلة للتوقع؛
- العدد الصغير للمتعاملين الذين يتوافق عرضهم وطلبهم، مما يجعل من المكلف على الأفراد الداخليين في العلاقات الاقتصادية أن يتخلوا عن تلك العلاقات؛
- الرشادة المحدودة بكون الأفراد لا يملكون قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق³؛
- الانتهازية المتأصلة في الأفراد والعلاقات الاقتصادية تجعل من تنفيذ العقد في الفترة الطويلة أمرا صعبا.

3. **منطلقات النظرية:** تقوم هذه النظرية حسب Coase على أنه أمام المتعاملين في العالم الحقيقي خياران أو سيلتان للتنسيق هما السوق أو المؤسسة، واللذان تشكّلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي، أي أنّ الاعتماد على السوق وآليته يعييبها عدم الثبات بسبب التغير في تكاليف المعاملة من جهة وعدم الاستقرار في الأسعار من جهة أخرى، فتلجأ المؤسسة إلى إنشاء عقود ثابتة مع أطراف أخرى لتتسم بالثبات قدر الإمكان، وهنا يتوصل إلى أنّه وفقا لطبيعة النظام الاقتصادي السائد ستدير المؤسسات شؤونها، فكلما كانت الترتيبات المؤسسية التي تحكم عملية التبادل أكثر كلفة، كلما ابتعدت المؤسسة عن اعتماد آلية السوق، واللجوء إلى عقود متكامل من خلالها مع الأطراف الأخرى المساهمة في الإنتاج⁴.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012، ص 18.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، ص 802، مقال متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7626/1/ilyes.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/25، الساعة: 20:00.

⁴ عبد علي كاظم المعموري، أحمد شهاب الحمداني، مصطفى حسين عبد الرزاق، أثر المؤسساتية الحديثة في الفكر التنموي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 25، مارس 2017، ص 07.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

وعبّر Williamson عن حالة فشل السوق واللجوء للتعاقد مع الأطراف الأخرى بالتكامل العمودي، فمن خلال السلوك الانتهازي الذي يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش¹ يتم استغلال طرف من الأطراف عدم اليقين عند الطرف الآخر، وقلة عدد الأطراف المتعاملة معه، ليبرم معه اتفاقا يحتكر فيه إنتاجه أو مساهمته في الإنتاج فيصبح جزء من المؤسسة، وهذا التصور يحفز بتوفر الرشادة المحدودة، تخصص الأصول، تكرار المعاملة².

4. أشكال تكاليف الصفقات: تأخذ الأشكال التالية:³

أ. عدم تماثل المعلومات: أدخل هذا المصطلح من طرف Williamson بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها.

ب. الانتهازية: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

ج. تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف المعاملات على مسك وإنجاز متطلبات المعاملة، وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

ثالثا: نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders Theory): أول من عرض هذه النظرية وأهميتها في المجالات الإدارية كان Freeman سنة 1984، والذي ركز من خلالها على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وعن كيفية تصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة.

1. مفهوم النظرية: قدّم Freeman شكلا بديلا للإدارة الاستراتيجية يستجيب للعمولة والتنافسية المتزايدة والتعقد الكبير في بيئة الأعمال، والذي رأى عدم ملائمة التركيز على تعظيم ثروة الملاك فقط، وذلك بالقول بأن كل المؤسسات لديها أصحاب مصالح وعزفهم بأنهم المجموعة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتكون من كل الهيئات والإدارات العمومية والمساهمين والمنافسين والموظفين والموردين والزبائن والنقابات والجمعيات كما تجمع هؤلاء

¹ عبد الفتاح بومخيم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² عبد علي كاظم العموري، أحمد شهاب الحمداني، مصطفى حسين عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 07، 08.

³ جريو كلثوم، دور حوكمة الشركات في تحقيق كفاءة وفعالية سوق الأوراق المالية -دراسة تحليلية تقويمية لحالة بورصة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 2018/2019، ص 30.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

الفواعل إما علاقات أحادية أو ثنائية، ويجب أن تأخذ حاجاتهم بالاعتبار وتدار العلاقات معهم بشكل فعال يجعل المؤسسة أكثر تنافسية في المدى البعيد، مما يضمن ربحيتها وبقائها¹.

كما يعرف أصحاب المصالح بأنهم يتمثلون في الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، بحيث أنّ كل طرف يسعى إلى منافع أو مكاسب من المؤسسة².

2. فروض النظرية: تقوم هذه النظرية على عدد من الفروض الأساسية هي:³

- أنّ القيم الأخلاقية جزء أساسي في بيئة الأعمال ولا يجب التفريق بينهما؛
- إنّ الهدف الأساسي للمؤسسة ليس فقط تعظيم القيمة للمساهمين، ولكن تعظيم منافع كل أصحاب المصالح في المؤسسة؛
- هناك الكثير من التغييرات حدثت في بيئة الأعمال، مما يتطلب إعادة رسم صورة المؤسسة بما يتناسب مع تلك التغييرات.

3. منطلقات النظرية: تتمثل فيما يلي:⁴

- إدارة المسار الإنتاجي للمؤسسة يتطلب تحقيق توازن تعاوني خاصة ما بين المساهمين والموظفين الذين يمثلون العامل القاعدي لوظيفة العمل؛
- لا يمكن للمسير أن يحتكر جهده كالموظفين والمؤسسات المالية المساهمة والموردين والزبائن والمؤسسات المتحالف معها... إلخ؛
- يجب على المؤسسة أن تضع رؤيا واضحة حول إدراج المعايير الأخلاقية في استراتيجية المؤسسة حتى تضمن البقاء والاستمرار في السوق؛
- أنّ تعظيم قيمة حملة الأسهم تنطوي على الاعتداء على حقوق باقي أصحاب المصالح، وأنّ حقوق المساهمين ليست مطلقة ولا تستعمل في تقييد حرية باقي أصحاب المصالح، لاسيما أنّ حملة الأسهم لديهم فرصة أكبر للخروج من المؤسسة عند حدوث خسائر عن طريق بيع أسهمهم في السوق؛

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 22 (بتصرف).

² سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016/2017، ص 06.

³ شارفي سامية، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية العربية - حالة الأسواق المالية الناشئة -، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017/2018، ص 20.

⁴ حمدي معمر، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط شركات التأمين التعاوني - دراسة بعض تجارب عربية -، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017، ص 97 (بتصرف).

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- أنّ المؤسسات في ظل العولمة أصبحت كبيرة جدا، ولها تأثير واسع يشمل المجتمع بشكل عام، الأمر الذي يحدّ عليها تحمّل مسؤوليات اتجاه قطاعات متعددة فيه وليس فقط ملاكها، هذه القطاعات هي ما يعرف بأصحاب المصالح الذين يقدمون مساهماتهم للمؤسسة بأشكال مختلفة، وبالمقابل يتوقعون تلبية مصالحهم من قبل المؤسسة¹.

رابعا: نظرية التجذر (Entrenchment Theory): تعود هذه النظرية إلى الباحثين Vishny و Shliefer سنة 1989، والتي تشكل الإطار النظري لفهم وتوضيح الآثار التي تخلفها المنفعة الخاصة في ظل الممارسات التسييرية والإدارية.

1. مفهوم النظرية: يقصد بالتجذر الاستحكام والتحكم والامساك بزمام الأمور، ويعبّر في المجال التسييري عن سعي المدير أو المسيرّ تثبيت جذوره في المؤسسة للمحافظة على منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها²، ويمكن تعريف التجذر على أنّه " العملية التي تسمح للمدير بالتحرر من سيطرة رئيس إدارته والمساهمين، بحيث يستطيع تسيير المؤسسة بما يتناقض مع تعظيم القيمة، وذلك من خلال الاعتماد على مشاركته في رأس المال أو مشاركته في مجلس الإدارة أو على تقنيات الهندسة المالية عندما لا يملك المجال المالي الكافي"³، كما تعرّف التجذرية بأنّها: " نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسيرّ من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وبالتالي مساهميه من المراقبة، فحالة التجذر لا تشكل حالة جامدة"⁴.

2. فروض النظرية: تفترض نظرية التجذر أنّ الفاعلين في المؤسسة يطوّرون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم إستعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)⁵.

3. منطلقات نظرية التجذر: وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تقييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22، 23.

² Gérard Charreaux, **Le gouvernement des entreprises**, Edition economica, Paris, France, 1997, P 104.

³ Marc- Hubert Depret et Autres, **Gouvernement d'entreprise**, Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2005, p 24.

⁴ Pige Benoit, **Enracinement des actionnaires**, finance et contrôle stratégie, vol 1, N° 3, Septembre 1998, P 4.

⁵ Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, Finance contrôle stratégie, N° 2, volume 3, juin 2000, p 07.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

تحديد الرقابة الخارجية، حيث تعرّف استراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المؤسسة، فعملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة وتوجيه استراتيجية المؤسسة¹.

4. آليات التجذر: يحدث وفق آليتين رئيسيتين هما: ²

أ. الاستثمار في أصول أكثر خصوصية: أي الاستثمار في الأصول التي تتميز بصعوبة التبادل في السوق، وتخصيص الأصول لاستثمارات دقيقة، أو الاستثمار في الأصول التي تتطلب كفاءات استثنائية لاستغلالها، مما يجعل من الصعب على المؤسسة التحلي عن مسير يمتلك كفاءة خاصة لتسيير هذا النوع من الأصول أو الاستثمارات.

ب. العقود الضمنية: هي العقود التي لا تكتسي الطابع القانوني، بل يرتبط أطرافها باتفاقيات غير رسمية تجعل من الصعب اكتشافها من طرف مجلس الإدارة أو المساهمين، فالوعد بالترقية أو الأجور ومنح مكافآت إضافية لإطارات وعمال المؤسسة يدخل ضمن هذا النوع من العقود، وهذا مايزيد من تمسك هؤلاء العمال بالفريق المسير الحالي على اعتبار أنّ مكافآتهم مرهونة باستمرار هؤلاء المسيرين الذين يفضلون الطابع الضمني لهذه العقود لرفع تجذرهم. وعليه فنظرية التجذر تقترح إطارا نظريا يأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري، ويسلط الضوء على الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين التي تؤدي إلى وضعية سيطرة يصعب التحكم فيها.

خامسا: نظرية المضيف (Stewardship Theory): انبثقت هذه النظرية من حقل علم النفس وعلم الاجتماع، وجاءت الفكرة الأولية لها في بحث Donaldson و Davis عام 1991 ثم طورت إلى نموذج إداري يعمل من خلاله المضيف وهم المدراء التنفيذيون في المؤسسة على تحقيق المصلحة العليا للملاك، وهي زيادة ثروتهم وحمايتهم مدفوعين بالاعتقاد أنّ الفائدة سوف تنعكس عليهم عندما تزدهر المؤسسة، وبالتالي يضعون اعتبارات المؤسسة فوق اعتباراتهم الشخصية.

¹ HÉla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13eme conférence de l'AIMS, normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, P P : 08- 09.

² حديبي عبد القادر، تفعيل حوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي بالإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2017/2018، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

1. مفهوم النظرية: تعمل هذه النظرية على دمج الأهداف الفردية للمديرين مع أهداف المؤسسة إلى الدرجة التي يشعرون بها أنّ مستقبلهم الوظيفي وحقوقهم التعاقدية مرتبطة بها، وبالتالي مصلحتهم مرتبطة بمصلحة المؤسسة حتى لو لم يمتلكوا حصصا فيها.

2. فروض ومنطلقات النظرية: هناك الكثير من القيم التي تشكل الفلسفة الإدارية لهذه النظرية من أهمها الثقة التي يوليها الملاك للمديرين في أنهم سوف يتخذون القرارات التي تعظم ثروتهم، وبالتالي يعملون على توفير السلطة والمعلومات والأدوات التي تساعدهم على اتخاذ القرار الجيد للمؤسسة، بالإضافة إلى الاتصال المفتوح والتمكين والتوجه بعيد المدى وتحسين الأداء، كما تدعو هذه النظرية إلى هياكل تنظيمية توفر استقلالية أكبر للمديرين والموظفين وتوفر التمكين المناسب لهم، الأمر الذي يسهل حركة التنفيذيين في إعداد وتنفيذ الخطط التي تحقق الأداء العالي للمؤسسة، بالتالي لا تركز هذه النظرية على تحفيز التنفيذيين، وإنما على توفير الهياكل التنظيمية المشجعة والتي تضمن التمكين الكامل لهم، كذلك تدعو هذه النظرية إلى عدم الفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، الأمر الذي يخفض تكاليف الوكالة ويمنح المدير ثقة ودورا أكبر في المؤسسة¹.

تعتبر النظريات السابقة من أهم النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات حيث اهتمت كل نظرية من النظريات السابقة بأحد جوانبها، فنظرية المضيف ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بمجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا وهذا بتوفير الهياكل التنظيمية المشجعة للمديرين التنفيذيين، أما نظرية تكلفة المعاملات فقد ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بتعاملاتها مع أصحاب المصالح الخارجيين، بينما نظرية أصحاب المصالح فقد ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بحقوق أصحاب المصالح، ونظرية التجذر ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بطرق تسيير المؤسسة وإلى ضرورة وضع خيارات للمسيرين وإدراجها في الاستراتيجية الاجمالية للمؤسسة، إلا أنّ نظرية الوكالة أكثرها تفسيرا وكذا اهتماما من قبل الباحثين والأكاديميين للأسباب التالية: ²

- القدم التاريخي لهذه النظرية مقارنة بالنظريات الأخرى حيث ارتبطت بانفصال الملكية عن التسيير، والذي نتج عنه حقوق المساهمين أو الملاك وكيفية التعامل معهم؛
- دراستها للعلاقات التعاقدية بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة والتعارض في المصالح بينهم، والذي نتج عنه دور وحقوق أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة وطرق الإفصاح الممكنة؛

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 19.

² نفس المرجع السابق، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- دراستها لتكاليف الوكالة الناتجة عن هذه العقود، مما أدى إلى ضرورة دراسة هيكل وتركيبية مجلس الإدارة وطريقة عمله، سياسة مكافآت المديرين؛

- تقديمها للتدقيق الخارجي كآلية للتخفيف من حدة الصراع بين هذه الأطراف والذي يعتبر من آليات الحوكمة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها.

إنّ مفهوم الحوكمة مفهوم حديث التطبيق لكنّه قديم الجذور والمنطلقات، وساهمت عدة أسباب وعوامل في نشوء فكرته وتطورها.

أولاً: نشأة حوكمة المؤسسات: تطورت حوكمة المؤسسات ومرت بالعديد من المراحل، وكانت بدايتها غير مباشرة بتنبؤات آدم سميث عام 1776 التي ذكرها في كتابه ثروة الأمم حيث قال فيه: "إنّه من غير المتوقع من مديري مؤسسات المساهمة أن يشرفوا على المؤسسات كما لو أنّهم أصحابها، وذلك لأنّهم يديرون أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه المؤسسات"¹، وبعد ذلك تطرق العالمان Berle & Means عام 1932 في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً عن القضايا المرتبطة بموضوع فصل الملكية عن الإدارة²، كما قام كل من Jensen و Meckling عام 1976 بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة، وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية، وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات³، واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل عليها إلى أن وصل إلى إقرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

¹ عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن، 2013، ص 22.

² علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 27.

³ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ويُلخص الجدول التالي مراحل نشأة وتطور الحوكمة عالمياً:

الجدول رقم (1-1): مراحل نشأة وتطور الحوكمة عالمياً.

العام	الجهة	الإصدار
1992	Cadbury	صدور القواعد البريطانية بتقرير Sir Adrian Cadbury، حيث ألزم المؤسسات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عما لم يتم الإفصاح عنه.
1995	Greenbury	صدور تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات.
1998	Hampele	صدور تقرير Hampele الذي جاء ليعيد النظر في نظام حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة من خلال شمول التقريرين السابقين في هذا التقرير.
1999	OECD	صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات، التي أصبحت حجر الأساس ومعياراً دولياً لوضعي السياسات والمستثمرين وأصحاب المصالح مع المؤسسات في جميع أنحاء العالم.
2002	Sarbanes-Oxley Act	إستجابة للأزمات التي حدثت في العديد من المؤسسات الأمريكية صدر قانون Sarbanes-Oxley بعدما أقرّه الكونغرس الأمريكي كتشريع وتم فيه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها.
2004	OECD	إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.
2008	OECD	إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتضمنت القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم.
2015	OECD	إصدار نسخة 2015 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأقرتها باسم مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات، حيث اشتملت نتائج الاستعراض الثاني لنسخة 2004، ومن أجل ضمان استمرارية هذه المبادئ لأهميتها ودقتها، فقد تم تدعيمها بالتجارب العملية والتحليلية ومعالجة التغييرات ذات الصلة في كل من قطاعي المال والمؤسسات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سبق ذكره، ص 23، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، أخبار الاتحاد، دبي، الامارات العربية المتحدة، الإصدار رقم 11، جانفي 2016، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ثانياً: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات: يمكن إجمال أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها فيما يلي:

1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة.

أ. الفصل بين الملكية والإدارة: في سنة 1932 أعدّ "Berle & Means" تقريراً عن صورة أو شكل المؤسسة، موضحاً فيه أنّ المؤسسات يمكن أن تصير كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبية رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية التي لاحظا من خلالها أنّ هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين، خاصة إذا كانت المؤسسات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة، فاقترحا لذلك ضرورة فصل الإدارة على الملكية¹.

ب. ظهور نظرية الوكالة: أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات².

2. الفضاخ المالية.

أ. الانهيارات المالية الكبرى للمؤسسات العالمية: لقد برز الاهتمام بحوكمة المؤسسات في أعقاب الانهيارات المالية التي انتابت بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثل مؤسسة "إنرون" في عام 2001، والتي أودت بها وتبعتها في الانهيار العديد من المؤسسات الأمريكية الأخرى كمؤسسة "وورلد كوم" و"جلوبال كروسنج" وأكثر من عشرين مؤسسة أخرى، حيث مرت كل هذه المؤسسات بفضائح محاسبية أدت إلى فقدان الثقة في التقارير المالية وانخفاض قيمة الأسهم³.

¹ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوريح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 15.

³ سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ولعل أهم الدوافع التي أدت إلى انهيار مؤسسة إنرون ما يلي:¹

- عدم التزام المؤسسة بقوانين المؤسسات وهيئة الأوراق المالية، فضلا عن عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني؛
 - وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة المؤسسة؛
 - عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للمؤسسة؛
 - عدم وجود أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين في مجلس إدارة المؤسسة؛
 - عدم وجود لجان فنية بالمؤسسة سواء للمراجعة الداخلية أو للتعينات أو للمكافآت أو لإدارة المخاطر؛
 - زيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية بالمؤسسة؛
 - عدم وجود استراتيجية مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة؛
 - ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالمؤسسة؛
 - الاعتماد على مقاييس تقليدية للأداء مبنية على المعلومات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات غير المالية؛
 - تعظيم أرباح المؤسسة بأكثر من 150 %، وتكبيد المستثمرين خسائر لا تقل عن 25 مليار دولار في سنة مالية واحدة؛
 - منح الرواتب الضخمة والعلاوات المتفاقمة والمكافآت العالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛
 - التورط مع مؤسسات المراجعة الدولية في اعتماد إقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الأسهم بلايين الدولارات.
- ب. الأزمات المالية:** شكل تكرار الأزمات المالية خلال التسعينات ظاهرة أثارت القلق والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أنّ آثارها السلبية كانت حادة وخطيرة هددت الاستقرار السياسي والاقتصادي للدول المعنية، إضافة إلى انتشار العدوى لتشمل دولاً نامية أخرى كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي، وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء لأزمات مالية واضطرابات مصرفية خلال الفترة 1980-1999، كما أنّ وتيرة تلك الأزمات تلاحقت عالمياً لتشمل دول شرق آسيا، روسيا، البرازيل، الأرجنتين، المكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية، وزادت حدة الأضرار الناجمة عنها، حيث قدرت خسائر اليابان مثلاً في الأزمة الآسيوية بحوالي 10% من ناتجها المحلي الإجمالي، في حين قدرت خسائر الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 0.3%، وأكدت تقارير مختلفة لصندوق النقد الدولي أنّ أكثر من 50% من تلك الأزمات حدثت في الدول النامية وفي الدول ذات الأسواق الناشئة على

¹ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 24، 25.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

الخصوص، مما يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في النظام الاقتصادي والمالي، بالإضافة إلى تحسين مستوى الإدارة والرقابة على المؤسسات التي تعمل في تلك الدول¹.

3. التغييرات في البيئة النظامية للمؤسسات.

أ. ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية: يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموماً والمستثمر خصوصاً من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين المؤسسة الأم والمؤسسات التابعة لها².

ب. انتشار الفساد المالي والإداري: عند الحديث عن الفساد المالي والإداري في المؤسسات يجب أن نلاحظ أنّ آثار هذا الفساد لا تقتصر على المؤسسات وحدها بل تتعداها لتصل إلى سمعة الدولة العاملة فيها هذه المؤسسات، ويعرّف الفساد على أنه السلوك الإداري الفردي أو الجماعي الذي ينحرف بالوظيفة العامة عن واجباتها وأهدافها المرسومة لاعتبارات شخصية بتفضيله المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة بدون وجه حق في ظل مخالفة القوانين والمعايير الأخلاقية السامية للمجتمع³، كما تعرّفه منظمة الشفافية الدولية للفساد بأنه إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة⁴، وهناك مجموعة من الأمور يمكن أن يعود ظهور الفساد إليها أهمها:⁵

- غياب الشفافية: حيث تتميز الدول غير الديمقراطية بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على الإعلام فيها ولا تسمح بنشر معلومات غير التي توافق عليها، إلا أنّ هذا الدور لهذه الحكومات تراجع بعد ظهور الأنترنت وتقنيات الاتصال الحديثة.

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص: 26، 27.

² صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و20 نوفمبر 2013، ص: 664.

³ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي-مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص: 24.

⁴ جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص: 06.

⁵ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

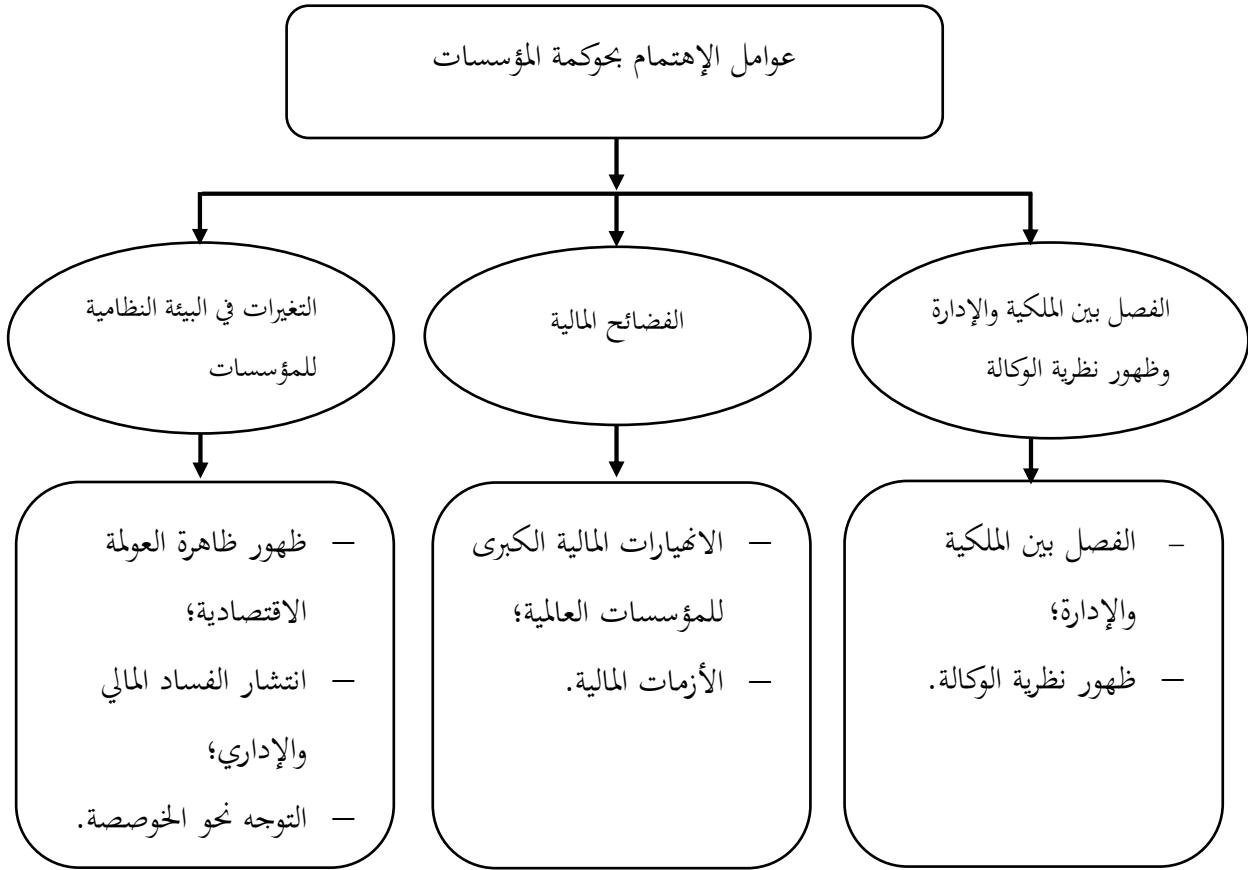
- **ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون:** إنّ عدم استقلالية السلطات القضائية وتبعية الحكومات بصورة مباشرة يحد من دورها في المحاسبة وحماية المواطن.
- **عدم القابلية للمساءلة:** هذه النقطة مرتبطة بالنقطة السابقة حيث أنّ شرعية وجود مؤسسات تعمل على مساءلة مجالس الإدارة في المؤسسات مقترن باستقلال السلطة القضائية وفي ظل غيابها تغيب المساءلة.
- **الهيكل الاجتماعي:** يخص المجتمعات غير الديمقراطية بحيث يقسم المجتمع فيها إلى فئة النخبة والعاملون في الحكومة وعامة الناس، حيث أنّ هذا التقسيم هو البيئة الخصبة لنمو الفساد خاصة مع تحيز هذه الحكومات للطبقات الأولى والثانية.
- **الافتقار إلى الحوكمة:** بحيث يفتح الباب على مصراعيه للمنفذين في الإدارة والذين قد يعظمون منافعهم على حساب المساهمين خاصة في ظل غياب أطراف تساءلهم.
- **القوانين والحواجز الزائدة عن الحد:** قد تحاول الحكومات فرض سيطرتها على الأفراد العاملين في السوق من خلال كثرة إصدار القوانين واللوائح، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تعقيدات البيروقراطية وبالتالي استغلال موظفي الدولة لذلك في ابتزاز المواطن عن طريق أخذ الرشوة.
- **التحديات السياسية لمحاربة الفساد:** تتمثل في عدم جدية الحكومات في مكافحة الفساد خاصة أنّها غير مستعدة للتنازل عن جزء من صلاحياتها وتخفيف قبضتها على السلطة، بدون توفر إرادة سياسية وجدية أكبر ستتحول كل محاولات مكافحة الفساد إلى ستار يؤدي إلى تعميق انعدام الثقة وتوسيع نطاق الاستياء الشعبي.
- **ج. التوجه نحو الخصخصة:** أصبحت ظاهرة الخصخصة وتوسيع قواعد الملكية ظاهرة عالمية تقوم بها العديد من الدول في جميع أنحاء العالم، وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق، فالتوجه نحو الخصخصة يستدعي وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص، كما أنّ نجاح عملية الخصخصة يتطلب اتباع أسلوب سليم في ذلك، مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمساءلة، حيث يستوجب وجود نظام للحكومة في هذه المؤسسات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح¹.

¹ وهي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة NCA روية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص 06.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ومّا سبق يمكن توضيح الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات بالشكل التالي:

شكل رقم (1-1): أسباب ظهور حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات.

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول سالما أطلق على هذا الربان " **Good Governer** " والتي تعني المتحكم الجيد¹، كما أنّ الفراعنة ساهموا في تطور الحوكمة من خلال إرساء التعاليم الحاكمة والمتحكمة في سلوك الأفراد والتجار والمشروعات².

¹ وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 23.

² مليكة زغيب، سوسن زريق، دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و07 ماي 2012، ص 03.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات.

1. المفهوم اللغوي: يعتبر مصطلح حوكمة المؤسسات ترجمة للمصطلح الإنجليزي **Corporate**

Governance وهو مستحدث في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحوكمة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني¹، وعليه فإنّ لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:²

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

رصدت عدة تراجم لمصطلح الحوكمة وبالتالي عدة استخدامات، ومن بين هذه التراجم نجد: الحكم، الحكمانية، الحاكمة والحكامة، المحكومية، إدارة الحكم، الحكم الاشتراكي، الحكم الموسّع، القواعد الحاكمة، نظام الحكم والإدارة، أسلوب الإدارة، الإدارة النزيهة، الإدارة المجتمعية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، أساليب سلطات الإدارة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، السلطة ومنظومة السلطات، الإدارة في المجتمع، ممارسة السلطة والحكم الراشد، الحكم الرشيد، الحكم الصالح³.

2. المفهوم الاصطلاحي: على المستوى العالمي لا يوجد هناك تعريف موحد لحوكمة المؤسسات حيث أخذ الباحثون يعرفون هذا المفهوم كل حسب توجهاته، ويرجع تنوع هذه التعاريف إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد والمجتمع ككل، يمكن سرد مجموعة من التعاريف كما يلي:

عرّف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة المؤسسات بأنّها: " العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف، والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"⁴.

¹ بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة شركة سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 7، العدد 3، جوان 2017، ص 165.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ The Institute Of International Auditors, **The Lessons that lie Beneath**, Tone at the Top, USA, February 2002, P 02

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

وعرّفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنّها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"¹.

ويصف تقرير لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإنّ الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات". وتوصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة وعملية للحوكمة وهي "حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"².

ويعرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنّها: "ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، فالحوكمة تمثل الآليات، العمليات والعلاقات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم"³.

أمّا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) فتعرّفها على أنّها: "ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة مثل مجلس الادارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الادارية، وعلى ذلك فحوكمة المؤسسات تعطي اهتماما للهيكل التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء"⁴.

وعرّفها الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) بأنّها: "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي، لضمان تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر بشكل ملائم والتحقق من أنّ موارد المؤسسة تستغل على نحو مسؤول"⁵.

¹ 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.

²Adrian Cadbury, **Report of The Committee on The Financial aspect of corporate governance "Code of best practice"**, Great Britain, England, First Published, 1992, P 14.

³ Aboubacar Yenikoye Ismail, **Comment analyser la gouvernance?**, Edition harmattan, Paris, France, 2007, P 07.

⁴ Organization for Economic Co-Operation and Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective**, Paris, France, 2008, p15.

⁵ Bernard Roux, Joseph Paumier, **La gouvernance de l'évolution du si alignement**, Edition Lavoisier, Paris, France, 2006, P P: 32-33.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

كما عرّفها Jean François Carpenter على أنّها: "مجموعة المقاييس، القواعد، آليات اتخاذ القرار والمعلومات والحماية، التي تسمح بالسير الحسن والمراقبة على التنظيم أو المؤسسة"¹.

وحسب Gérard Charreaux فإنّ حوكمة المؤسسات هي: "مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد والتأثير على قرارات المسيرين، والتحكم في توجهاتهم وتبيّن مجال صلاحياتهم"².

ويقصد بحوكمة المؤسسات "القواعد التي يتم من خلالها قيادة المؤسسة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الاعمال"³.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لحوكمة المؤسسات على أنّها: "نظام إشرافي رقابي يشتمل على عدد من القواعد والأسس والمعايير التي تنظم العلاقات المتبادلة في المؤسسة، وذلك بهدف إحداث التوازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسة، من خلال إحكام الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية، والتي يؤدي اتباعها إلى الاستدامة ورفع كفاءة المؤسسة، وتحسين قدراتها التنافسية بالأسواق".

3. مختلف المفاهيم لمصطلح الحوكمة: بالرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد

من الدول المتقدمة والدول السائرة في النمو، إلا أنّ وجهات النظر اختلفت حول تعريفه من النواحي التالية:⁴

أ. المفهوم المحاسبي للحوكمة: من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين، وحصولهم على العوائد المناسبة، وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المدبرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المدبرين، وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

ب. المفهوم القانوني للحوكمة: يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنّها إطار متكامل من

¹ Jean François Carpenter, **La gouvernance du système d'information dans les PME : Pratiques et évolutions**, Editions ENI, France, 2010, P 12.

² Gérard Charreaux, Op Cit, P 01.

³ هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص 04، دليل متوفر على الموقع الإلكتروني:

https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf، تاريخ الاطلاع: 2019/09/01، الساعة: 10:00

⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-15.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات، وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

ج. المفهوم الإداري: الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.

د. المفهوم الاقتصادي: الحوكمة هي مجموعة من الآليات التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل¹.

هـ. المفهوم الاجتماعي والأخلاقي: يشير مفهوم حوكمة المؤسسات إلى ضرورة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة².

و. المفهوم السياسي: يطلق على الحوكمة مصطلح الحوكمة الرشيدة، والتي تشير إلى ارتكاز عمل الحكومات على أسس من الاستجابة للمطالب الشعبية والفاعلية والمساءلة أمام الشعب، كما تركز على أن تكون عملية صنع القرارات بمستويات مرتفعة من الجودة، وفي إطار من المشاركة السياسية، وتنطوي الحوكمة الديمقراطية على عملية استكمال التمثيل الديمقراطي التي تجرى عن طريق الانتخابات والأحزاب السياسية، مما يجعل الممارسة الديمقراطية فعالة³.

ثانيا: خصائص حوكمة المؤسسات: يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات توفير الخصائص الملائمة التي تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها وتحقيق مزاياها وأهدافها، وهذه الخصائص هي:⁴

1. الانضباط: ويعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والذي يتحقق من خلال:⁵

- بيانات واضحة للجمهور؛
- وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛

¹ يحي سعيدي، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 05، العدد 01، 2012، ص 184.

² نفس المرجع السابق، ص 184.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل مركز المشروعات الدولية: الحوكمة طريق الإصلاح، واشنطن، 2005، ص 13.

⁴ طارق عبد العال حامد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁵ محمد عبد الفتاح العثماني، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مداخلة مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، مصر، سبتمبر 2007، ص ص: 139، 140.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- التقدير السليم لحقوق الملكية؛
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال؛
- استخدام الديون في مشروعات هادفة؛
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

2. الشفافية: وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، وبأن تكون متاحة لكافة المؤسسات، وكذا وضوحها

وعلمية الإجراءات والغايات¹، والتي تتحقق من خلال:²

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة؛
- نشر التقرير السنوي في موعده؛
- الحفاظ على المعلومات وعدم تسريبها قبل الإعلان عنها؛
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية؛
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية؛
- تطبيق معايير المراجعة الدولية؛
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة؛
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا؛
- تحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

3. الاستقلالية: وهي التحرر من الضغوط المختلفة والتأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف

أصحاب العلاقة باتجاه معين دون الآخر، وتتحقق من خلال:³

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة؛
- وجود لجنة تدقيق يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛

¹ عبد الله خبازة، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 199.

² محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة؛
 - عدم وجود ممثلين لبنوك أو أي من كبار الدائنين في مجلس الإدارة.
- 4.المساءلة:** وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة ومسئولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين، وقد عرّفها هيئة الأمم المتحدة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين بما يلي:¹
- توضيح كيفية تنفيذ المهام ومبررات القرارات التي تتخذ؛
 - التفاعل المباشر مع الانتقادات والمطالب التي تقدمها إليه؛
 - قبول جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي تقع أو الفشل الذي ينتج عن تلك القرارات؛
 - وجود آلية تتيح التحقق من التزام المسؤولين بمهامهم على الوجه المخطط له.
- 5.المسؤولية:** يقصد بها التزام المؤسسة بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وتحقق ب:²
- عدم قيام مجلس الإدارة الاشرافي بدور تنفيذي؛
 - وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين؛
 - وجود أجاناب في مجلس الإدارة؛
 - الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة؛
 - قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعّالة؛
 - وجود لجنة مراجعة تعيّن المراجع الخارجي وتراقب أعماله؛
 - وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.
- 6.العدالة:** يقصد بها احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتحقق من خلال:³
- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية؛
 - حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة؛
 - سهولة طرق الإدلاء بالأصوات؛
 - إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين؛

¹ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص: 140، 141.

³ فرحات غول، تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و20 نوفمبر 2013، ص 480.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين؛
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة؛
- حماية حقوق المساهمين؛

- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم؛
- المشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات.

7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، وتحقق من خلال:¹

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

المطلب الرابع: أهداف حوكمة المؤسسات وأهمية تطبيقها.

تسعى المؤسسات من خلال تبنيها نظام الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأطراف التي لها علاقات بها، ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة وللمؤسسة بحد ذاتها.

أولاً: أهداف حوكمة المؤسسات.

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- رقابة أداء مجلس إدارة المؤسسة لمحاربة سوء الإدارة؛
- ضمان حقوق المساهمين وتحقيق التوازن بين كافة الأطراف؛
- إيجاد هياكل إدارية تتمكّن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- العمل على محاربة هروب رؤوس الأموال والعمل على جذب الاستثمارات؛
- تدعيم تنافسية المؤسسة في أسواق المال العالمية من خلال فرض الرقابة الجيدة على الوحدات المالية؛
- تخفيض المخاطر والابتعاد عن الأزمات المالية؛
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين وذلك باستخدام أدوات مالية سليمة فهي بذلك تحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة وتحقق أهداف المؤسسة وتحسّن قيمتها السوقية؛
- تحسين أداء المؤسسة؛

¹ حدي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23، 24.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- مراعاة مصالح المجتمع؛
 - منع المتاجرة بالسلطة أو على الأقل الحد من استغلالها في غير المصلحة العامة للمؤسسة، ووجوب احترام استثمارات المؤسسة الهامة الخاصة بالتوسع الهيكلي،
 - إيجاد عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق المالية لكل صوت من أصوات المساهمين، والتي تمكّنهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية، باعتبار أنّ التصويت من الأدوات الهامة التي تستخدم في الرقابة على المؤسسة؛
 - ضمان مراجعة الأداء المالي، ومدى الالتزام بالقوانين؛
 - الحد من استغلال السلطة في المصلحة العامة للمؤسسة.
 - كما تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق ما يلي:¹
 - تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
 - زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛
 - إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛
 - تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
 - الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).
- وفي الأخير لا بدّ من الإشارة إلى أنّ أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة بكل أشكاله، والعمل بشتى الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو بالقوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجوانب الأخلاقية في عمل المؤسسات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.²
- ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات:** يحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة المؤسسات مزايا كثيرة وفي مجالات مختلفة منها الاقتصادية والمحاسبية والرقابية وكذا المجالات القانونية والاجتماعية.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حداكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و18 أبريل 2013، ص 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

1. الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات: تكمن في العديد من الجوانب منها:¹

أ. الاقتصاد: تساهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية، ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، كما تساهم في تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

ب. المؤسسات: إنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة، تعينها على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، ولذا تكون القيمة الاقتصادية للمؤسسة أكبر، بالإضافة إلى أنّ الحوكمة الرشيدة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل، ممّا يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

ج. المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة المؤسسات إلى حماية الاستثمارات من التعرّض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية، علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أنّ التزام المؤسسة بتطبيق قواعد الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة المؤسسة، ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم ممّا يضمن حقوقهم، حيث أنّه في إطار حوكمة المؤسسات ينبغي اعتماد الشفافية والقيام بالإفصاح عن جميع المسائل الهامة التي تخص المركز المالي والقانوني للمؤسسة، وسياسات توزيع الأرباح فيها، ومقدار التزامها بالحوكمة².

د. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى حوكمة المؤسسات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يظهر لنا جليا أنّ حوكمة المؤسسات لم تقتصر على تحقيق مصالح الملاك فحسب، وإنّما تتعدى ذلك إلى حماية مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وهذا بالضرورة سوف ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد ككل، ويتحقق ذلك من خلال السعي لتحقيق الأهداف التي حملتها حوكمة المؤسسات. و. أسواق المال: إنّ تبني معايير جيدة لحوكمة المؤسسات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، حيث أنّ تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن المؤسسات وعن أدائها، حيث يمكنهم من خلالها إدراك المستوى الحقيقي لتنفيذ استراتيجيات المؤسسات وطرق تحديد المخاطر

¹ هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 05، 06.

² الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر، 2016، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعند ذلك تستطيع أسواق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى المؤسسات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل¹.

2. أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي والرقابي: تتجسد فيما يلي:²

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوطات من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

3. الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات: وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة المؤسسات على

الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في المؤسسة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل المؤسسات (مثل قوانين المؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة المؤسسات، إذ تنظم العلاقة بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة والمعنية بالاقتصاد كله.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتعد الأنظمة القانونية صمام الأمان الرئيسي الضامن لحوكمة جيدة للمؤسسات³.

¹ جاحدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي: 29 و 30 نوفمبر 2011، ص 05.

² هو محمد، جعفر هي محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص 186.

³ سهيلية يمينة، دور حوكمة الشركات في تحسين بيئة الأعمال وتنشيط سوق الأوراق المالية -دراسة حالة الأسواق المالية الناشئة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2017/2018، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

4. الأهمية الاجتماعية لحوكمة المؤسسات: يتناول Turnbull حوكمة المؤسسات في معناه الأشمل والذي لا يضم فقط المؤسسات الاقتصادية، ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص، والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل. ولذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالمؤسسات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة كنوانة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية المؤسسة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقديم ونمو المجتمع ككل، وهذا الاتجاه ما أكد عليه Hopkins وأوصى بأهمية توجيه مزيد من الاهتمام به على مستوى العالم. والمواطنة الصالحة للمؤسسات هي ماتؤدي إلى تحقيق الرخاء والازدهار للمؤسسة، كما أنها في الوقت نفسه تساهم في خلق مجتمعات أفضل، وحماية حقوق الانسان، وتيسير جهود التنمية في الدول، والعناية بأخلاقيات العمل التجاري، بالإضافة إلى مزايا حقيقية للمؤسسات، فالمؤسسات التي تطبق استراتيجية فعالة لمواطنة المؤسسات تتمكن من تحسين فرصها في الحصول على رؤوس الأموال، وتحسين مكانة منتجاتها وتقوية سمعتها، وزيادة ولاء عملائها وتخفيض المخاطر التجارية، والأهم من ذلك تحسين نتائج أعمالها¹.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أنّ حوكمة المؤسسات هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على تقوية وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثمّ تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات².

¹ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 189، 190.

² صالح محمد زيد، بن قارة إيمان، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية إطلالة على التجربة المالية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، يومي: 19 و20 نوفمبر 2013، ص 411.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ركائز، مقومات، آليات، محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها. لقد أصبحت قواعد وأسس الحوكمة المؤسسية لمختلف المؤسسات من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، وباتت تشكل عنصرا هاما لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة، وفي ظل الشروط والمتطلبات التي تضعها المنظمات والمؤسسات الدولية لقبول العضوية أو التعامل مع دول العالم المختلفة ومؤسسات وأسواق هذه الدول، وستتطرق من خلال هذا المبحث لركائز ومقومات وآليات ومحددات حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى تحديد الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: ركائز ومقومات حوكمة المؤسسات.

ستتطرق من خلال هذا المطلب لعرض أهم ركائز حوكمة المؤسسات، والأسس والدعائم التي يقوم عليها هذا النظام.

أولا: الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات: لحوكمة المؤسسات ثلاثة (03) ركائز أساسية وهي:

1. السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات المالية¹، ويتحقق ذلك من خلال:²

- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة في المؤسسة؛

- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين؛

- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب؛

- القدرة الأخلاقية على مستوى المؤسسة.

2. الرقابة والمساءلة: تعمل حوكمة المؤسسات على تفعيل دور أصحاب المصالح من خلال:³

أ. أطراف رقابية عامة: مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، والبنك المركزي في حالة البنوك.

ب. أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين.

ج. أطراف رقابية أخرى: مثل الموردون، الدائنون والمقرضون.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² عصمت أنور صحصاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 65.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

3. إدارة المخاطر: تلعب حوكمة المؤسسات دورا بارزا في وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر

إلى مستخدمي المعلومات وأصحاب المصلحة¹، ويوجد خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات هي: 2

أ. الثقافة: توصيل قيم المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.

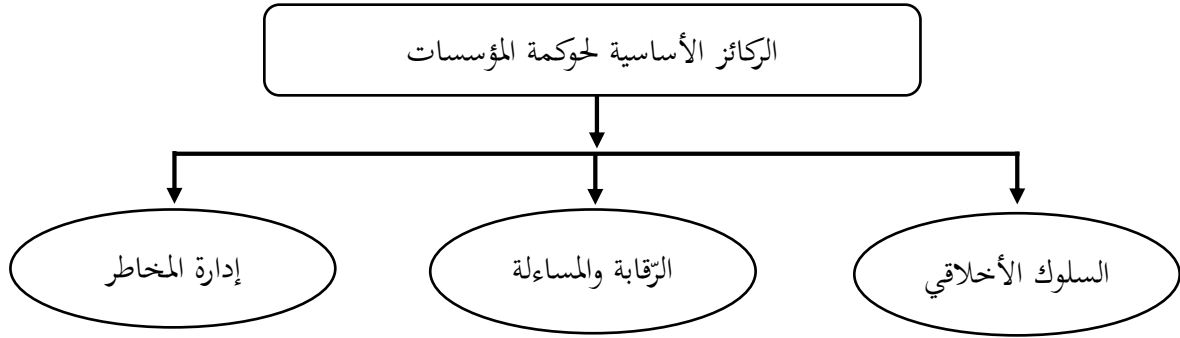
ب. القيادة: تحسين المعايير الأخلاقية في مراكز القيادة بالمؤسسة.

ج. التوحد: إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة.

د. النظم: توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في المؤسسة.

هـ. الهياكل: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة مع خطوط اتصال ملائمة.

شكل رقم (1-2): الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

ثانيا: مقومات حوكمة المؤسسات: تعتبر مقومات نظام الحوكمة الدعائم والأسس التي يقوم عليها هذا النظام

وهي:

1. الإطار القانوني: الذي يحدد حقوق ومسؤوليات واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية في

المؤسسة على وجه ملزم، وبصفة خاصة المؤسسين، الجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد، مجلس الإدارة ولجانته

الرئيسية (لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت)، ومدقق الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق

والتقصير في هذه المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية

المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ويجب أن لا يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنًا داخليًا

لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة³.

¹ حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011/2010، ص 174.

² عصمت أنور صحصاح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71، 72.

³ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

2. الإطار المؤسسي: يتضمن جميع المؤسسات والهيئات التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الجهات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل المؤسسات كاهيئة العامة لسوق المال، وبورصة الأوراق المالية، والبنك المركزي بالنسبة للبنوك التجارية، والهيئات غير الحكومية المساندة للمؤسسات كالجسميات والمنظمات المهنية والعلمية المعنية مثل منظمات المحاسبين والمدققين، وجمعيات إدارة الأعمال، وكذا المؤسسات غير الحكومية المهادفة للربح مثل مؤسسات ومكاتب المحاسبة والتدقيق، والمحاماة، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظام الحوكمة ونشر ثقافتها¹.

3. الإطار التنظيمي: ويتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للمؤسسة، والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة، وكذا أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. روح الانضباط والجد والاجتهاد: ويتضمن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة من خلال تشجيع جميع العاملين بما على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أنّ المؤسسة هي سفينة جميع الأطراف إلى برّ الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية².

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات.

تعمل آليات حوكمة المؤسسات بالأساس على حماية وضمن حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصالح والمربطة بأعمال المؤسسة، وتكفل هذه الآليات نجاح مفهوم حوكمة المؤسسات، وتعبّر عن الوسائل الرقابية التي تكفل كفاءة وفعالية نظام الحوكمة، وتقسّم إلى آليات داخلية وآليات خارجية.

أولاً: آليات داخلية: تعبّر هذه الآليات عن مجموعة القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل المؤسسة للرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة لزيادة جودة التقرير المالي، والحفاظ على مصداقية القوائم المالية، وتشمل هذه الآليات ما يلي:

1. مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنّه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أنّ مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، ولكي تكون هذه المجالس فعّالة ينبغي أن تكون في الموقف

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² حبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة وفي نفس الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنّها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة¹، وتمثل هذه اللجان فيما يلي:

أ. **لجنة التدقيق:** هي إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويتم تشكيلها من أعضائه غير التنفيذيين، وتهدف إلى الإشراف والمتابعة على أداء المدقق الداخلي والخارجي والإشراف على إدارة المخاطر، فهي بذلك تدعم موضوعية ومصداقية إعداد القوائم المالية، وتساعد المديرين التنفيذيين على الوفاء بمسؤولياتهم، كما أنّها تقوي وتدعم دورهم واستقلالية المدققين وتحسّن من أعمال التدقيق، فضلا عن ذلك تساهم في إيجاد نوع من الرقابة من قبل المساهمين².

ب. **لجنة المكافآت:** هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة المؤسسة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويجب أن تتوافر على الاستقلالية الكاملة لكي تستطيع القيام بالمهام الموكلة إليها بموضوعية وحيادية، وتختص هذه اللجنة بما يلي³:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيدا لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.
- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

¹ بوزيان عثمان، بيار صافية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر - حالة NCA روية، مجلة Maghreb Review of Economics sand Management، جامعة معسكر، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2017، ص 118.

² آسيا سعدان، سعاد شعبانية، ميكانيزمات الحد من الفساد الإداري والمالي - حوكمة الشركات نموذجا-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول " الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية"، جامعة 08 ماي 1945، قلّة، يومي: 24 و 25 أبريل 2018، ص 10.

³ هيئة السوق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين بالمؤسسة وفقا للسياسة المعتمدة في التدقيق الداخلي.
- ج. لجنة الترشيحات (التعيينات): وهي المسؤولة عن تحديد وتقييم وترشيح الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة عندما تكون هناك مقاعد في المجلس يلزم شغلها، كما أنّها عادة ما تكون مسؤولة عن قيادة عملية التخطيط للتعاقد أو خلافة الرئيس التنفيذي، وفي معظم المؤسسات يتم دمج لجان الترشيح والحوكمة في لجنة واحدة مع هذه المسؤوليات:¹
 - تحديد الأشخاص المؤهلين للعمل في المجلس.
 - اختيار وعرض المرشحين ليتم تصويت المساهمين عليهم في الاجتماع السنوي.
 - التعاقد مع استشاريين للمساعدة في عملية تعيين أعضاء المجلس، حسب ما تقتضيه الحاجة.
 - تحديد معايير الحوكمة للمؤسسة.
 - تولي عملية تقييم المجلس والرئيس التنفيذي.
- تجتمع لجنة الترشيح والحوكمة بمعدل أربع مرات في السنة وبمعدل 1.9 ساعة للاجتماع، وعلى الرغم من استقلالية هذه اللجنة إلا أنه في كثير من الأحيان يكون لدى الرئيس التنفيذي اسهامات مهمة في اختيار الأعضاء المرشحين لمجلس الإدارة وهذا أمر حقيقي سواء كان الرئيس التنفيذي يشغل دورا مزدوجا كرئيس مجلس الإدارة أم لا يجوز للمؤسسة دمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات، وفي هذه الحالة يجب أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.
- د. لجنة حوكمة المؤسسات: هي المسؤولة عن تقييم هيكل وعمليات حوكمة المؤسسة والتوصية بالتحسينات عند اقتضاء الحاجة لذلك، ويتمثل دورها بشكل أساسي فيما يلي:²
 - تحديد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وتحديد مسؤوليات أعضائها، كما تقوم بمراجعة مؤهلاتهم والتأكد من عدم وجود تعارض بين المصالح.
 - تعمل على تطوير نشاطات يتم من خلالها أخذ مقترحات المساهمين بعين الاعتبار.
 - تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المحدد والتفاصيل المطلوبة.

¹ ديفيد لاركرو، بريان تيان، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين، سعد بن عبد الله الكلابي، مسائل حوكمة الشركات نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها، مركز البحث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص: 94، 95.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- التأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة.

ومجالس الإدارة مطلق الحرية في إنشاء لجان إضافية غير تلك التي تتطلبها أنظمة الإدراج في البورصات، وتقوم هذه اللجان بمراقبة عامة للمجالات الوظيفية التي يعتقد المجلس أنّها تحوز أهمية استراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فهي تستحق رقابة إضافية (لجان متخصصة).

2. المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي): تعرّف المراجعة الداخلية بأنّها: " نظام مستقل يهدف إلى إعطاء المؤسسة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات، وإعطاء النصائح للقائمين على الإدارة من أجل القيام بالتحسينات الضرورية، والتي تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة"¹، وهي فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة سير العمليات بها، تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، والهدف الرئيسي للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أنّ المعلومات صادقة والعمليات شرعية والتنظيمات فعّالة واضحة ومناسبة، ويمكن للمراجعين الداخليين أن يحصلوا على التراخيص من مجّع المراجعين الداخليين ويطلق عليهم عندئذ مراجعين داخليين مؤهلين².

ثانياً: آليات خارجية: وتعتبر عن القواعد والإجراءات التي تنتمي إلى مجالات مختلفة وتتضافر معا لضبط ومتابعة أداء إدارة المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، والتقارير المالي والإفصاح للأطراف الخارجية ذات المصلحة مثل المستثمرين الحاليين والمرقبين، والدائنين والعملاء والموردين وغيرها من أصحاب المصلحة بالمؤسسة³، وتتضمن هذه الآليات مايلي:

1. المراجعة الخارجية (التدقيق الخارجي): يقوم المراجع الخارجي بإضفاء الثقة والمصدقية على المعلومات المحاسبية، وذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدّها المؤسسات من خلال التقرير الذي يعدّه، ولقد أصبح دور المراجعة الخارجية جوهرياً وفعالاً في مجال حوكمة المؤسسات لأنّه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة المؤسسة، كما أنّه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة⁴.

¹ Pierre Schick, *memento d'audit interne*, Edition dunod, Paris, France, 2007, p 05.

² بوزيان عثمان، بربار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

³ رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 30.

⁴ طرابلسي سليم، معطى الله خير الدين، المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات دراسة ميدانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 09، العدد 02، 2016، ص 458.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

2. الاندماجات والاكْتسابات: مما لا شك فيه أنّ الاندماجات والاكْتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعّال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج، أمّا في المؤسسات المملوكة للدولة فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أنّ الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكْتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات¹.

3. التشريع والقوانين: تؤثر القوانين والتشريعات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين أنفسهم الذين يشتركون بشكل مباشر في الحوكمة، ليس فيما يتصل بوظيفتهم ودورهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم من خلال الالتزام الكامل والدقيق بتلك القوانين والتشريعات².

4. منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذ أنّ منافسة سوق المنتجات يهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعّالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أنّه في حالة إفلاس المؤسسة سوف يكون تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة³.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ومحدداتها.

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعرض الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات، وكذا محدداتها.

¹ محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و18 أفريل 2013، ص 117.

² علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، الجزء 01، العدد 28، ديسمبر 2017، ص 08

³ بوزيان عثمان، بربار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات: هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتمثل تلك الأطراف فيما يلي:¹

1. المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويلعب مجلس الإدارة دورا محوريا في حوكمة المؤسسات فهو مسؤول عن الإشراف على العمليات بتقديم القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الإدارة² من خلال اختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أداائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. ونظرا لأن أعضاء مجالس الإدارة يفترض بهم أن يمثلوا مصالح المساهمين يقع عليهم تأدية الواجبات التالية:³

- واجب ائتماني بتأدية الأنشطة في سبيل تحسين ربحية المؤسسة وقيمة أسهمها؛
- واجب الولاء والتعامل الأمين أو العادل، حيث يجب عليهم أن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية؛
- واجب العناية الذي يتطلب من مجلس الإدارة أن يكون يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرارات، وأن يتوفر في المؤسسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة⁴.
- واجب الاشراف حيث يجب أن يضعوا قواعد أخلاقية ويتأكدوا من الإفصاح، وبهذا الشأن ينبغي أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها وإدارتها، ويجب أن يتأكد من إعداد تقارير مالية دقيقة وإجراء تدقيق موضوعي؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 16، 17.

² فيل أرمسترونج، جون سوليفان، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص 57.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 216، 217.

⁴ زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، حمداوي ونام، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، العدد 01، مارس 2017، ص 207.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

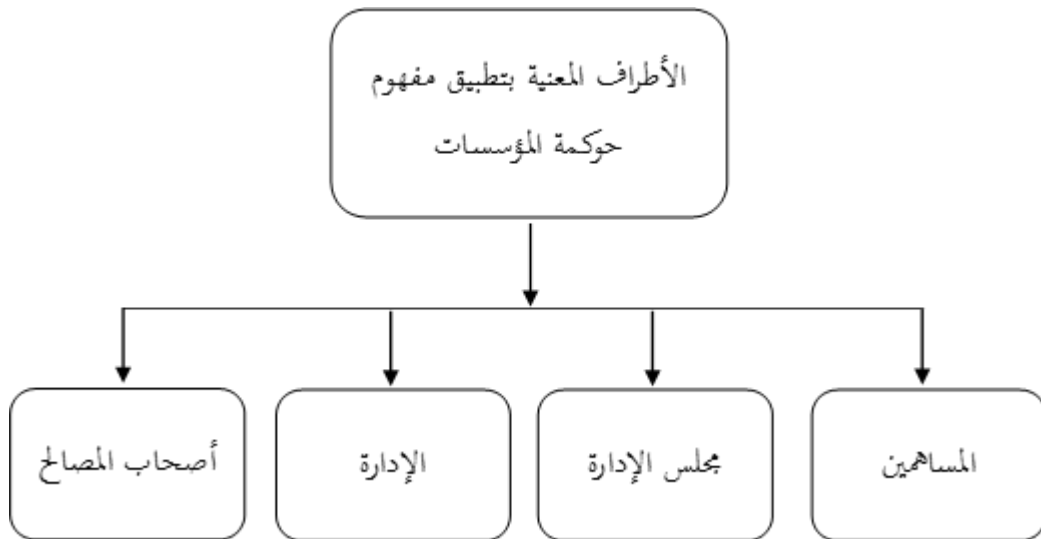
- واجب الانتماء الذي يتطلب منهم رعاية مصالح المؤسسة وكل مساهميتها في كل عمل يقومون به، وأن يتفادوا تضارب المصالح¹.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباحها وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أنّ هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية مؤسسات أخرى تعمل من خلال مؤسسة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك المؤسسة.

شكل رقم (1-3): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.



المصدر: عبد الفتاح العشاوي، آليات حوكمة الخزنة العامة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى "الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الحكومية"، الرباط، المملكة المغربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام: 16-20 جويلية 2007، ص 06.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الغرفة التجارية الأمريكية، واشنطن، أوت 2008، ص 08.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ثانياً: **محددات حوكمة المؤسسات:** هناك اتفاق على أنّ التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما المحددات الخارجية والمحددات الداخلية، ويمكن عرض هاتين المجموعتين كما يلي: ¹

1. المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع مؤسسات المجتمع، فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية في الأوقات السريعة والمناسبة.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أنّ وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2. المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات: وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، والمساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من أجل التقليل من تعارض المصالح.²

وفي النهاية تؤدي حوكمة المؤسسات إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجّع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد

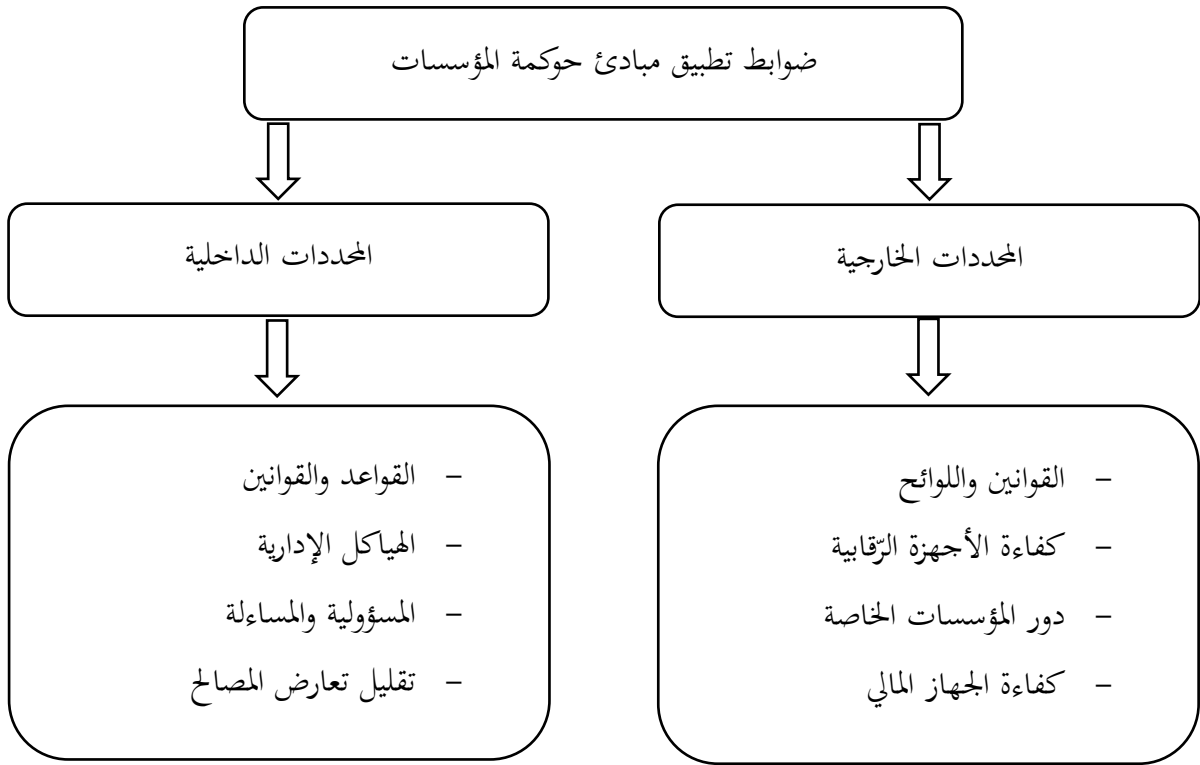
¹ محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، الفترة: 15-17 ديسمبر 2012، ص 16.

² سفير محمد، قاشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

الأرباح وخلق فرص عمل، كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ويحمي القطاع الخاص وينشّطه ويراعى كافة مصالحه. ويجب أن نلاحظ أنّ هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة المؤسسات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات¹.

شكل رقم (1-4): المحددات الأساسية لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.



المصدر: سفير محمد، قاشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المبحث الثالث: تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات.

هناك العديد من التجارب في جميع أنحاء العالم اهتمت بحوكمة المؤسسات من منطلق أهمية الحوكمة، وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف، إلا أنه في الواقع تتباين تطبيقاتها، ولا يوجد نموذج موحد لها يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموماً، لذا سنتطرق في هذا المبحث لعرض بعض التجارب لتطبيق حوكمة المؤسسات في دول متقدمة ودول ناشئة، وكذا التجارب العربية في هذا المجال.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات.

قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمة المؤسسات، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التجارب لكل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وفرنسا.

أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: أدى تطور سوق المال، ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على رقابته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وظهر هذا الاهتمام بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين¹، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ الجوهرية ركزت على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء، ومجموعة من الخطوط الإرشادية أوضحت ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، وما يعاب على هذه المبادئ أنّها وجهت لها العديد من الانتقادات حتى أصبحت غير مجدية.

ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة ما يلي:²

- 1. تقرير Tread way commission:** تم إصداره عام 1987، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التدقيق.
- 2. تقرير Blue Ribbon:** تم إصداره عام 1999، واهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتضمن مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي، وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.
- 3. قانون Sarbanes Oxley Act:** لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناء عليها قامت الحكومة

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91، 92.

² مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوريع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 118، 119.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

الأمريكية في عام 2002 بإصدار هذا القانون حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به، وتطبيق جميع بنوده¹.

ثانياً: تجربة بريطانيا: أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات وبيانات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، والتي انتشرت في بداية التسعينيات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بريطانيا للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Cadbury والذي يعتبر من أهم التقارير، وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على المؤسسات المقيّدة بالبورصة أن يتضمن تقريرها الإفصاح عما إذا كانت نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصولها قد تم إنجازها بصورة كافية، كما ظهر بعد ذلك في عام 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، والذي تم تعديله عام 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام 2002².

وقد أدت هذه الجهود المبذولة من طرف بريطانيا إلى إصدار قانون الحوكمة من قبل مجلس التقارير المالية بهدف مساعدة المؤسسات على وضع أسس لمراقبة ومساءلة مجلس الإدارة، ودور لجان التدقيق، والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة ويجعلها أكثر جاذبية للاستثمارات على المدى الطويل، ويتم مراجعة هذا القانون كل سنتين للتأكد من تماثيه مع التغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال ببريطانيا، حيث تم آخر

¹ طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2012/2011، ص 41.

² ماجد إسماعيل أبو حماد، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص: 38، 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

تعديل له في جويلية 2018، ويطبّق هذا القانون على كل المؤسسات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية ابتداء من 01 جانفي 2019¹.

ثالثا: تجربة فرنسا: توجد عوامل عديدة جعلت الأفراد أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة المؤسسات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل نجد الخصوصية، وزيادة وجود المساهمين الأجانب، وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

ويعتبر تقرير Vienot من أول التقارير الصادرة في فرنسا الذي نشر عام 1995، حيث تولى المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسية والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة إنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات التي كانت برئاسة فينو رئيس مجلس إدارة مؤسسة "سوسيته جنرال"، ولقد تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها:²

- يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛
 - يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا من أسهم مؤسستهم؛
 - يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المؤسسة؛
 - يجب أن يكون لكل مجلس لجان تدقيق ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، ويجب أن تتكون كل لجنة من ثلاث مديرين على الأقل وواحد منهم مستقلا؛
 - يجب على المؤسسات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يعملون في أكثر من 5 مؤسسات؛
 - على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
- ولكن كانت المشكلة المتعلقة بتقرير Vienot هي أنّ الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عمّا إذا كانت المؤسسة تطبق مبادئ Vienot أم لا.

¹ للاطلاع أكثر أنظر:

Financial Reporting Council, **The UK Corporate Governance Code**, London, July 2018, pp1-15

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

وفي عام 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير Marini الذي اشتمل مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة المؤسسات، إلا أنّ قواعد هذا التقرير كانت غير ملزمة¹.

وفي عام 1999 صدر تقرير Vienot 2، وقد طرح أفكارا جديدة أبرزها الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، الإفصاح عن مكافآت المديرين وعن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم في المؤسسات المدرجة، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى مثل المديرين، نشاطات مجلس الإدارة، لجان المجلس، المعلومة المالية، الجمعية العامة، وضرورة الالتزام بالتوصيات².

وفي سبتمبر 2002 صدر تقرير Bouton تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، استقلالية محافظي الحسابات، وكذا المعلومات المالية والمعايير المحاسبية، وبعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومات المالية والمحاسبية، فصدر قانون الأمن المالي في فرنسا يوم 01 أوت 2003 وكان مستوحى من قانون Sarbanes Oxley Act الأمريكي³، وأهم ما جاء فيه⁴:

- ضرورة إعداد تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية، يتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام والمدير المالي؛
- أن يتم تضمين تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية في التقرير السنوي لأي مؤسسة مدرجة في البورصة، ويكون مرفوق برأي المدقق الداخلي حول كافة مراحل واجراءات الرقابة الداخلية، ويتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي؛
- يجب على المدقق الخارجي أن يرفق بتقريره تقريرا مفصلا يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومة المحاسبية والمالية؛
- مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة؛
- ضرورة الاهتمام بالمعلومة المالية والشفافية والإفصاح في البيانات المالية تفاديا لحالات التلاعب المحاسبي فيها.

¹ سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص: 122، 123 (بتصرف).

³ نفس المرجع السابق، ص 123.

⁴ Laurent Cappelletti, **La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière**, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Jean Moulin, Lyon III, 2004, P : 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات.

قامت العديد من الدول الناشئة بتبني قواعد حوكمة المؤسسات، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التجارب لكل من روسيا، البرازيل وماليزيا.

أولاً: تجربة روسيا: يعتبر تحسين ممارسات وإرساء قواعد الشفافية في المؤسسات الروسية أمراً حاسماً لازدهار اقتصادها، ولهذا السبب تستمر الحكومة الروسية في القيام بمجهودات ضخمة من خلال وضع أهداف رئيسية لحوكمة المؤسسات وتقوية التشريعات وآليات التنفيذ¹.

ولقد أحرزت روسيا تقدماً عندما قامت بإصدار قانون الحوكمة حيث ساعد في رفع معايير حوكمة مؤسساتها إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، إذ يعتبر الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم فيها، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للمؤسسات رغم ما يتطلبه هذا الأخير من شمولية، ومما هو جدير بالذكر أنّ معهد قانون وحوكمة المؤسسات أعطى المؤسسات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك إحداث المؤسسات الروسية تقدماً ملحوظاً في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين، ورفع مستوى وعي المساهمين بحقوقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت، وكذلك تحسنت إجراءات حوكمة المؤسسات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للمؤسسة، حيث ينص قانون المؤسسات الروسية على أن تتضمن لوائح كل مؤسسة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق وخدمة الرقابة المالية وخدمة التدقيق الداخلي²، غير أنّ هذه التغيرات الإيجابية تنتشر بشكل غير متساو في مجتمع الأعمال الروسي، وتتركز أكثر ما تتركز في إطار المؤسسات الكبرى.

وقد تجاوز أثر حوكمة المؤسسات أداء كل مؤسسة على حدى، فهناك إلحاح متزايد بين المؤسسات الروسية لإدخال حوكمة رشيدة للمؤسسات، ويعزى هذا الاندفاع إلى سلوك مستثمري محفظة الأوراق المالية، وعملية تقييم الأسواق من خلال وكالات التصنيف، ووسائل الإعلام التي تهتم بمجال الأعمال، ويمكن للمستثمرين كذلك المطالبة بحوكمة رشيدة للمؤسسات وتشجيع تنميتها من خلال نظم تعتمد على التحفيز أو المكافأة من أجل

¹ جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003، ص 329.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

تحسينات إضافية على صعيد المؤسسات، وتعد معايير الحوكمة الرشيدة للمؤسسات في الوقت الراهن معترف بها باعتبارها مثلاً أعلى تطمح إليه المؤسسات¹.

ثانياً: تجربة البرازيل: يعتبر المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات أول كيان مكرس لهذا الغرض، حيث نشر في أبريل 1997 قواعد أفضل الممارسات لإدارة المؤسسات، والتي تركز بالدرجة الأولى على تكوين مجالس الإدارة واختيار أعضائها، واستقلالها والشفافية والافصاح... إلخ، وتعتبر بورصة "ساو باولو" من أكبر المهتمين بتطوير قواعد إدارة المؤسسات في البرازيل، إذ وضعت مشروعاً يهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسات والمستثمرين، وفي نفس المجال أصدرت البورصة العديد من الكتيبات والمطبوعات مثل "دليل قرارات المؤسسات" و"دليل بورصة ساو باولو للطرح العام" و"دليل بورصة ساو باولو لعلاقات المستثمرين"، بالإضافة إلى المشاركة غير الرسمية مع المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات في إصدار قواعد إدارة المؤسسات².

ولكي يتم تشجيع كافة المؤسسات المقيدة في بورصة "ساو باولو" على اتخاذ خطوات نحو الالتزام بتنفيذ مطالب المستثمرين الحالية بشأن حوكمة المؤسسات، فقد قامت البورصة بإنشاء مستويين لحوكمة المؤسسات³:

1. المستوى الأول: يتطلب من المؤسسات أن تصبح أكثر شفافية بالافصاح عن معلومات أكثر مثل قوائم مالية أكثر كمالاً، معلومات عن تداول الأسهم الذي يقوم به الموجودون داخل المؤسسة وعن المعاملات الذاتية.

2. المستوى الثاني: يتطلب من المؤسسات التمسك بكافة الالتزامات المبينة في اللوائح التنظيمية للسوق الجديدة Novo Mercado مع بضعة استثناءات هامة.

ويتمثل أحد الابتكارات الرئيسية للسوق الجديدة Novo Mercado في إنشاء هيئة تحكيم السوق لتسوية النزاعات بين المساهمين والمؤسسات بسرعة عن طريق استعمال خدمات أعضاء الهيئة الذين يتمتعون بالخبرة في الموضوعات الخاصة بالمؤسسات وأساليب تسوية المنازعات.

ثالثاً: تجربة ماليزيا: أدت الأزمة المالية التي شهدتها دول شرق آسيا في منتصف عام 1997 إلى الاهتمام بحوكمة المؤسسات وتعزيز الشفافية والافصاح على اعتبار أنّ السبب الرئيسي لهذه الأزمة هو ضعف إجراءات الحوكمة وانعدام الشفافية، وتفشي ظاهرة الفساد المالي في تلك الدول، ممّا دفع الحكومة الماليزية في مارس 1998 إلى إنشاء

¹ إيجور بليكوف، حوكمة الشركات: التجربة الروسية وما بعدها، مركز المشروعات الدولية الخاصة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، ص 58، متوفر على الموقع الإلكتروني:

https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Corporate_Governance_The_Intersection_of_Public_and_Private_Reform_.pdf.

² مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوريع، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ جون سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 335.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

لجنة الحوكمة التي ضمت عدد من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاع الخاص، وقد أعدت هذه اللجنة تقريراً حددت فيه أهم نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة في المؤسسات الماليزية، والتي كان أهمها نقص الشفافية والافصاح، إنعدام الرقابة والمساءلة، عدم مراعاة حقوق الأقلية من المساهمين، وفي العام نفسه أنشئ المعهد الماليزي لحوكمة المؤسسات الذي اهتم بالعمل على رفع مستوى الحوكمة في المؤسسات الماليزية من خلال تدريب القائمين عليها، وبهدف تحقيق التميز وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسات قامت لجنة الحوكمة الماليزية في مارس 2000 بإصدار قانون الحوكمة الذي ركز على أربعة نقاط أساسية هي: مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، المساهمين ومراجعة الحسابات¹ وقد لعبت لجنة الأوراق المالية وبورصة كوالالمبور دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة في ماليزيا، حيث قامت اللجنة في عام 2007 بمراجعة قانون الحوكمة الصادر في عام 2000 وأجرت عليه بعض التعديلات، التي تمّ من خلالها التركيز على تعزيز دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والتدقيق الداخلي، كذلك ألزمت المؤسسات المدرجة فيها بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى امتثالها لمتطلبات قانون الحوكمة بهدف تعزيز ثقة المستثمرين في سوق المال الماليزي ورفع كفاءته، زيادة الإفصاح والشفافية، وحماية حقوق المساهمين²

وللتكيف مع التطورات التي تمس الاقتصاد سواء الماليزي أو العالمي تمّ مراجعة قانون الحوكمة في مارس 2012³، وكان آخر تحديث له في أبريل 2017 حيث تم تنقيحه والتأكيد على ما يلي: ⁴

- تعزيز دور مجلس الإدارة وضرورة استقلاليتها؛
- الاعتراف بدور المديرين باعتبارهم الأمناء على أموال المؤسسة والمسؤولين عنها، وليس فقط تحديد توجه الاستراتيجية للمؤسسة والإشراف على سير العمل فيها؛
- ضمان الامتثال للقوانين والقيم الأخلاقية، والإدارة السليمة للمخاطر مع رفع مستوى الضبط الداخلي؛
- يجب أن يضع مجلس الإدارة في الاعتبار واجبه في توجيه جهوده لاستغلال موارد المؤسسة بشكل يؤدي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ومساهمتها وحماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين؛

¹ حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة: ماليزيا نموذجاً، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 58.

² للاطلاع أكثر أنظر:

Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007)**, Securities Commission Malaysia, 01 October 2007, pp1-19

³ للاطلاع أكثر أنظر:

Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance 2012**, Securities Commission Malaysia, March 2012, pp 1-23

⁴ للاطلاع أكثر أنظر:

Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance**, Securities Commission Malaysia, April 2017, pp 1-49

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

- زيادة مستوى الإفصاح والشفافية من قبل المؤسسات لتمكين المستثمرين من اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة؛
- توفير معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، بما في ذلك ما يتعلق منها بالأداء المالي وهي الجوانب الرئيسية لحماية المستثمرين وإعادة الثقة لسوق المال الماليزي.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات.

لقد اهتمت العديد من الدول العربية على غرار الدول المتقدمة والناشئة في الآونة الأخيرة بممارسة حوكمة المؤسسات في اقتصادياتها، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات تناولت التطبيقات الحديثة لمفهومها، وفيما يلي عرض لكل من تجربة مصر، الأردن والجزائر.

أولاً: تجربة مصر: بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مصر عام 2001، بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، حيث وجد أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وقد أعدّ البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة، والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة المؤسسات في مصر¹، حيث أوضحت متابعة التطورات في كل من بورصتي القاهرة والإسكندرية أنّ الفترة من سبتمبر 2001 وحتى مارس 2003 شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة المؤسسات في مصر، ممّا ترتب عليه بشكل عام تحسّن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد²، وكان من أهم نتائج التقرير: ³

- إنّ القواعد المنظمة لإدارة المؤسسات المطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات استخدمها فريق العمل الدولي.

- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة المؤسسات في السوق المصري بشكل عملي، وقد يرجع إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات المؤسسات بتلك المعايير، كذلك لا تتماشى هذه القواعد مع سبعة مبادئ من إجمالي 48 مبدأ وهناك اثنان (02) من المبادئ لا تطبق نهائياً في السوق المصرية.

¹ جلاب محمد، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015، ص 29.

² كنان نده، حسين القاضي، مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 680.

³ انتصار حسين علي عبد الله، لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، ص 81.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

ويقوم مركز المديرين المصري منذ إنشائه عام 2003، بإصدار الأدلة الاسترشادية لتطبيقات حوكمة المؤسسات طبقاً لأفضل الممارسات الدولية، وبما يتماشى مع كافة القوانين المنظمة لعمل المؤسسات داخل جمهورية مصر العربية، حيث أصدر المركز عام 2005 أول دليل لحوكمة المؤسسات يتناول بصفة أساسية المؤسسات المقيّد لها أوراق مالية بالبورصة لمساعدتها على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والإفصاح، بما يعود عليها وعلى كافة مساهميها والمتعاملين معها بالنفع، وبما يساهم أيضاً في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والاستدامة المرجوة لها، ثمّ في عام 2006 أصدر المركز دليل حوكمة مؤسسات قطاع الأعمال العام، نظراً لما لهذا القطاع العريض من أهمية كبرى في الاقتصاد القومي المصري، حيث يحتوي على مجموعة مؤسسات كبيرة تعمل في كافة الصناعات الاستراتيجية بالدولة، وجاء هذا الدليل ليعزّز من دور الدولة كمالك لهذا القطاع، ويدعم نظم رقابته ويضمن كفاءة تشغيله، وفي عام 2011 قام المركز بتحديث دليل حوكمة بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في ذلك الوقت حرصاً منه على مواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي فيما يخص دور مجالس الإدارة، كما أوصى بتنفيذ نظم الرقابة المختلفة بالمؤسسات وتطرق لدور المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلاً عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير¹، وكان آخر تحديث لهذا الدليل في جويلية 2016 حيث عمل مركز المديرين المصري على تطوير وتحديث الأدلة السابقة ودمجها جميعاً في هذا الدليل الذي يستهدف أن يقدم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإدارة الرشيدة، بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التي تطبّقه.

ثانياً: تجربة الأردن: برز تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات المساهمة الأردنية بعد إقرار دليل قواعد حوكمة المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، وذلك في عام 2008 والواجب تطبيقه من بداية عام 2009، وقد تمّ إنجاز هذا الدليل بهدف وضع إطار واضح ينظّم العلاقات والإدارة فيها، ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها، ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بها، وتستند هذه القواعد إلى عدد من التشريعات التي من أهمّها قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه وقانون المؤسسات، إضافة إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويتضمن هذا الدليل مجموعة من القواعد الإلزامية والقواعد الإرشادية، وفي عام 2010 قامت هيئة الأوراق المالية بعرض فهرس مفصل لقواعد الحوكمة، وكان قد سبق ذلك إصدار البنك المركزي لدليل الحوكمة المؤسسية للبنوك، وإصدار هيئة التأمين لتعليمات حوكمة المؤسسات، وفي عام

¹ الهيئة العامة للرقابة المالية، الدليل المصري لحوكمة الشركات، مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، 26 جويلية 2016، ص 05.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

2012 قامت دائرة مراقبة المؤسسات بإصدار دليل حوكمة المؤسسات الأردنية استنادا للمذكرة تفاهم وقعت مع مؤسسة التمويل الدولية في عام 2011، حيث استهدف الدليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المشمولة بقواعد حوكمة المؤسسات الصادرة عن البنك المركزي أو هيئة التأمين أو هيئة الأوراق المالية¹، وكان آخر تحديث للدليل حوكمة مؤسسات المساهمة المدرجة في بورصة عمان إصدار مجلس المفوضين في هيئة الأوراق المالية بتاريخ 22 ماي 2017 لتعليمات حوكمة المؤسسات المساهمة المدرجة لسنة 2017 والواجب تطبيقها اعتبارا من تاريخ إصدارها².

ثالثا: تجربة الجزائر: تشكل الحوكمة أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية واستراتيجية، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذه الحوكمة في ظل التحديات، باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة³، ومن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي للحوكمة ما يلي:

1. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته هي سلطة إدارية مستقلة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت سلطة وإشراف رئيس الجمهورية⁴، تأسست عام 2006 بموجب القانون رقم 06-01⁵، وتتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطره، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست عام 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات، وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها⁶.

¹ عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27، 28 (بتصرف).

² للاطلاع أكثر أنظر: هيئة الأوراق المالية، تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة 2017، الأردن، 2017، ص ص: 1-25.

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009، ص 14.

⁴ المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية تسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 74، المادة 02.

⁵ قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.

⁶ نزيهان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25 و26 نوفمبر 2013، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

2. انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات: انعقد بالجزائر في شهر جويلية من عام 2007 أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات، وقد شكّل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدّد له هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ¹.

3. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري²، حيث تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE) ومنتدى رؤساء المؤسسات (FCE) مع فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" بترجمتها إلى مشروع، ومن ثمّ ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فريق العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL 2008) وكذا تسخير الدعم المادي، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات³.

4. إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري: في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير (CARE) للحوكمة واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار هذا الدليل الذي تضمن جزئين وملاحق، حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت بحوكمة المؤسسات لأن تصبح أمرا ضروريا في الجزائر، كما أنّه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ويتطرق الجزء الثاني إلى المعايير الأساسية التي تبني عليها حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال عرضه للعلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013، ص 41.

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

العامّة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، وكذا علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى (كالبنوك والمؤسسات المالية والمؤمنون أو الإدارة)، ويختتم هذا الدليل بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق¹.

5. إطلاق مركز حوكمة الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل الحوكمة، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية².

6. إصدار نظام محاسبي مالي جديد (SCF): تبنت الجزائر النظام المحاسبي المالي بموجب القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 الذي يتوافق مع المستجدات الدولية الرّاهنة ومعايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي، كما يسعى إلى تطوير نظام الحوكمة المحاسبية من نظام كان يعتمد على أساليب تقليدية مبنية على أسس وطنية تتوافق والنظام الموجه إلى أسس ومعايير دولية تمكّن من تحقيق الشفافية والمصادقية للمعلومات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف المؤسسات الجزائرية والموجهة خاصة للأطراف الخارجية وأهمّها الأسواق المالية التي تعتبر المعلومات المالية والمحاسبية الصادقة والشفافة من بين المدخلات الأساسية³، وبهذا فإنّ النظام المحاسبي المالي يشكل دعامة لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية، حيث كانت بداية تطبيقه في 01 جانفي 2010.

7. برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ عشرة ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع) ، ويرمي هذا البرنامج إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، كما أنّه يهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة⁴.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 17 (بتصرف).

² سهيلية يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ زعور نعيمة، السبتي وسيلة، حمداوي وثام، مرجع سبق ذكره، ص 210.

⁴ نريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

خلاصة الفصل:

تمثل حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة، ومن أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات هي الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة، الفضائح المالية، والتغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات.

أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أنّ اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة، مما ألحق أضراراً بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين.

اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على الحوكمة وأدرجت مبادئها ضمن سير اقتصادياتها ومؤسساتها، أما الدول الناشئة فهي تخطو خطوات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتسعى الدول العربية على غرار الدول المتقدمة والناشئة إلى تعزيز إرساء متطلبات الحوكمة من خلال العديد من الإصلاحات الاقتصادية مستخدماً مختلف مبادئ وآليات الحوكمة.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين الأوائل باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وقد اتخذت أشكالا مختلفة نظرا للتطورات العالمية والتكنولوجية، وحتى تقوم بنشاطاتها على أكمل وجه لتصل إلى غايتها المرجوة، لا بد لها من الاستناد إلى وظائف أساسية أهمها الوظيفة المالية، التي تساهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها، وإن اتخذ أي قرار مالي في المؤسسة يعتمد على مدى نجاعة أدائها المالي.

ويحظى هذا الأخير في مختلف المؤسسات الاقتصادية باهتمام متزايد من قبل الإداريين والمستثمرين لما يوفره من نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، فمنذ ظهورها وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها، والبحث عن أدوات أو مؤشرات تكون بمثابة المرآة العاكسة لأدائها المالي، ومع التغير الجذري في بيئة الأعمال وخاصة دور الإدارة المالية التي أصبح هدفها تعظيم ثروة المساهمين أولا، حدث تغير في مقاييس الأداء المالي حيث تجاوز التقييم المحاسبي إلى التقييم الاقتصادي.

انطلاقا مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مقاييس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الدّعمة الرئيسية للنشاط الاقتصادي في المجتمع، نظرا لدورها الاستراتيجي في تنفيذ التوجهات، وتحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتّبع، فهي بمثابة الأداة التي من خلالها يتم إحداث التنمية والازدهار، التي يتطلع إليها أي بلد، الأمر الذي يجعلها محل اهتمام العديد من الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية مع تحديد أهم خصائصها وأهدافها.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية: لقد قدّمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخر، إلا أنّ حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعب للغاية، وهذا يعود للأسباب التالية:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن؛

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، حيث ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات؛

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الأيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي للمؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعاريف مختلفة بينهما.

ومن أبرز تعاريف الباحثين للمؤسسة الاقتصادية نذكر مايلي:

المؤسسة الاقتصادية هي: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع

باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات"².

وتعرّف أيضا بأنّها: " وحدة منظمة تتضافر فيها جميع الإمكانيات المالية والمادية والبشرية من أجل استخراج،

تحويل، نقل وتوزيع الثروات، السلع والخدمات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة"³.

كما تعرّف على أنّها: "خلية اقتصادية وبشرية والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة

ومراقبة هذا المركز يعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة"⁴.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 09.

² Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2004, p 01.

³ Bouyacoub Farouk, **L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah édition, Alger, 2000, p 37.

⁴ Pierre Conso, **La gestion financière de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2000, p 60.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وعرّفها الدكتور صمويل عبود بأنّها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية انتاج وسائل الإنتاج أو انتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة".¹

أمّا الدكتور بن حبيب عبد الرزاق فقد عرّفها بأنّها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".²

والتعريف الأشمل الذي يمكن أن نعتمده هو أنّ: "المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".³

وتجدر بنا الإشارة إلى أنّ الاختيار بين التعاريف المختلفة للمؤسسة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر، حيث يمكن اعتبار:⁴

1. المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع: وهنا المؤسسة تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة، ويقصد هنا بوحدة للإنتاج بأنّها وحدة اقتصادية وذلك كون أنّ الوظيفة الأساسية لها تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح، وتحتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، آلات، أموال، معلومات،...).

كما يقصد بها وحدة لتوزيع المداخيل التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزّع على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي والتأمين، الرواتب، فوائد الدائنين،...).

2. المؤسسة خلية اجتماعية: إنّ المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثل في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات العمال كالأستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين، إلخ، وتعدد

¹ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1984، ص 58.

² بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 25.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ صالح حميدات، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2018، ص ص: 07، 08.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرفها، وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يختلفون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويساهم كل عضو منهم في تحقيق أهدافها.

3. المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية: تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد، إذ أنّها تمثل مركزا للقرارات الاقتصادية، وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع... إلخ، وهذه القرارات تمثل اختيارات اقتصادية تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى، كما أنّ قوة القرار تكون مبنية على استقلاليته، ويكون مدعم بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معيّن، والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذه.

4. المؤسسة كمجموعة إنسانية: لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها، ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرّف "بريلمان" المؤسسة عام 1990 بأنّها: "منظمة حيّة متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحيّة مميزات بطيئة التقبّل للتغيير".

5. المؤسسة كنظام: كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنّها تملك حدودا تمكّنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي، ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنّها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها، وبواسطة نشاطات أعضائها.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص أهمها:¹

- الشخصية القانونية المستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي أوجدت من أجلها؛
- القدرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية، وعمالة كافية، وكذا تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التجديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل؛

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص ص: 25، 26.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بدون موارد مالية، ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية؛
 - تتأثر المؤسسة ببيئتها إيجابيا من خلال الفرص التي تقدمها البيئة للمؤسسة، أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها؛
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
 - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.
- ولا تقوم المؤسسة الاقتصادية إلا على الأركان الأساسية التالية: القوانين الشرعية والقانون الأساسي المنبثق عنه وتوابعه من مراسيم وتعليمات؛ مجموع العقود والمعاهدات التي تبرمها المؤسسة مع المتعاملين معها؛ المسؤول أو من ينوب عنه؛ المنتج ومشتقاته؛ الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية للإنتاج؛ السوق ومراكز تبادل القيم؛ الزبائن والمستهلكون للمنتج ومشتقاته؛ المحيط العام المادي والمعنوي¹.

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف باختلاف أصحابها وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجمل أهم الأهداف فيما يلي:²

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

أ. تحقيق الربح: يعد تحقيق الربح من أولويات أهداف أي مؤسسة، لأن استمرارها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى منه يضمن لها البقاء، النمو، إمكانية رفع رأسمالها، تسديد الديون، تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء غير المحتملة أو المفاجئة، لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

لكن مع مجيء النظريات الحديثة في التسيير وانفصال الملكية عن التسيير، أصبح الحديث على أنه هناك عدّة أطراف في المؤسسة، وسمّيت بالأطراف ذات المصالح (فمثلا المساهمون هدفهم تعظيم الربح، العمال هدفهم تحسين الأجر وظروف العمل، المسيرين هدفهم السلطة والمنافع... إلخ)، ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن تحالف بين هذه الأطراف، وبالتالي يجب أن يكون هدف يقبل به الجميع، وهو هدف تحقيق الإشباع لاستمرار المؤسسة³.

¹ محمد مسن، التديير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، دار ساحل للنشر، الجزائر، 2001، ص 21.

² ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-21 (بتصرف).

³ صالح حميمدات، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ب. تحقيق متطلبات المجتمع: إنّ في قيام المؤسسة بنشاطاتها تغطية لمتطلبات المجتمع (سلع وخدمات) على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي أو الدولي، وبالتالي تحقيق هدفين هما الربح للمؤسسة وتغطية طلب المجتمع.

ج. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع انتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، وبالتالي تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

2. الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

- أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يتقاضى العمال أجورا مقابل عملهم بالمؤسسة، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، وغالبا ما تحدّد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الوطني الأدنى المضمون.
- ب. تحسين مستوى معيشة العمال: إنّ التطور السريع في الميدان التكنولوجي والحضاري ساهم في ظهور منتجات جديدة، ممّا جعل العمال بحاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار لتغيير أذواقهم وتحسينها، ويتحقق ذلك بتوفير إمكانيات مالية ومادية لهم.
- ج. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة في السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنّها غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- د. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: نتيجة كون المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تجمع مجموعة كبيرة من العمال تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أنّه يوجد بها وسائل وأجهزة مختصة تدعو إلى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال والعلاقات غير الرسمية بين هؤلاء.
- هـ. توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذا التقاعد، كما أنّها تخصّص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل المطاعم.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا: أ. توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل بعض المؤسسات على استفادة عمالها وعائلاتهم من وسائل الترفيه والثقافة كالمسرح والمكتبات والرحلات، وذلك من أجل زيادة رضا العاملين وولائهم لها، والذي ينعكس بدوره على نوعية عملهم ودرجة أدائهم.

ب. تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع في وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها أصبح من الضروري على المؤسسات تدريب عمالها الجدد رغم تحصيلهم النظري الذي تحصلوا عليه في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أنّ التطورات التكنولوجية المستمرة أيضا تحتمّ عليها إعادة تدريب العمال القدامى، وذلك بما يتماشى مع الآلات والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق وغيرها.

ج. تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان مثلا بعد الغداء)، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيّدة ويتخلص من الملل.

4. الأهداف التكنولوجية: تؤدّي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي يتمثل فيما يلي: أ. البحث والتنمية: أصبحت المؤسسات تحرص على وجود مصلحة أو إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ مالية كبيرة، وذلك بغية الوصول إلى نسبة عالية من الأرباح، كما تمثل المبالغ التي تصرف على البحث العلمي نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة تنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية، مما يؤدّي إلى رفع المردودية الإنتاجية فيها. ب. المساندة: تؤدّي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها.

5. الأهداف السياسية: وتمثل فيما يلي:¹

- تحكّم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية والخارجية؛

- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة.

¹ عميش سميرة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016، ص 05.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

هناك عدة معايير والتي على أساسها يتم تحديد أنواع المؤسسات الاقتصادية، ومن أهمها نذكر ما يلي:

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني: للمؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية

صفة اعتبارية مستقلة، وتحمل اسماً، ولها ميزانية ونظام داخلي خاص بها، ولها حسابها المصرفي، كما أنّ لها خطتها الخاصة بالرغم من أنّها تعمل ضمن الخطة العامة للدولة¹، وهي بدورها تنقسم إلى نوعين هما:²

1. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وتتميز بالسهولة في التنظيم أو الانشاء وأنّ صاحبها هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها ويقوم لوحده بإدارتها وتنظيمها وتسييرها، كما أنّ لها عدة عيوب تتمثل في قلة رأس المال، صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية، قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، ممّا يعرضها لمشاكل فنية وإدارية، بالإضافة إلى أنّ مسؤولية صاحبها غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديونها.

2. الشركات: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى:

أ. شركات الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وتتميز بسهولة التكوين، فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء، حيث يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسييرها، ويزيد من القدرة المالية لها بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض، إلا أنّ لها عدة عيوب منها تعريض حياة الشركة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء، مسؤولية غير محدودة للشركاء، وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات، وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات، ممّا يعود بالسلب عليها وفي حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم وصعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

ب. شركات الأموال: كشركات المساهمة وتتميز بمحدودية مسؤولية المساهمين، إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع، حياتها أكثر استقراراً، إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية، كما أنّ لها عدة

¹ عميش سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص ص: 13، 14.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

عيوب منها خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة، وقد ينتج عن عدم وجود حافز الملكية، عدم الاهتمام الفعّال بشؤونها من قبل مسيرها غير المساهمين.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار ملكية رأس المال: وتنقسم إلى:¹

1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...) يملكون حق اتخاذ القرار.

2. المؤسسات العامة (العمومية): وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وتعتبر هذه الأخيرة صاحبة القرار فيها، حيث يخضع مسيرها لرقابة الدولة، وهم مسؤولون عن أعمالهم اتجاهها وفقا للقوانين العامة السارية المفعول، تهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، ولا يشكل لها الربح هدفا في حد ذاته.

3. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الجنسية: تنقسم المؤسسات الاقتصادية حسب جنسية مالكيها أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى:²

1. مؤسسات وطنية: هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن، ويكون مالكوها من جنسية وطنية كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.

2. مؤسسات أجنبية: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن، ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة كالمؤسسات الإيطالية.

3. مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن، بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة كالمؤسسات الجزائرية الفرنسية.

4. مؤسسات متعددة الجنسيات: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن، ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة.

¹ مخلفي أمينة، محاضرات في مقياس اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، دون تاريخ، ص 10.

² عميش سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

رابعاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: حسب هذا المعيار فإن المؤسسات تصنف على أساس قطاعات النشاط الاقتصادي المتمثلة في القطاع الأول، القطاع الثاني، والقطاع الثالث، وتنقسم إلى:¹

1. مؤسسات القطاع الأول: يضم القطاع الأول المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها، وكذا تربية المواشي، يضاف إليها أنشطة الصيد البحري وغيره من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية، وعادة ما تشمل أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

2. مؤسسات القطاع الثاني: يضم القطاع الثاني جميع المؤسسات الصناعية أي قطاع الصناعة، وهو القطاع الذي تتجمع فيه مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تكرير وتحويل المواد الطبيعية من معادن وطاقات... إلخ وهي ما يطلق عليها الصناعات التحويلية، وكذلك مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، يمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين:

أ. **الصناعات الخفيفة:** هي الصناعات التي غالباً ما تكون إستهلاكية مثل صناعة النسيج، المصبرات، المشروبات، الألبسة، العجائن،... إلخ.

ب. **الصناعات الثقيلة:** تعتبر كمستعمل للموارد ومنتجات قطاعات مختلفة مثل صناعة الآلات الاستخراجية والطاقوية، وتنتج وسائل الإنتاج التي تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى،.. إلخ.

3. مؤسسات القطاع الثالث: تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني، وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة مثل: النقل بمختلف فروعها، الصيرفة، التجارة، الصحة وغيرها.

خامساً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار النشاط الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى:

1. المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي، وتنقسم إلى مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية، ومؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

2. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

¹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 22.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

3. **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

4. **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ

5. **مؤسسات الخدمات:** هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل، البريد والمواصلات،... الخ.

سادسا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم: يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أنّ هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات منها حجم الأرض أو المحل المادي، رأس المال، العمل، رقم الأعمال والقيمة المضافة، إلا أنّنا في الجزائر ووفقا للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عام 2017، فإننا نعتمد في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم على ثلاثة معايير وهي عدد العمال، ورقم الأعمال السنوي أو مجموع الحصيلة السنوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.

المنصف/المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون إلى 4 ملايين دج	من 200 مليون إلى مليار دج
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	يتجاوز 4 ملايين دج	يتجاوز مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02.

المطلب الثالث: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز نشاطاتها، فهي المسؤولة عن توفير الأموال وترشيد استثمارها، وتمكينها من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كَلَّه لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والاستمرار.

أولا: تعريف الوظيفة المالية: الوظيفة المالية هي مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها مصالح وأقسام داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها، كما

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

تتجلى في المهام التي يقوم بها المديرون الماليون من وضع خطط للتمويل والحصول على موارد مالية، ومن ثمّ استخدامها بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى لها وهو البقاء والنمو والاستمرار¹، ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المديرين، وقاعدة لمراقبة مختلف العمليات المالية، وتوجيهها نحو المسار المخطط له².

وتشمل الوظيفة المالية جميع الأعمال الفنية التي تختص بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق الأغراض التي قامت من أجلها، ومن ثمّ تحريك هذه الأموال في المؤسسة من نشأتها إلى تصفيتها، وتوزيع الأموال على أصحابها بعد استنفاد أغراضها³.

ومما سبق يمكن القول أنّ الوظيفة المالية تتمثل في إدارة المؤسسة الاقتصادية ككل من الناحية المالية، وذلك باتخاذ القرارات التي من شأنها أن تسمح بالحصول على الموارد المالية، والاستخدام الأمثل لها، ومراقبة تنفيذها بهدف تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو البقاء والنمو.

ثانياً: خصائص الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة التي تمتاز عن غيرها من الوظائف بعدة خصائص، يمكن حصرها في النقاط التالية: ⁴

- التغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة، حيث يصعب تصور قيام أي نشاط فيها بأداء مهامه أو تحقيق أهدافه بمعزل عن الاحتياجات المالية؛
- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذها؛
- بعض القرارات المالية مثل الاندماج أو شراء مؤسسات أخرى أو الاقتراض أو الاستثمار في بعض أنواع الأصول تعتبر قرارات مصيرية، وقد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستمرار في السوق.

¹ غادة عباس، أسس الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 03، كتاب متوفر على الموقع الإلكتروني: https://www.4kotoob.com/2020/02/pdf_6.html، تاريخ الاطلاع: 2020/03/19، الساعة: 09:00.

² حري عبد الناصر، محاضرات في مقياس مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 03.

³ صلعة سمية، مطبوعة دروس في مقياس المؤسسة والأسواق المالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018/2017، ص 11.

⁴ جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن التعرف عليها، مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه، وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

ثالثا: أهمية الوظيفة المالية: تتجلى أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:¹

- ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة خاصة بالقروض؛
- السهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل²؛
- وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية؛
- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها، بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي؛
- مساعدة المديرين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل، وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط ووضع سياسة توزيع الأرباح.

رابعا: مهام الوظيفة المالية: يمكن إجمال المهام التي تقع على عاتق الوظيفة المالية فيما يلي:

- 1. التحليل المالي (Financial analysis):** يعتبر أحد المهام الأساسية للوظيفة المالية، وهو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات إلى معلومات تعتمد عليها الإدارة المالية في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة بتاريخ معين، لاتخاذ القرارات المالية المناسبة، ووضع الخطط المستقبلية، واقتراح سياسات مالية من أجل تغيير الأوضاع³.
- 2. التخطيط المالي (Financial planning):** يعرف بأنه الخطط الموضوعة والطريق المرسوم بواسطة الخبراء أو الموظفين الماليين والمتضمنة تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، وهذا الطريق يسلكه ويقوم بتطبيق خطته المسؤولين الماليين عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم للعمل، فما هو إلا عملية إدارية تدرس إمكانيات تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، وتضع أرقاماً تقديرية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة على ضوء التوقعات والتنبؤات المستقبلية، ولا بد أن تتمتع الخطط المالية بدرجة كافية من المرونة تجعلها تتكيف مع التطورات غير المتوقعة.

¹ حري عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 139.

³ سعيدة بورديمة، مطبوعة دروس التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2015/2014، ص 06.

3. الرقابة المالية (Financial control): على المدير المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية، يمكنه من مراجعة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة بواسطة تقارير الأداء التي تمكنه من اكتشاف الانحرافات، وبالتالي البحث عن أسباب حدوثها ومعالجتها، وعادة ما تكون الرقابة المالية من مسؤولية المراقب المالي، والذي عمله الأساسي الاشراف على الحسابات، وفي معظم المؤسسات يكون المراقب المالي مسؤولاً أمام المدير المالي¹.

4. تنظيم الوظيفة المالية "الحصول على الأموال" (Raising fund): إذا تبين من التقديرات الموضوعة أن التدفق الخارج للنقدية يفوق التدفق الداخل، وأنّ الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز، فإنّ الإدارة المالية تلجأ إلى مصادر خارجية لتمويل هذا العجز، وتأتي هذه الأموال من مصادر مختلفة، ولفترات زمنية متفاوتة وأيضاً بتكاليف مختلفة، فالمشكلة التي تواجه الإدارة المالية في هذا المجال هي الحصول على المزيح الملائم من هذه المصادر بما يتناسب أكثر من غيره مع احتياجات المؤسسة، واختيار نوع التمويل المناسب يجب دراسة الحالة المتوقعة لمصادر التمويل ثمّ ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة في المستقبل، فالمركز المالي الحالي للمؤسسة لا يعطي مقياساً سليماً للحكم على مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجلها مستقبلاً، وبالتالي نجد أنّ المدير المالي يقوم بنوعين من التنبؤ: التنبؤ بالاحتياجات المالية والتي يقوم بها كجزء من وظيفته كمخطط مالي، والتنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجأ إليها للحصول على الاحتياجات المالية.

5. استثمار الأموال "إدارة رأس المال" (Investing fund): بعد قيام الوظيفة المالية بتخطيط التدفقات النقدية، ثمّ حصولها على الأموال الضرورية وبأقل تكلفة ممكنة، ينبغي التأكد من أنّ هذه الأموال تستخدم استخداماً رشيداً وعقلانياً، وتسمى هذه الوظيفة أيضاً بإدارة الأصول، وتعني أنّه عليها تحقيق أكبر منفعة من الأموال التي تستثمر في الأصول المختلفة للمؤسسة.

6. التعامل مع الأسواق المالية (Dealing with the Financial market): من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فإنّ على الإدارة المالية أن تسعى للتعامل مع الأسواق المالية (أسواق النقد وأسواق رأس المال)، حيث أنّ لهذين السوقين تأثيرات في نشاطها، كما أنّ للمؤسسات تأثير في نشاط تلك الأسواق، وتقوم هذه الأسواق بمهمة توفير الأموال المطلوبة للمؤسسة، كما أنّها تمثل البيئة المناسبة لتداول الأوراق المالية التي تصدرها المؤسسة إضافة إلى كون هذين السوقين المكان الذي يتخذ فيه المستثمرين قراراتهم المالية².

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 24.

² عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 22، 23.

7. إدارة المخاطر (Risk management): تواجه جميع المؤسسات العاملة العديد من المخاطر المرتبطة بعملها سواء كانت مخاطر كلية أو ما تسمى بالمخاطر النظامية، والتي تؤثر على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مثل مستويات التضخم، النمو الاقتصادي، الركود الاقتصادي، الحروب، الاضطرابات السياسية وغيرها أو تلك المخاطر التي تؤثر على المؤسسة دون أن يكون لها تأثير على بقية المؤسسات الأخرى مثل احتمالية العسر المالي، عدم القدرة على تصريف منتجات المؤسسة، إساءة الائتمان من قبل العاملين في المؤسسة، وعلى المحلل المالي أن يضع الخطة المناسبة، والتي تكفل إدارة هذه المخاطر بهدف التقليل من آثارها السلبية على المؤسسة¹.

خامسا: أهداف الوظيفة المالية: تستمد الوظيفة المالية أهدافها من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء والنمو والاستمرار والازدهار، ولتحقيقه تسعى إلى تحقيق أهداف مساندة وهي:

1. تعظيم الربح: يشير الربح إلى الحصة أو المقدار الذي يتم دفعة إلى مالكي المؤسسة من الدخل، كما يعني من وجهة النظر المحاسبية بأنه الفرق بين إيرادات المؤسسة وتكاليفها²، وإنّ هدف المؤسسة يتلخص في تعظيم الأرباح بمعنى تحقيق مستوى ملائم من الأرباح وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المشروعات المماثلة، والتي تتعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة، ونستطيع الحكم على فاعلية القرارات في مشروع ما من خلال حجم الأرباح المحققة، من هنا فإننا نقوم بتبني القرارات التي تؤدي إلى زيادة الأرباح ونبتعد عن القرارات التي تؤدي إلى تقليلها³.

2. تحقيق السيولة الملائمة: يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بتكلفة مناسبة وبدون خسائر، ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمؤسسة، حيث يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير سيولة كافية وملائمة لمقابلة الالتزامات المالية التي على المؤسسة دفعها في مواعيدها حتى لا تتعرض إلى عسر مالي سواء كان فنياً أو حقيقياً، ويمكن القول أنّ السيولة والربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان ووظيفة المدير المالي هو التوفيق بين هذين الهدفين حيث أنّ تحقق أحدهما سيكون على حساب التضحية بشيء من الآخر، فالربحية تتطلب استثمار

¹ محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 18.

² عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الأموال في أصول أقل سيولة لارتفاع عائدها، وهذا الأمر يتعارض مع هدف السيولة مما يعرض المؤسسة لمخاطر عالية¹.

3. تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة الملاك: إنّ هدف تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة أو ما يعبر عنه أحيانا بتعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك هو أفضل معيار للحكم على القرارات الاستثمارية من وجهة نظر المستثمر أو المالك، وهو يعني أنّه كلما ارتفعت قيمة هذه الأسهم في السوق كلما كان ذلك دليلا على كفاءة الإدارة، وتزداد القيمة السوقية للأسهم عندما يكون صافي القيمة الحالية للتدفقات الداخلة أكبر من صافي القيمة الحالية للتدفقات الخارجة².

4. تقليل الخطر الإداري والمالي: يعد مرافق للحصول على الأرباح وذلك للعلاقة بين الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مكانة المؤسسة واستقرارها، لا بد أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي تتعرض له المؤسسة سواء كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة إدارة الأصول والخصوم.

5. تحقيق الاستثمارات الأفضل: وهو أحد أهم الأهداف التي تنشدها الوظيفة المالية، وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية وتحليل الخطر، وعدم التأكد للتدفقات النقدية، كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الإجمالي إلى أقصى حد، وتعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر الأداء المالي من بين التقنيات التي تستعملها أغلب المؤسسات الاقتصادية لتشخيص وتقييم وضعيتها المالية، ومقارنة أدائها مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع، كونه يمتاز بالاستقرار والثبات، ويساهم في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل والصحيح، كما يساعدها أيضا في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

المطلب الأول: الأداء المالي: تعريفه، أهميته وأهدافه.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي مع تحديد خصائصه، أهميته وأهدافه.

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم الأداء المالي: قبل التعرّف على مفهوم الأداء المالي سوف نتطرق إلى تعريف الأداء، إذ يعتبر هذا الأخير أحد المواضيع التي لم تلق الإتياف بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية "Performance" التي تعني المنح والإعطاء، بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح "to perform" وأعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... إلخ، وقد يستخدم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، ونجد في أحيان كثيرة يعبر عن إنجاز مهام، كما يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تحفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف¹.

ويقصد به أيضاً: " العمل على الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تعظيم النتائج وفق الأهداف الموضوعية مسبقاً، التي لا بد على المؤسسة العمل على تحقيقها في إطار الموارد المتاحة"². وهناك من يعرفه بأنه: "الوسيلة التي تساعد المؤسسة على قياس نتائجها ومدى تحكّمها في تكاليفها، ومدى تحقيق أهدافها العامة"³.

ومهما اختلف الكتاب ومدراء المؤسسات حول مفهوم الأداء فإنهم يتفقون على أنه مفهوم جوهرياً 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 لتعزيزه⁴.

وباعتبار أنّ الأداء المالي هو أحد أنواع الأداء، فقد تعددت المفاهيم المقدمة له أيضاً كون أنّ كل باحث ينظر لمفهومه من زاوية معينة، وكل طرف يفسّره بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته، والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء، والموظف يتطلّع إلى رفع الأجر والحوافز، والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب،

¹ دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، المجلد 03، العدد 04، جوان 2015، ص 49.

² Alain fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Edition d'organisation, Paris, France, 2000, P 40.

³ Jean Luis Viargues, *Le guide Du Manager d'Equipe*, Edition d'Organisation, Paris, France, 2001, P 74.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 39.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

والمجتمع يؤدّ وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية¹، ونتيجة لذلك فقد وردت عدة تعاريف نذكر منها:

الأداء المالي هو "تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة، ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على القوائم المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة"².

كما يعبر 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، يساهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات"⁴.

كما يعرف الأداء المالي من خلال تسليط الضوء على العوامل التالية:⁵

- 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.

¹ فضل عبد الكريم محمد بهوم، استخدام مدخل القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والنمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 24.

² Arnaud Thauvron, **Evaluation Des Entreprises Technique De Gestion**, Edition Economica, Paris, France, 2005, P 23.

³ وهدان ثائر فتحي محمد، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017، ص 37.

⁴ حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أدائها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 58.

⁵ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 35.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ويُتسم الأداء المالي بما يلي:¹

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وتوجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة؛
- أداة لتدراك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه المؤسسة؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد، بهدف تحقيق نتائج مستقبلية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أدائها أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات تعبّر عن أدائها المالي من خلال قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة، حتى يتسنى لها تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

ثانيا: أهمية الأداء المالي: تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:²

- تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي التقارير المالية، والذين لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف، والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة.
- متابعة أعمال المؤسسات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح، واستخلاص المعوقات واقتراح إجراءات تصحيحية، وترشيد قرارات الاستثمارات حسب الأهداف العامة للمؤسسة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.
- يوفر معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.
- له أهمية فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أنّ المؤسسة ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنّها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعاني من الأداء المالي الضعيف.³

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 45، 46.

² حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية بالقلية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2015، ص ص: 72، 73.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

كما يمكن حصر أهمية الأداء المالي في الجوانب التالية:¹

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لغرض تعظيم قيمتها وثروة المساهم؛
- تقييم سيولة المؤسسة لغرض تحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لغرض معرفة كيفية توزيعها لمصادرهما المالية واستثمارها؛
- تقييم مديونية المؤسسة بغرض معرفة مدى اعتمادها على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة بهدف معرفة سياستها في توزيع الأرباح؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويدها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية، بالإضافة إلى تحسين قدرتها الكلية.

ثالثا: أهداف الأداء المالي: يساهم الأداء المالي في تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:²

1. السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة قدرة المؤسسة على تحويل الأصول الجارية إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقودها إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة الجارية على تغطية الخصوم الجارية.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة فيعني أنّ الموارد الدائمة تغطي الأصول غير الجارية، والأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين، وعدم وقوعها في حالة عسر مالي، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

أ. المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط ك شراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

ب. أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، ففي كثير من الأحيان يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء، وكذا تسديد ديون الموردين.

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47، 48.

² محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013)، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص ص: 214، 215 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ج. عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء، وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر، وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.

2. التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة، ويعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول الجارية تغطي الموارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يستوجب التعادل بين المدفوعات والمتحصلات وبصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، بالإضافة إلى خلق القيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ككل¹، ومن التعريف يتضح أنّ رأس المال الثابت والممثل عادة في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل)، وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول غير الجارية يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

3. الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبّر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، والهدف من قياسها هو تقدير قدرة المشروع على الكسب، ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه المؤسسة.

4. إنشاء القيمة: إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المديرين من إنشاء القيمة فإنّ المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأداء المالي المتفوق هو هدف المؤسسات الأساسي، وأنّ الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيقه، إذ يتيح لها الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، كما أنّه يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح الآفاق أمامها للإنطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره².

¹ Pascal Barneto, Normes IAS/IFRS application aux états financiers, Edition dunod, Paris, France, 2^{ème} édition, 2006, P 261.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43 (بتصرف).

المطلب الثاني: مقومات، معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مقومات ومعايير الأداء المالي مع تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مقومات الأداء المالي: يقصد بها مجموعة من الخصائص والمتطلبات التي يجب توفرها للحكم على مدى

جودة وكفاءة وفعالية الأداء المالي للمؤسسة، وتتمثل في العناصر التالية:¹

1. الإدارة الاستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات الطويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.²

2. الشفافية: هي البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومفهومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، كما أنّها تعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، وأن يتصف المقيّم أو المحلل بالعدل، وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق الموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها، كما ينبغي عليه أن لا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو يجعله يقع تحت تأثير الغير ممّا يهدد موضوعية عمله.

3. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: ويعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية، والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.

4. وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يهتم بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى أصحاب المصالح بغية اتخاذ القرارات المناسبة.

¹ قبلي نبيل، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 74، 75.

² شكري محمود نسيم مريم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013، ص 33.

6. التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة: وهذا عن طريق العمل بدون التناقض فيما بينها، كدمج الحاجات الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة، فالتكامل والترابط بين المتغيرات التنظيمية في المؤسسة من شأنه أن يعزز الأداء المالي¹.

ثانيا: معايير الأداء المالي: هناك مجموعة من المعايير يستعملها المحلل المالي للتعبير عن مستوى الأداء المالي، وهي كالتالي:²

1. المعايير التاريخية: تعطي فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة وتكشف عن مواطن الضعف والقوة وتبين وضعيتها المالية الحالية مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، كما أنّ لها فائدة في تحسين كفاءة الإدارة المالية، ولكن يعاب على هذه المعايير عدم قدرتها على المقارنة بين الوضع المالي للمؤسسة والمؤسسات الأخرى، وكذا عدم دقتها في حالة توسع المؤسسة.

2. المعايير الصناعية: توضع ضمن صناعة واحدة محلية أو إقليمية أو دولية، وتحدد هذه المعايير طبقا لما هو متعارف عليه في السوق، أو مع المعايير التي توضع من قبل مختصين سواء التجمعات المختصة في هذا المجال أو الاقتصاديين أو الإداريين أو المحللين الماليين أو الاستشاريين وغيرهم من ذوي الخبرة في هذا المجال، ويستفاد منها لمقارنة أداء المؤسسة معها وتحديد الانحرافات عنها بقصد معالجتها³.

3. المعايير المطلقة: تشير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، مثل نسبة التداول 2 مرة.

4. المعايير المستهدفة: تعتمد هذه المعايير على مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا في المؤسسة لفترة زمنية ماضية، وتستعمل في تحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتعد من الأدوات المهمة في عملية التخطيط والرقابة.

5. المعايير القطاعية: وهي تمثل معدل (متوسط، وسيط، منوال) الأداء في القطاع أو فروعته المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، إذ يعتمد على التصنيف المعياري للأنشطة الذي أعدته وتعَدّله هيئة الأمم المتحدة⁴.

¹ نوبلي بجلاء، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 73، 74 (بتصرف).

³ جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 57.

⁴ جليل كاظم مدلول العارضي، المرجع السابق، ص 58.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي: تقسم العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. العوامل الداخلية: تتمثل أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:¹

أ. الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي الذي يعبر عن عدد المستويات الإدارية فيها، أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أدائها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

ب. المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا يضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية، كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح، وهذا ما يضيفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي للأداء المالي.

ج. التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحتها عدة أنواع كتكنولوجيا الانتاج حسب الطلب وتكون وفق المواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الانتاج المستمرة التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسة تحديد النوع المناسب وفقا لطبيعة أعمالها وانسجامها مع أهدافها لأنها من أبرز التحديات التي تواجهها، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية، وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية .

د. الحجم: يقصد به تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويعتبر من العوامل المؤثرة سلبا على أدائها المالي، حيث أنه بزيادة الحجم تصبح عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية.

¹ حبيب كريمة، زقير عادل، الحوكمة المؤسسية كمتطلب داعم لتحسين الأداء المالي للمؤسسات-مدخل نظري-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2014، ص 12.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

هـ. **الحوكمة:** لقد أثبتت دراسة على شركات فلسطينية مدرجة بالسوق المالي أنّ للحوكمة أثر لا يستهان به على الأداء المالي، نظرا لوجود علاقة طردية بين فعالية الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي المتمثلة في العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية، كما توصلت دراسة كندية هدفت لبناء نموذج إحصائي لقياس أثر الحوكمة على الأداء المالي (نسبة عائد الأصول، نسبة العائد على الملكية) والأداء البورصي (القيمة السوقية على الدفترية)، إلى أنّ لميكانيزمات الحوكمة أثر إيجابي وأساسي على الأداء المالي بمدلولاته وغياب أثرها على الأداء البورصي¹.

2. العوامل الخارجية: تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:²

أ. **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانون العرض والطلب، فإذا تميّز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإنّ ذلك سيؤثر إيجابيا على الأداء المالي، أمّا في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

ب. **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أمّا من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات، ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإنّ وضعها المالي يتدهور، وبالتالي الأداء المالي يسوء.

ج. **الأوضاع الاقتصادية:** تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب، أمّا في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بالإيجاب.

د. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والعادات والتقاليد التي يجب مراعاتها، والاتجاهات التربوية والتعليمية، والمؤسسات الاجتماعية والثقافية، والتيارات الدينية، والمؤشرات الديمغرافية السكانية للمجتمع ونذكر من بين هذه العوامل مثلا: عدد المواليد، مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة، الجماعات أو الأشخاص المؤثرين اجتماعيا، اللغة، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان من حيث السن، الجنس، ومكان الإقامة، عدد النساء العاملات مقارنة بالرجال... الخ،

¹ بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي -دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 47.

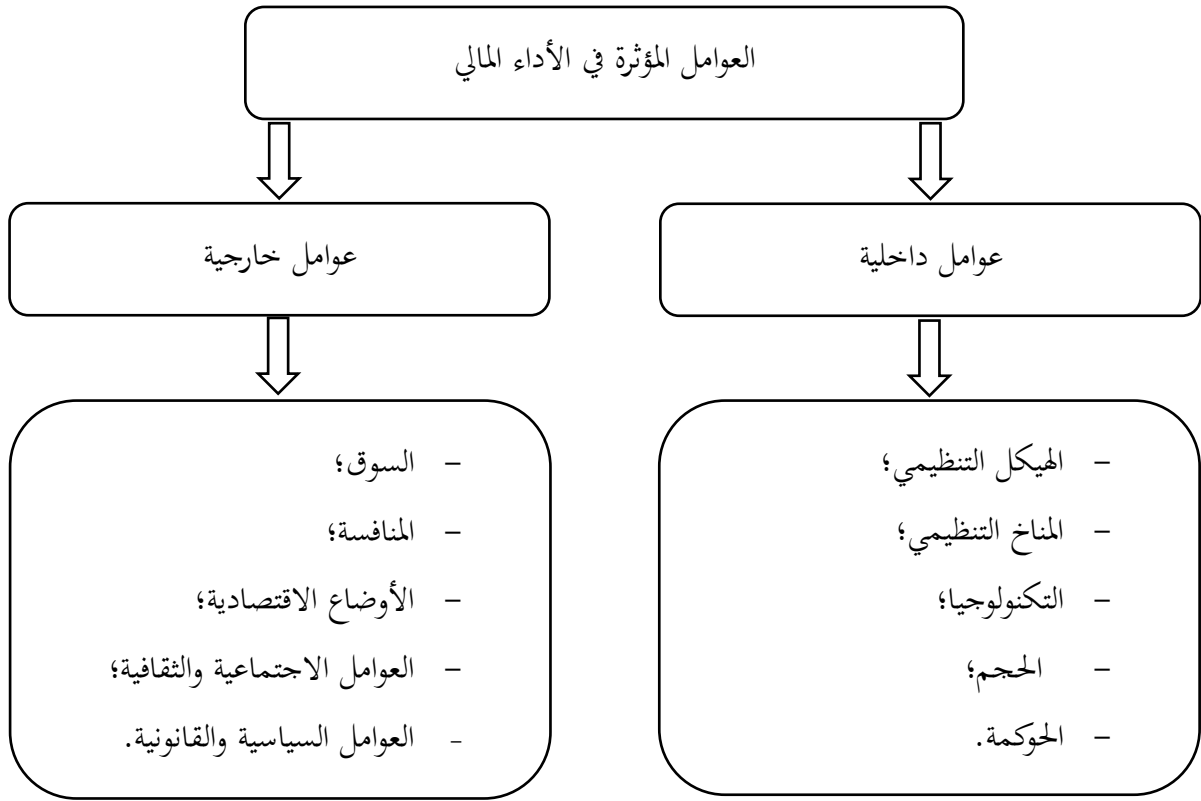
² نوبلي مجلاء، مرجع سبق ذكره، ص ص: 152، 153.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وهذه المتغيرات والعوامل ذات تأثير واسع على سياسة واستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، لذلك يجب على المؤسسة دراستها بعناية من أجل أن تخلق منها فرصا تساهم في تفعيل أدائها¹.

هـ. **العوامل السياسية والقانونية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة، إضافة إلى الفلسفة السائدة التي يستند إليها نظام الحكم والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، ونذكر من بين هذه العوامل: القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، قانون حماية البيئة، قانون حماية المستهلك، قانون العملة المحلية والأجنبية، السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي والأمني، انتشار الأحزاب السياسية، التحالفات الاقتصادية والعسكرية².

شكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

¹ محمد الصالح الفروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 126.

² نفس المرجع السابق، ص 126.

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

حتى تقف أي مؤسسة اقتصادية على نقاط القوة والضعف، وكذا على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، لا بد من تقييم أداؤها وخاصة الأداء المالي، باعتباره يزودها بمعلومات تسمح لها باتخاذ القرارات الاستثمارية وسد الثغرات والمعوقات التي قد تظهر مستقبلاً.

أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي: يقصد بعملية تقييم الأداء المالي "تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة"، كما يقصد بها أيضاً "تحليل نتائج أعمال المؤسسات بهدف الوقوف على مواطن الخلل والانحراف وبيان أسبابها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها"¹.

وتعرّف أيضاً بأنها: "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء المعايير المحددة سلفاً، ويمكن من خلالها الكشف عن جوانب القوة والضعف في الأنشطة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، كما يمكن من خلالها الوقوف على مستوى أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المرجوة، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات عن الخطط، وبهذا فإنّ نتائج عملية تقييم الأداء المالي تشكل قاعدة معلوماتية لرسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المراجحة والتقديرات الواقعية"².

ويشير البعض إلى أنّ عملية تقييم الأداء المالي هي "مرحلة من مراحل الرقابة المالية تركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بواسطة استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة المالية في إعداد الخطط المالية المستقبلية"³.

كذلك تشير عملية تقييم الأداء المالي إلى "استخدام المؤشرات المالية، والتي تكمن في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي والأساليب الحديثة الأخرى في دراسة الوضع المالي، هذه المؤشرات تعبّر عن مدى تقدّم

¹ بورنيسة مريم، خنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 820.

² السرطاوي عبد الفتاح سعيد، حسان عادل عيسى، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 150.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 81 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة في تحقيق أهدافها مع تحديد نقاط القوة التي على المؤسسة استغلالها ونقاط الضعف التي ينبغي التغلب عليها في المستقبل القريب¹.

ويمكن توضيح أهم الجوانب التي تتعرض لها عملية تقييم الأداء المالي فيما يلي:²

- مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المتاحة؛
 - تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه، وذلك باقرار حجم ونوع الاستثمار المناسب، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال والديون سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل؛
 - مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية، هذا المؤشر ضروري لأي مؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية؛
 - أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية).
- ومما سبق يمكن القول أنّ عملية تقييم الأداء المالي هي تقدم حكم ذو قيمة على مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة، وتحديد درجة الكفاءة ومستوى الفعالية خلال فترة زمنية معينة، بالتحقق من مدى نجاح أو فشل تطبيق الخطط الموضوعة من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المستهدفة مسبقا باستخدام المؤشرات المالية، بهدف تحديد الانحرافات سواء إيجابية أو سلبية من أجل دعم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

ثانيا: أهمية عملية تقييم الأداء المالي: تستمد عملية تقييم الأداء المالي أهميتها من الفوائد التي توفرها للمؤسسة الاقتصادية، والمتمثلة فيما يلي:³

- توفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
- المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنية التكاليف؛
- تعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها؛
- توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛

¹ بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2016/2017، ص 186.

² نفس المرجع السابق، ص 186.

³ نوبلي مجلاء، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- تنفيذ في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي يساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛

- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق فيما بينها.

ثالثا: أهداف عملية تقييم الأداء المالي: تسعى عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نلخصها فيما يلي:¹

- معرفة المركز المالي للمؤسسة، فإذا كان سيئا فهذا يعني وجود مشكلة في أسلوب العمل لا بد من تصحيحه؛

- معرفة وضعية المؤسسة من حيث السيولة، كفاءتها في استخدام رأس المال العامل، ملائمة هيكل التمويل، قدرتها على تحقيق أرباح كافية وتغطية فوائد الأموال المقترضة، كفاءتها في استخدام أصولها غير الجارية والجارية منها، قدرتها على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل ذاتيا لإنجاز بعض المشاريع؛

- البحث عن الأخطاء والانحرافات وبالتحديد عن أسبابها وعن المسؤولين عنها وهذا لتجنبها أو التخفيف من حدتها مستقبلا؛

- تفادي الأخطاء قبل حدوثها، وذلك بالأخذ بنتائج عمليات التقييم السابقة عند تحديد الأهداف المستقبلية؛

- تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية، وذلك بتخصيص المورد المناسب (أموال خاصة أو أجنبية) في الاستخدام المناسب (أصول غير جارية أو جارية).

وعموما يمكن القول أنّ الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء المالي هو الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في ظل الإمكانيات المتاحة لديها وخاصة المالية منها، وفي ظل الإستراتيجية التي وضعتها المؤسسة.

رابعا: خطوات عملية تقييم الأداء المالي: يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:²

1. الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل: حيث أنّ من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.

2. احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي: مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم باعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

¹ شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه دراسة ميدانية لمؤسسة ملينة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011/2010، ص ص: 27، 28.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51، 52.

3. دراسة وتقييم النسب: بعد استخراج النتائج، يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

4. وضع التوصيات الملائمة: معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

خامسا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها أن ترفع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية، والتي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المطلوبة، ومنها ما يلي:¹

1. وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة: حيث تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل.

2. وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية: أي تكون قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تكون الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.

3. وجود موظف متمرس في عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة: يكون متفهما لدوره، على دراية بطبيعة نشاط المؤسسة، قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.

4. توفر المؤسسة على نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات: بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر.

5. وضوح وتناسق الإجراءات الخاصة بعملية تقييم الأداء المالي في الهيكل التنظيمي: بحيث تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء المالي واضحة في الهيكل التنظيمي ومنظمة ومتناسقة وإلا ضاعت الجدية المطلوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييمه.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 42، 43 (بتصرف).

6. وجود نظام حوافز فعال: سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط لها، إذ أنّ غيابها يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

المبحث الثالث: مقاييس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعرض أهم القوائم المالية التي يعتمد عليها المحلل المالي في حساب مختلف المؤشرات المالية، ومن ثمّ التعرّف على الاتجاهات التقليدية والحديثة في قياس الأداء المالي.

المطلب الأول: مدخل للقوائم المالية.

يحتاج المحلل المالي لاتخاذ قراره إلى مجموعة واسعة من المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية... إلخ، إلا أنّ المعلومات التي توفرها القوائم المالية تعتبر الأهم من بين المصادر التي يعتمد عليها، والتي تهدف إلى تقديم صورة دقيقة عن الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

أولا: تعريف القوائم المالية: تعرّف القوائم المالية على أنّها: "ملخص للأنشطة والعمليات الإنتاجية والتمويلية والاستثمارية بالمؤسسة، لذلك يجب أن تتوفر على حد أدنى من المعلومات حتى تكون مفيدة للمساهم (المستثمر) والمحلل المالي والدائنين عند اتخاذ قرارات الائتمان والاستثمار وأي قرارات أخرى خاصة بالمؤسسة"¹.

كما يقصد بها: "مجموعة القوائم الشاملة الأساسية التي تعدّها المؤسسة في نهاية السنة المالية²، يتم من خلالها عرض هيكلها لمركزها المالي وأدائها، حيث تكون ملائمة لمختلف فئات مستخدمي القوائم لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرّاشدة، وتساعد أصحابها في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لمواردها"³.

وتعتبر القوائم المالية مصدر وأهم وسائل عرض المعلومات وتوصيلها لكافة الأطراف أصحاب المصلحة، إذ أنّها تلخص معاملات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، يقوم بإعدادها متخصصون ماليون استنادا على مجموعة من المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، وعلى ذلك فإنّها تمثل الناتج النهائي للنظام المحاسبي وجزء من التقارير المالية⁴.

¹ أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، ص 116، كتاب متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.alarabimag.com/books/15199>، تاريخ الاطلاع: 20/03/2020، الساعة: 09:15.

² طه الطاهر إبراهيم إسماعيل، أحمد سباعي قطب، تحليل ونقد القوائم المالية، ص 22، كتاب متوفر على الموقع الإلكتروني: https://www.4kotoob.com/2019/05/pdf_79.html، تاريخ الاطلاع: 20/03/2020، الساعة: 09:30.

³ بن فرج زونية، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2014، ص 49.

⁴ عبد الماجد محمد منير الجمباز، أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية، ص 89، كتاب متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.4kotoob.com/2019/10/erp-pdf.html>، تاريخ الاطلاع: 20/03/2020، الساعة: 09:45 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ومن التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل للقوائم المالية على أنّها: " مجموعة القوائم التي يتعين على المؤسسة إعدادها والافصاح عنها في نهاية الدورة المالية، إذ تلخص جميع الأنشطة والعمليات المالية التي حدثت فيها، يقوم بإعدادها متخصصون ماليون استناداً على مجموعة من المبادئ المحاسبية لأغراض تقييم الوضع المالي للمؤسسة لفترة مالية عادة ما تكون سنة".

ثانياً: الخصائص النوعية للقوائم المالية: إنّ القوائم المالية التي تكون ذات فائدة لمستخدميها وتتميز بجودة عالية من حيث المعلومات المالية التي تتضمنها ينبغي أن تتوفر على مجموعتين من الخصائص:¹

1. الخصائص النوعية الأساسية: وتشمل ما يلي:

أ. **الملائمة:** يجب أن تكون المعلومات المالية ذات صلة بالقرار، وبالتالي تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين وتحدث فرق في تلك القرارات بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تعديل عملية التقييم السابقة، وتعتبر المعلومات المالية ملائمة إذا كانت تتميز بـ:

● **القيمة التنبؤية:** أي إمكانية استخدام المعلومات المالية للتنبؤ بالأحداث الاقتصادية والأداء المتوقع للمؤسسة في الفترات القادمة، وبقدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات المستقبلية غير المتوقعة.

● **القيمة التأكيدية:** إذا كانت توفر تغذية عكسية حول التقييمات السابقة سواء بتأكيدها أو تغييرها.

ب. **التمثيل الصادق:** يجب أن تعبر المعلومات المالية بصدق عن العمليات المالية والظواهر والأحداث الأخرى التي حدثت في المؤسسة، وحتى تصورها بصدق يجب أن تكون:

● **كاملة:** أن تعبر المعلومات المالية عن كافة المعلومات الضرورية لفهم مستخدميها الأحداث والظواهر بما فيها المعلومات الوصفية والتوضيحية.

● **محايدة:** أن تكون المعلومات المالية غير متحيزة، بحيث لا يتم إعداد وعرض القوائم المالية لخدمة طرف أو جهة من مستخدميها على حساب الأطراف الأخرى أو لتحقيق غرض أو هدف محدد، وإتّماً للاستخدام العام دون تحيز.

● **خالية من الأخطاء:** أن لا تكون هناك أخطاء أو حذف في وصف وبيان الأحداث الاقتصادية، ولا يوجد أخطاء في عملية معالجة المعلومات المالية المعلن عنها.

¹ محمد أبو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبة والابلاغ المالي الدولية -الجوانب النظرية والعملية-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2017، ص 7-11 (بتصرف).

2. الخصائص الداعمة (المعززة) للخصائص النوعية للمعلومات المالية: وتتمثل فيما يلي:

أ. القابلية للمقارنة: أي إمكانية مقارنة القوائم المالية للمؤسسة عبر الزمن، أو مقارنتها مع القوائم المالية لمؤسسات أخرى ولنفس الفترة، ويستفيد مستخدموها من إجراء المقارنة لأغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، وتتبع أداء المؤسسة ومركزها المالي من فترة لأخرى، وإجراء المقارنة بين المؤسسات المختلفة، وتقتضي عملية المقارنة الثبات في تطبيق السياسات المحاسبية وفي أسلوب عرض القوائم المالية.

ب. القابلية للتحقق: ونعني بها مدى وجود درجة عالية من الإجماع بين المحاسبين المستقلين عند استخدامهم نفس طرق القياس والخروج بنتائج متشابهة للأحداث الاقتصادية، بحيث تتحقق خاصية التمثيل الصادق أيضا.

ج. التوقيت المناسب: أن تكون المعلومات متوفرة لاتخاذ القرار في الوقت الذي يكون لها تأثير في القرار.

د. القابلية للفهم: يجب أن تتمتع المعلومات المالية بالسهولة في العرض وبعيدة عن التعقيد والمصطلحات الصعبة، لذا يجب أن تكون معروضة بشكل واضح ومفهوم ما أمكن حتى تتناسب مع جميع الأطراف خاصة غير المتخصصين.

ثالثا: أهداف تحليل القوائم المالية: يهدف تحليل القوائم المالية إلى ما يلي:¹

- معرفة الوضع المالي للمؤسسة؛
- الحكم على القدرة الكسبية للمشروع؛
- الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المؤسسة؛
- تقييم قدرة المؤسسة على سداد ديونها والتزاماتها في المدى القصير والطويل؛
- وضع الخطط المستقبلية وإحكام الرقابة الداخلية؛
- التعرف على نقاط الضعف في المؤسسة واقتراح الحلول والتوصيات الكفيلة بمعالجتها.

رابعا: عرض لأهم القوائم المالية: يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للقوائم المالية وهي: قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية.

1. قائمة المركز المالي أو الميزانية: هي عبارة عن كشف منظم يعرض البيانات من واقع السجلات المحاسبية، ويبين الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتستخدم لأغراض تحقيق الدخل، وجانب الخصوم وحقوق الملكية وهي الموارد التي حصلت عليها المؤسسة، أي أنّها تبين حجم ممتلكات المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها، وتعدّ على أساس سنوي وتعبر عن الموقف المالي في لحظة معينة، الهدف منها عرض صورة المؤسسة بما يسهل مهمة الوقوف على

¹ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري تطبيقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 72.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

حقيقة المركز المالي في نهاية الفترة المالية¹، كما تعرّف بأتمها صورة فوتوغرافية لوضعية الذمة المالية للمؤسسة في تاريخ ما، فهي تبين وضعية صافي المركز المالي للمؤسسة².

أ. عناصر قائمة المركز المالي: تتكون من الأصول والخصوم التي تقيّد بقيمتها الصافية الحقيقية، وتصنف وفق معيار الزمن (درجة السيولة/ الاستحقاق) إلى أصول جارية وأصول غير جارية، وخصوم جارية وخصوم غير جارية، وسنوضحها كما يلي:³

• **الأصول:** عبارة عن منافع اقتصادية محتملة تتحكم فيها المؤسسة أو تحصل عليها نتيجة معاملات أو أحداث سابقة، وتنقسم بدورها إلى:

- **الأصول غير الجارية:** هي الأصول المادية والمالية والمعنوية طويلة الأجل التي تمتلكها المؤسسة بغرض استخدامها لأكثر من دورة مالية أو تشغيلية واحدة، حيث لا يمكن تحويلها إلى نقدية جاهزة خلال 12 شهرا من تاريخ إقفال الميزانية، وتشمل التثبيتات المعنوية (كالبرمجيات المعلوماتية، العلامات التجارية)، التثبيتات المادية (كالأراضي، المباني)، التثبيتات المالية (أوراق مالية وحقوق الملكية من أسهم وسندات)، والأصول الثابتة الأخرى.

- **الأصول الجارية:** هي العناصر التي يتم تحويلها إلى سيولة نقدية خلال 12 شهرا من تاريخ إغلاق الميزانية، وتشمل الحسابات المدينة، الاستثمارات القصيرة الأجل، المصروفات المدفوعة مقدما، وكذا النقدية الجاهزة.

• **الخصوم:** هي تضحيات مستقبلية محتملة بمنافع اقتصادية ناشئة عن الالتزامات الحالية للمؤسسة والمتعلقة بنقل أو تحويل لأصول أو توفير خدمات للأصول الأخرى في المستقبل نتيجة لمعاملات أو أحداث، وتنقسم إلى:

- **حقوق الملكية:** تتمثل في حصة المساهمين في رأسمال المؤسسة، وتشمل: رأس المال الخاص، الاحتياطات ونتيجة السنة المالية.

- **الخصوم غير الجارية:** وهي الالتزامات التي لا يتوقع تسديدها أو تصفيتها خلال الدورة التشغيلية الجارية.

- **الخصوم الجارية:** هي الالتزامات الراهنة التي يتوقع تسديدها خلال 12 شهرا.

¹ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 68.

² حواس صلاح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي SCF، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 23.

³ نجار حياة، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق يحيى، جيجل، 2015/2016، ص: 12-15 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ب. شكل الميزانية المالية: يمكن عرض الميزانية المالية حسب مجموعاتها الرئيسية كما يلي:

جدول رقم (2-2): الميزانية المالية المختصرة.

N-1	N	ملاحظة	الخصوم المالية	N-1	N	N	N	ملاحظة	الأصول المالية
				صافي	صافي	اهتلاك	اجمالي		
			رؤوس الأموال الخاصة						الأصول غير
			الخصوم غير الجارية						الجارية
			الخصوم الجارية						الأصول الجارية
			مجموع الخصوم						مجموع الأصول

المصدر: بودهان موسى، الإطار القانوني للنظام المالي المحاسبي، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص ص: 106، 107.

بالنسبة للميزانية المالية بمحتوياتها المفصلة التي سبق التطرق إليها أعلاه (أنظر الملحق رقم 01).

2. قائمة الدخل أو جدول حسابات النتائج: هو جدول بياني ملخص للأعباء والإيرادات المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز النتيجة الصافية للسنة المالية " الربح أو الخسارة"¹، والغرض منه تحليل نتيجة السنة أي تحليل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرفها للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبيّن مصادر الأموال واستخداماتها من أين أتت وأين صرفت خلال الدورة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فهو يترجم نشاطها خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكاته وفي الأخير نحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحاً أو خسارة²، ومن أهداف جدول حسابات النتائج أنه يزود مستخدمي القوائم المالية بالمعلومات حول الأداء المالي للمؤسسة، ويساعدهم على التنبؤ بالتدفقات النقدية، وتحديد مقدار الضريبة المستحقة على المؤسسة، إضافة إلى معلومات أخرى مفيدة لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة³.

¹ قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، فقرة 1.230، ص 24.

² ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016/2017، ص 52 (بتصرف).

³ حواس صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 215.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أ. عناصر قائمة الدخل: أقرّ النظام المحاسبي المالي الجزائري إعداد جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة وحسب الوظيفة، ويتكون الجدول في كلا الطريقتين من المتوجات والأعباء، ولقد عرّفهما كما يلي:¹

• **المتوجات:** تتمثل في تزايد المزايا الاقتصادية التي تحققت خلال السنة المالية في شكل مداخيل أو زيادة في الأصول أو انخفاض في الخصوم، كما تمثل استعادة خسارة في القيمة والاحتياطات.

• **الأعباء:** تتمثل في تناقص المزايا الاقتصادية التي حصلت خلال السنة المالية في شكل خروج أو انخفاض أصول أو في شكل ظهور خصوم، وتشمل مخصصات الاهتلاكات أو الاحتياطات وخسارة القيمة المحددة.

ب. عرض قائمة الدخل: يتم عرضها وفق طريقتين حسب الطبيعة وحسب الوظيفة، كما يوضحها الجدولين رقم (02) و (03) من الملاحق على التوالي، ويكمن الاختلاف بينهما في طريقة العرض للوصول إلى النتيجة.

• **جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:** يقوم على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (حصص الاهتلاكات، مشتريات البضائع...)، وهو ما يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية وفق الآتي:²

- **إنتاج السنة المالية:** يتمثل في مجموع كافة أصناف السلع والخدمات المنتجة والمباعة من طرف المؤسسة، كما يتضمن كل المبيعات والمنتجات الملحقة، تغيرات المخزون، المنتجات المصنعة والجاري تصنيعها، الإنتاج المثبت بالإضافة إلى إعانة الاستغلال.

- **استهلاك السنة المالية:** يتمثل في مجموع استهلاكات المؤسسة خلال السنة من مشتريات السلع والخدمات، الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى بهدف ممارسة أنشطتها.

- **القيمة المضافة:** تمثل الثروة الحقيقية التي حققتها المؤسسة من خلال نشاطها مهما كان نوعها، وتعكس الفعالية التي تمّ بها دمج عناصر الإنتاج من رأس المال واليد العاملة وغيرها، كما أنّها تمثل الفرق بين إنتاج واستهلاك السنة المالية، وتعتبر مقياساً نقدياً لما أضافته المؤسسة بوسائلها الخاصة.

- **الفائض الإجمالي للاستغلال:** يقيس الربح الاقتصادي الخام الناجم عن دورة الاستغلال، وهو يمثل الفرق بين القيمة المضافة من جهة وأعباء العمال، الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة (دون الضرائب على الأرباح) من جهة أخرى، وبالتالي فهو لا يأخذ بعين الاعتبار القرارات المالية والسياسات الجبائية التي تتخذها المؤسسة.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-156 مؤرخ في 26/05/2008 يتضمن تطبيق أحكام القانون 07-11 المؤرخ في 25/11/2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادتين 25 و 26، ص 13.

² لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص ص: 47-49 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- **النتيجة التشغيلية:** وهي تمثل الناتج الصافي من العمليات التشغيلية من خلال ممارسة الأنشطة الأساسية أي عمليات التموين، الإنتاج والبيع، ويتم التوصل إليها بعد أن يعدّل الفائض الإجمالي للاستغلال بالمنتجات والأعباء التشغيلية الأخرى، وكذلك بمخصصات الاهتلاكات والمؤونات واسترجاع خسائر القيمة والمؤونات.

- **النتيجة المالية:** يتم التوصل إليها من خلال طرح الأعباء المالية من المنتوجات المالية.

- **النتيجة الجارية قبل الضرائب:** يتم الحصول عليها انطلاقاً من النتيجة التشغيلية، وذلك بإضافة النتيجة المالية وتمثل النتيجة العادية المحققة من الأنشطة العادية.

- **النتيجة الاستثنائية:** هي الفرق الصافي للمنتجات والأعباء الاستثنائية، يتم حسابها انطلاقاً من المنتجات والأعباء الناجمة عن حوادث أو معاملات واضحة التمييز عن النشاط العادي للمؤسسة وتمثل طابعا استثنائيا مثل نزع الملكية، الكارثة الطبيعية وغير المتوقعة.

- **النتيجة الصافية للسنة المالية:** وهي الفرق بين مجموع المنتوجات ومجموع الأعباء لتلك السنة المالية، ويتم حسابها انطلاقاً من النتيجة الجارية قبل الضرائب، إذ تطرح منها الضرائب على الأرباح والضرائب المؤجلة وتضاف إليها النتيجة الاستثنائية، وتشكل النتيجة الصافية القياس المحاسبي للربح الموزع على المساهمين، وإنّ الجزء من الأرباح الموجه للاحتياطات يشكل تمويل ذاتي لنمو المؤسسة.

• **جدول حسابات النتائج حسب الوظائف:** ويقوم على مقارنة تحليلية للمؤسسة بحيث ترتب الأعباء حسب وظائف المؤسسة، وهذا ما يسمح بالحصول على تكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة والأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية، المالية والإدارية دون إعادة معالجة المعلومات الأساسية، وتختلف هذه الطريقة عن الأولى في كيفية حساب النتيجة التشغيلية التي تمثل الناتج الصافي من العمليات التشغيلية التي قامت بها المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها الجاري (الأساسي)، ويتم التوصل إليها بعد أن يعدّل الفائض الإجمالي للاستغلال بالمنتجات التشغيلية الأخرى واستبعاد كل من التكاليف التجارية، الأعباء الإدارية، والأعباء التشغيلية الأخرى¹، وتشتك معها في كيفية حساب كل من النتيجة المالية، النتيجة الجارية قبل الضرائب والنتيجة الاستثنائية.

3. قائمة التدفقات النقدية أو جدول تدفقات الخزينة: تعددت مسميات هذه القائمة حيث يطلق عليها بقائمة التغير في المركز المالي أو قائمة حركة الأموال أو قائمة المصادر والاستخدامات، ومهما تعددت التسميات فإنّ مدلولها واحد والهدف الأساسي منها هو بيان التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والخارجة أو بيان التغير الذي

¹ لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

طراً على المركز المالي الحالي للمؤسسة وأسباب هذا التغير، وبالتالي فإنّها تهدف إلى التعرّف على مصادر الأموال من جهة واستخداماتها من جهة أخرى، وهذا يهم كل من المدير المالي والمقرضين الذين تتعامل معهم المؤسسة، كما أنّها تبين طريقة استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة والطريقة التي تمّ تمويل بها استخداماتها في العام الماضي، بالإضافة إلى أنّها تمكّن من التنبؤ بالمستقبل والتعرّف على حجم التدفقات المقبلة واتجاه نمو المؤسسة مستقبلاً¹.

أ. عناصر قائمة التدفقات النقدية: يجب أن تبيّن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من الأنشطة التالية:²

• **الأنشطة التشغيلية:** هي التدفقات النقدية الناتجة من العمليات الرئيسية للمؤسسة من بيع وشراء السلع وكافة العمليات العادية التي تمثل الدورة التشغيلية للمؤسسة.

• **الأنشطة الاستثمارية:** هي التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة من شراء وبيع الأصول غير الجارية، وكذلك الاستثمارات في الأسهم والسندات للمؤسسات الأخرى.

• **الأنشطة التمويلية:** هي التدفقات النقدية الناتجة من النشاط التمويلي المتعلق بالحصول على موارد التمويل للأصول سواء من قروض أو إصدار أسهم.

ب. نماذج عرض قائمة التدفقات النقدية حسب النظام المحاسبي المالي: حدد المشرّع الجزائري ضمن النظام المحاسبي المالي طريقتين في عرضها الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، وترك للمؤسسات الحرية في اختيار أي طريقة وهما كالتالي:

• **الطريقة المباشرة:** تركز هذه الطريقة على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (الزبائن، الموردين، الضرائب) قصد إبراز تدفق مالي صافي³، إذ يتوجب على المؤسسة توليد الفوائض اعتماداً على دورة الاستغلال، واعتبار دورتي الاستدانة والتمويل ملجأً استثنائي يتم اللجوء إليه فقط في حال عدم تمكن النشاط من تمويل نفسه ذاتياً، وتستعمل هذه الطريقة في المؤسسات التي تتميز بشح في الموارد المالية وقلة الاستثمار⁴ (أنظر الملحق رقم 04).

• **الطريقة غير المباشرة:** تقوم هذه الطريقة على تصحيح النتيجة الصافية للسنة مع الأخذ بعين الاعتبار آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين...)، التفاوتات أو

¹ عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2013، ص 197.

² كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 156.

³ صيودة ايناس، دور تحليل جدول التدفقات النقدية للخزينة في تقييم الأداء والوضعية المالية للمؤسسة (تحليل جدول تدفقات الخزينة للجزائرية للمياه)، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017، ص 158.

⁴ سعيدة بورديمة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

التسويات ، والتدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة)، وهذه التدفقات تقدم كلا على حدى¹، ولقد تمّ تبني هذا النموذج من قبل مجلس الخبراء للمحاسبين، والذي يوصف من قبل بعض المحللين الماليين بأنه مثالي إلى حد ما لدراسة تدفقات الخزينة بتمثيل إيرادات ونفقات المؤسسة لدورة معينة من خلال تقسيمها حسب الوظائف الأساسية للنشاط أي كل من الاستغلال والاستثمار والتمويل² (أنظر الملحق رقم 05).

4. ملاحق القوائم المالية: هي معلومات تفصيلية تلحق بالقوائم المالية بغرض إعطاء فهم أفضل للبنود الواردة بها، والسياسة المحاسبية المنتهجة من طرف المؤسسة في إعداد قوائمها المالية، ولذلك فمن المهم للمستثمر قراءة هذه الإيضاحات وفهمها جيدا لأنها تعتبر تفصيلا للوضع المالي للمؤسسة، وغالبا ما تكون متعلقة بالسياسات المحاسبية أو وصف تفصيلي للأصول غير الجارية وأسهم رأس المال والخصوم غير الجارية (ديون طويلة الأجل) وغيرها من البنود الاجمالية بالقوائم المالية³.

المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية في قياس الأداء المالي.

تعد مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي يتم استخراجها من القوائم المالية للمؤسسة من أهم وأقدم الأساليب المستخدمة في تقييم أدائها المالي خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بينها وبين المؤسسات المماثلة، كما أنّها تمكّن من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم إتجاه الأداء لديها.

أولا: مؤشرات التوازن المالي: إنّ مبدأ التوازن المالي يقتضي مقابلة سيولة الأصول استحقاقية الخصوم، حيث أنّ قاعدة التوازن المالي من أعلى قائمة المركز المالي أساسها تمويل الأصول غير الجارية بواسطة الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية)، وقاعدة التوازن المالي من أسفل قائمة المركز المالي تكون بتمويل الأصول الجارية بواسطة الخصوم الجارية، إلا أنّّه قد يحدث في دورات الاستغلال بعض الاختلالات التي تخل بالتوازن المالي، ومن هذا المنطلق ينبغي على المؤسسة توفير جزء ثابت من الأموال بمكّنها من تسديد ديونها في آجال الاستحقاق المتفق

¹ شلابي عمار، بولعابيز وفاء، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول التدفقات النقدية وفقا للمعايير المحاسبية الجديدة حالة مؤسسة NCA روية للفترة الممتدة (2014-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 183.

² سعيدة بورديمة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ عبد الوهاب الرميدي، علي سمائي، المحاسبة المالية وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد، دار هومة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016، ص 49.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

عليها وبالتالي تفادي الاختلالات، ويسمى هذا الجزء الثابت برأس المال العامل الإجمالي وهو مؤشر من مؤشرات التوازن المالي الذي يتكون من احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية¹.

جدول رقم (2-3): مؤشرات التوازن المالي.

المؤشر	طريقة الحساب	التفسير المالي
رأس المال العامل الصافي الاجمالي FRNG	$FRNG = (\text{الأموال الخاصة} + \text{الخصوم غير الجارية}) - \text{الأصول غير الجارية}$ $FRNG = \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$	يوضح قيمة السيولة في المدى القصير، ويعبر عن ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في تاريخ استحقاقها، فهو يعطي الصورة الدقيقة عن الوفاء بالتزاماتها أو عجزها في ذلك، كما يقيّم قدرتها على مواجهة خياراتها الإستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمارات، سياسة الاستدانة.
احتياجات رأس المال العامل BFR	$BFR = (\text{الأصول الجارية} - \text{أموال الخزينة}) - (\text{الخصوم الجارية} - \text{المساهمات البنكية الجارية})$	يمثل الفرق بين احتياجات الدورة وموارد الدورة، وهو يوضح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة لمصادر تمويل (هامش أمان مالي).
الخزينة الصافية Tn	$Tn = \text{أموال الخزينة} - \text{المساهمات البنكية الجارية}$ $Tn = BFR - FRNG$	هي الفرق بين التدفقات الخارجة والداخلية (الأموال) من وإلى المؤسسة خلال دورة استغلالية معينة.

المصدر: تفرات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

وتجدر بنا الإشارة إلى أنه حتى يتحقق التوازن المالي لا بد من توفر ثلاثة شروط وهي:²

- رأس المال العامل الصافي الاجمالي موجب أي $FRNG > 0$ ؛
- أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل: أي $BFR < FRNG$ ؛

¹ تفرات يزيد، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بولاية سطيف للفترة المالية (2011-2014)، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، جوان 2017، ص 133.

² بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي. الإدارة المالية. دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 86، 87 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- الخزينة الصافية موجبة: أي $Tn < 0$ ، ويتحقق ذلك بتحقيق الشرطين السابقين.

ثانيا: النسب المالية: تعد النسب المالية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحليل القوائم المالية للتأكد من مدى سلامة مركزها المالي ورجحيتها.

1. مفهوم النسب المالية.

أ. تعريف النسب المالية: تعرّف النسب المالية على أنّها محاولة لإيجاد علاقة بين بعض القيم في القوائم المالية سواء كانت تلك القيم في نفس القائمة أو قيم مشتقة من أكثر من قائمة مالية (قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية)، بحيث تنتج النسب المالية بواسطة قسمة أي عنصر من عناصر القوائم المالية السابقة على عنصر آخر¹، إلا أنّ نجاعتها في إعطاء حكم موضوعي تتوقف على مقارنتها بإحدى النسب النموذجية التالية:²

- متوسط نسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
 - نسب نموذجية تحددها المؤسسة لنفسها كأهداف تسعى إلى تحقيقها؛
 - نسب مماثلة لسنوات سابقة لنفس المؤسسة، كذلك بغرض معرفة اتجاه تطور الظاهرة محل الدراسة.
- ب. خصائص النسب المالية:** للنسب المالية مجموعة من الخصائص تجعلها ذات أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:³
- **التجانس:** أي المقادير المنسوبة إلى بعضها يجب أن تكون معرّفة بدقة ووضوح وتكون أيضا قابلة للمقارنة.
 - **الدلالة:** يجب أن تكون هذه النسب معبّرة عن الهدف أو الأهداف المرجّوة من التحليل المالي.
 - **الانتقاء:** يجب على المحلل المالي أن يختار النسب المالية التي تعطي أحسن تعبير عن الجانب المراد تحليله كالسيولة أو المديونية، وهذا لتكون أكثر فعالية.
 - **الذاتية:** أي أنّ عملية اختيار النسب المالية ترجع إلى المحلل المالي نفسه بحيث يمكن الاعتماد على نسب مختلفة لتحليل نفس الجانب المراد تحليله.

2. أهمية النسب المالية: تتلخص أهمية النسب المالية في الجوانب التالية:⁴

- تحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات الجارية؛
- قياس درجة نمو المؤسسة والكشف عن مواطن الضعف والقوة؛

¹ دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 57.

² نجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ نفس المرجع السابق، ص 64.

⁴ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54، 55.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وإعداد الميزانيات التقديرية؛
- قياس الفعالية الكلية للمؤسسة ومستوى أدائها؛
- قياس الفعالية التي تحصل عليها المؤسسة باستغلالها لمختلف مواردها لتحقيق الربحية.

3. أنواع النسب المالية: يوجد عدد كبير من النسب المستخدمة في قياس وتحليل مختلف جوانب الأداء في

المؤسسة، لذا سيتم التركيز على أهم النسب والأكثرها استخداما في تقييم الأداء المالي وهي:

أ. **نسب السيولة:** تهدف هذه النسب إلى تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير، ويكون ذلك بالوقوف على قدرة الأصول الجارية على مسايرة استحقاقية الخصوم الجارية، ويعتبر تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما من أجل تقييم أدائها المالي، وتغطية التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة، وذلك من خلال تحديد ما يتوفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة قصيرة وبأقل خسائر ممكنة، كما تعتبر السيولة من القضايا الأساسية التي توضح السياسات المالية، حيث قد يتم تصفية المؤسسة إذا لم يهتم بتواريخ استحقاقية الخصوم الجارية حتى ولو حققت أرباحا مرتفعة¹، ويمكن توضيح هذه النسب في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-4): نسب السيولة.

اسم النسبة	طريقة الحساب	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
السيولة العامة (الجارية) CR	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$	أكبر من الواحد	تقيس عدد مرات تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، وتعكس مستوى رأس المال العامل، ارتفاعها مؤشر لسيولة معتبرة بالمؤسسة.
السيولة المختصرة (السريعة) QR	$\frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$	1	تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية مع استبعاد المخزون الذي له سيولة غير أكيدة، إذا كانت النسبة مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات.

¹ لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2012، ص: 46، 47.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

تقيس مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في وقت معين لتغطية الخصوم الجارية، بمعنى أنّها تقيس السيولة دون اعتبار لباقي عناصر الأصول الجارية، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال غير مستغلة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى وتعطي أكثر مردودية.	تتراوح بين 0.2 و 0.3	$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$	السيولة الفورية (النقدية) CaR
---	----------------------	--	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 23، تفرات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

ب. نسب الربحية: وهي النسب التي تقيس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهي مؤشر لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي¹، ويمكن توضيح أهم هذه النسب في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-5): نسب الربحية.

اسم النسبة	طريقة الحساب	مدلول النسبة
هامش صافي الربح NPM (المردودية التجارية)	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{المبيعات}}$	تقيس مقدار الربح الذي تحققه المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات، فكلما زاد هذا الهامش زادت إمكانية تحقيق الأرباح الصافية والقدرة على توليد الأرباح، أمّا انخفاضه يدل على ارتفاع تكلفة الإنتاج أو على انخفاض سعر البيع ² .
العائد على حقوق الملكية ROE	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$	تقيس مقدار ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة عبّرت عن كفاءة الإدارة المالية في استغلال أموال الملاك لضمان عائد

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60 (بتصرف).

² عباس غادة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

مرض لهم، وتعتبر من أهم النسب التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية لأنها تعكس ربحية السهم الواحد ¹ .		(المردودية المالية)
تعبّر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة عبّرت عن مدى كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المؤسسة، وذلك باستخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين، والأموال المقترضة طويلة الأجل في تحقيق عائد على تلك الأموال.	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$	العائد على الاستثمار ROI
تقيس الربح الذي تحققه المؤسسة مقابل كل دينار وظفته في إستخداماتها، أي ما يعطيه الدينار الواحد من الإستخدامات غير الجارية والجارية من نتيجة، لأنّ العبرة ليست في ضخامة الأصول المستخدمة بقدر ما هي في مردودية هذه الأصول، وكلما كانت هذه النسبة أعلى كانت ربحية المؤسسة أفضل ² .	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$	العائد على الأصول ROA (المردودية الاقتصادية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول (2-5).

ج.نسب النشاط: ويطلق عليها أحيانا "نسب الدوران أو الحركة" أو "نسب إدارة الموجودات"³، وهي النسب التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارتها في إدارة الموارد والاستخدامات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة، وينصب الاهتمام حول كيفية استخدام أصولها بكفاءة لتعظيم المبيعات والأرباح⁴.

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² دردوري لحسن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

⁴ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ويمكن توضيح أهم نسب النشاط في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-6): نسب النشاط.

اسم النسبة	طريقة الحساب	مدلول النسبة
معدل دوران إجمالي الأصول TAT	$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}}$	تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات، أي تقيس قيمة المبيعات التي تتولد عن كل وحدة نقدية من قيمة الأصول، وارتفاع هذا المعدل يدل على حسن استغلال أصول المؤسسة ¹ .
معدل دوران المخزون	$100 \times \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}$	تقيس عدد المرات التي يتم تحويل المخزون إلى مبيعات خلال السنة المالية الواحدة أي أنّها تقيس عدد مرات البيع لمتوسط المخزون خلال العام، وكلّما كان المعدل مرتفعاً دلّ على كفاءة الإدارة، ويجب مقارنته بالمعدلات المماثلة في نفس النشاط أو معدلات السنوات السابقة أو المعدل المخطط له ² .
معدل دوران الذمم المدينة (الزبائن وأوراق القبض)	$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{(الزبائن + أوراق القبض)}}$	تقيس متوسط عدد مرات تحصيل الأرصدة المدينة خلال السنة، كما توضح نوعيتها ومقدرة المؤسسة على تحصيلها، وعموماً فإنّ معدل الدوران المرتفع جيد، إلا أنّه قد يكون ذو دلالة على اتباع سياسة ائتمانية شديدة من قبل المؤسسة ³ .
معدل دوران رأس المال العامل	$100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رأس المال العامل}}$	تبين العلاقة بين صافي المبيعات ورأس المال العامل، وتقيس كفاءة الإدارة في استخدام عناصر رأس المال العامل الاستخدام الأمثل في توليد المبيعات، وكلّما

¹ تقارير يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 184

³ تقارير يزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 130، 131.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ارتفعت هذه النسبة تكون مؤشرا للكفاءة، والنسبة النمطية لهذا المعدل 1.8 مرة ¹ .	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول (2-6).

د. نسب المديونية: وتسمى أيضا "نسب هيكل التمويل" أو "نسب رأس المال" أو "نسب الزافعة المالية"، وهي تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الأموال المقرضة والالتزامات الطويلة الأجل، وكذلك المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها²، ويمكن توضيح أهم هذه النسب في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-7): نسب المديونية.

اسم النسبة	طريقة الحساب	مدلول النسبة
نسبة الاستقلالية المالية FIR	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$	تقيس درجة اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة مقارنة بالديون في تركيبة هيكلها المالي، وبالتالي فهي تحدد درجة استقلاليتها المالية عن الدائنين، فإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد معناه أن المؤسسة مستقلة ماليا، أما إذا كانت أصغر من الواحد فهذا يدل أن المؤسسة في وضعية مثقلة بالديون ولا يمكنها الحصول على تمويل إضافي عن طريق الاقتراض إلا بواسطة إعطاء ضمانات ³ .
نسبة الاقتراض إلى الملكية	$\frac{\text{اجمالي الديون}}{\text{حقوق الملكية}}$	تظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة، وهي تقيس إجمالي الديون إلى حقوق الملكية، ويقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابيا، ويجب ألا تتجاوز هذه النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشرا سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي ⁴ .

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 46.

³ محمد الصالح فروم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 143، 144.

⁴ بنية حيزية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

تقيس هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، كلما ارتفعت هذه النسبة دلّ على ارتفاع المخاطر التمويلية ومخاطر عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، أما انخفاضها فيدل على انخفاض المخاطر التي يتعرض لها الدائنون ¹ .	$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$	نسبة الرافعة المالية (المديونية) FLR
تقيس مدى تمويل المؤسسة لأصولها من خلال الاقتراض، وحتى تكون جيدة لا بدّ أن تكون أكبر من الواحد ² .	$\frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الديون}}$	نسبة قابلية السداد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول (2-7).

هـ. نسب السوق: تسمى أيضا "نسب الاستثمار" و "نسب الأسهم"، يلجأ إليها المستثمرون في الأسواق المالية والمتعاملون فيها حتى يتسنى لهم المفاضلة بين خيارات الاستثمار المتاحة والتعرّف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم في السوق المالي³، ويمكن توضيح أهم هذه النسب في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-8): نسب السوق.

اسم النسبة	طريقة الحساب	مدلول النسبة
ربحية (عائد) السهم العادي EPS	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$	تقيس مقدار الربح الذي يتحقق عن كل سهم عادي للفترة المالية، والمؤشر المرتفع يعتبر مؤشرا إيجابيا بحيث يظهر الكمية العالية من الأرباح لكل سهم.
توزيعات السهم العادي	$100 \times \frac{\text{توزيعات حملة الأسهم العادية}}{\text{المتوسط المرجح الأسهم العادية}}$	تعكس هذه النسبة أداء المؤسسة وسياساتها في توزيع الأرباح، وتقيس المقدار النقدي الذي سيحصل عليه

¹ شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص 244.

² نفس المرجع السابق، ص 244.

³ عوادى منير، مساهمة سوق الأوراق المالية في تمويل المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2016، ص 96.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

كل مساهم مقابل كل سهم يمتلكه، وتقوم بعض المؤسسات بالإفصاح عن هذه التوزيعات بجانب الإفصاح عن عائدته حتى تعزز من سمعتها في السوق.		
تقيس القيمة المحاسبية للسهم أي الجزء من أصول المؤسسة الذي تم تمويله من خلال حقوق الملكية.	$100 \times \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$	القيمة الدفترية للسهم
تقيس السعر الذي يكون المستثمر مستعدا لدفعه لكل وحدة نقدية ربح بالسهم وتحسب بالمرات، كما أنها تمكن من الحصول على تقدير لما يجب أن تكون عليه قيمة السهم في السوق إذا قام بضرب هذه النسبة في أحدث قيمة للأرباح المتحققة، لذا فهي مؤشر جيد للتعرف على الاتجاهات المستقبلية لأسعار الأسهم السوقية في الأسواق المالية.	$100 \times \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{ربحية السهم}}$	نسبة سعر السهم إلى ربحيته (مضاعف عائد السهم)
تبيّن قيمة الاستثمار في الأسهم مقارنة بالقيمة الدفترية لها وتحسب بالمرات، وكلما كانت قيمة النسبة أكبر من الواحد دلّت على الأداء الجيد للمؤسسة وفق تقييم المستثمرين في السوق، ممّا ينعكس على ارتفاع السعر السوقي للسهم.	$100 \times \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}}$	نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص:

151-153، عباس غادة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 128، 129.

4. الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالي التقليدية: لقد تعرضت مقاييس الأداء المالي التقليدية للكثير

من الانتقادات من قبل الباحثين والمهنيين، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:¹

- أصبحت هذه المقاييس متقدمة وعاجزة عن تقييم أداء الإدارة بصورة دقيقة، وذلك بسبب تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة، حيث أصبح البعض ينظر إلى القوائم المالية التقليدية على أنها مشوشة بسبب ارتكازها على قيم محاسبية يغلب عليها التحفظ والقيم التاريخية والتقديرات الشخصية.
 - عدم المقدرة على تحديد القيمة الاقتصادية الحقيقية لثروة المساهمين، والتي تنعكس على القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.
 - تجاهل تكلفة التمويل عن طريق الملكية أو الأسهم في احتساب الربح المحاسبي، الذي يأخذ في الحسبان تكلفة التمويل عن طريق القروض والسندات فقط، مما يعطي انطباع عن الأداء المرضي للمؤسسة في أغلب الأحيان، مع العلم بأنه لو تؤخذ هذه التكلفة في الحسبان لتغيرت نتيجة التقييم.
 - الاعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية التاريخية القائمة على المبادئ المحاسبية، إذ قد تصبح هذه المعلومات قديمة وبدون قيمة في حالة التضخم، كما أنها تعتمد على قياس الأرباح وليس التدفقات النقدية، والتي تعتبر الأهم بالنسبة لبقاء المؤسسة ونجاحها والاستمرار في أعمالها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - عدم فاعليتها في كشف حالات التعثر والإفلاس التي تتعرض لها المؤسسة، فضلا عن عدم مقدرتها على مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في تحديد قراراتهم الاستثمارية السليمة.
- كما يوجد بعض نقاط القصور في النسب المالية التي يمكن أن تفقدها القوة في التحليل، ولعل أبرزها:²
- اعتمادها على مدى سلامة الأرقام الواردة في القوائم المالية والتقارير المالية.
 - صعوبة تحديد الأسس التي يتم عليها مقارنة النسب المالية.
 - احتسابها من بيانات مالية سابقة مما يجعلها ليست ذات دلالة في المستقبل.
 - لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم، ولا تحفز المهارات والكفاءات فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض المقاييس مما يؤثر سلبا على دلالته.³

¹ فضل عبد الكريم محمد بهوم، مرجع سبق ذكره، ص 25-27 (بتصرف).

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ شكري محمد ناسم مرهم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- إنّ إعداد القوائم المالية يتم على أساس القيمة التاريخية للأصول، وهذا الأساس في التحليل يكون مضللاً في الكثير من الحالات.
- تعبّر قائمة المركز المالي عن الأرصدة النقدية في تاريخ معين بينما الحركة النقدية تتسم بالحركة لا بالسكون.
- هناك عوامل أخرى غير ملموسة تؤثر على الحالة المالية للمؤسسات مثل كفاءة الإدارة والمشاكل الفنية والتسويقية التي لا تظهرها القوائم المالية.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في قياس الأداء المالي.

نتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالي التقليدية، وظهر أهمية تعظيم ثروة المساهمين، برزت الحاجة إلى وجود مقاييس جديدة تقدم معلومات للمستثمر وتمكّنه من معرفة كيفية قيام أنشطة المؤسسة بإيجاد وخلق القيمة للمساهمين، بحيث تركز على الجانب الاقتصادي والقيمة في الأجل الطويل بدلا من الأرباح المحاسبية القصيرة الأجل كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

أولاً: القيمة الاقتصادية المضافة "EVA": تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة من المقاييس الحديثة المستعملة لقياس الأداء المالي والربح الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية خاصة المدرجة منها في البورصة، إذ تحتل مكانة هامة لدى المساهمين لتقديرها الربح الحقيقي للسهم.

1. نشأة القيمة الاقتصادية المضافة: تعد القيمة الاقتصادية المضافة امتداد لمؤشر الربح المتبقي أو الدخل المتبقي¹، والذي ينسب مفاهيمه الفكرية إلى علم الاقتصاد لاسيما ما ذكره هاملتون في كتابه "مقدمة في المبيعات" عام 1777 ومارشال في كتابه "مبادئ الاقتصاد" عام 1890، وظهرت القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر حديث للتغلب على العيوب التي ظهرت في المؤشرات التقليدية، كما أنّها قد أزلت كل الغموض المتعلق بربط القرارات المالية، وأصبحت لغة عامة لكل الوظائف التشغيلية والإدارية في المؤسسة لأغراض الرقابة والمتابعة والتقويم، ولقد ارتبط هذا المؤشر بالعلامة التجارية لشركة الاستشارات الأمريكية "Stern Stewart" إذ بدأت بتنفيذه كمدخل لقياس الأداء منذ منتصف عام 1980 بعد إجراء عدد كبير من التعديلات والتسويات، ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المؤشر ينال اهتمام الباحثين في قياس تأثيره على القيمة السوقية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنّ بعض المؤسسات الأمريكية والهندية والكندية أصبحت تعد نتائج (EVA) في تقاريرها السنوية².

¹ Nikhil Chandra shil, **Performance Measure:An application of Economic Value Added**, International Journal of Business and Management, Vol 04, N03, March 2009, P 170.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 129، 130 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

2. مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة وطريقة احتسابها: من وجهة نظر اقتصادية المؤسسة التي تخلق قيمة اقتصادية هي المؤسسة التي يكون فيها العائد على رأس المال أكبر من كلفة الفرصة البديلة، أي أنّ المؤسسة التي تخلق الثروة هي التي لها عائد أكبر من كلفة رأس المال (كلفة الديون وحقوق الملكية)¹، وإنّ القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر الشكل المطوّر لمفهوم الربح المتبقي الذي يعرف على أنّه الفرق بين صافي الأرباح التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منه تكلفة رأس المال، وبهذا فإنّ الصيغة التقليدية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة رياضيا تعطى على النحو التالي:²

$$EVA = NOPAT - (WACC \times I)$$

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة.

NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب (نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب).

I: رأس المال المستثمر.

WACC: المعدل المتوسط لكلفة رأس المال ويتم حسابه وفق الآتي:³

$$WACC = \frac{D}{D + E} K_d(1 - t) + \frac{E}{D + E} K_E$$

حيث أنّ:

D: القيمة الدفترية الإجمالية للديون طويلة الأجل ذات الفائدة.

E: القيمة الدفترية الإجمالية لحق الملكية.

t: نسبة ضريبة الدخل.

K_d: معدل الفائدة على الديون.

K_E^(*): كلفة التمويل الممتلك وتحسب وفق نماذج تسعير الموجودات الرأسمالية والمعروف CAPM وصيغته الرياضية

كالتالي:

$$K_E = R_f + B_E (R_m - R_f)$$

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² شكري محمود ندم مريم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

* **R_f** تمثل العائد الخالي من المخاطرة، **B_E** مخاطرة السهم السوقية، **R_m** عائد محفظة السوق، والنموذج مقياس لمعدل العائد المطلوب على أسهم المؤسسة من المستثمرين.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أكبر من كلفة الاستثمار (قيمة موجبة) سوف تزيد من تأثيرها الإيجابي في ثروة المساهمين من خلال تأثيرها في أسعار الأسهم السوقية والعكس صحيح، وعليه فإنها توضح للمستثمرين صافي العائد على رأس المال المستثمر، وتعكس النمو الحقيقي للربحية لا سيما في الأجل الطويل.

وتعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها: "الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد التي استخدمتها، ويساعد هذا المؤشر على قياس قيمة الثروات التي شكلتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بتكلفة الأموال الخاصة علاوة على تكلفة المديونية، شريطة تحقيق فوائض إيجابية لغرض تشكيل الثروة وإيرادات تسمح بتغطية فوائد المقترضين وأرباح المساهمين"¹.

كما تعرف أيضا بأنها: "الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذا في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على انشاء القيمة"².

ويعد تعريف شركة الاستشارات الأمريكية "Stern Stewart" الأقرب والأدق للواقع حيث عرفت على أنها: "مقياس للانجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي حيث يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض"³، ويتم حساب EVA وفقا لتصورات هذه الشركة وفقا للعلاقة التالية:⁴

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب + الزيادة في مخصص الديون المعدومة + الزيادة في كلفة البحث والتطوير + الزيادة في احتياطي تقييم المخزون Lifo + إطفاء شهرة المحل + الخسائر غير العادية - الأرباح غير العادية - كلفة الاستثمار

ووفق هذه التعديلات فإن EVA تحسب وفق الصيغة الآتية:

$$EVA = NOPATA - (WACC \times I)$$

حيث NOPATA: هي صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة المعدل.

¹ بنية حيزية، مكيد علي، دراسة تحليلية للأساليب الحديثة لقياس الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت السعودية"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 453.

² دادان عبد الوهاب، حفصي رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ شنين عبد النور، حجاج مراد، زرقون محمد، دراسة قدرة الخصائص المؤسسية على تفسير الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة لمؤسسات الاسمنت الجزائرية - دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال الفترة (2011-2016) -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 123.

⁴ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

3. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة: تكمن أهمية القيمة الاقتصادية المضافة فيما يلي:¹

- يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين؛
 - مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري؛
 - معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
 - مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
 - وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً؛
 - وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم العادية؛
 - أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة؛
 - أداة للتقييم الشامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية؛
 - معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في إطار الرقابة والمتابعة.
- على الرغم من هذه الأهمية لهذا المؤشر إلا أنّ هناك بعض المحددات في استخدامه لتقييم نجاح المؤسسات، يمكن إبرازها كما يلي:

أ. **فروقات حجم المؤسسات:** إذ أنّ بعض المؤسسات يصعب لها التعامل مع هذا المعيار لا سيما المؤسسات المالية والحديثة التأسيس.

ب. **الاتجاهات المالية:** إذ أنّ EVA تعتمد في حسابها على مداخل المحاسبة المالية للايراد والنفقات، وفي هذه الحالة يستطيع المدراء من معالجة هذه الأرقام المحاسبية بشكل يؤثر على عمليات اتخاذ القرارات.

ج. **الاتجاهات في الأجل القصير:** إذ أنّ EVA تنظر إلى فترات سابقة، وعليه فإنّها تتعامل مع نتائج حالية لا تأخذ بعين الاعتبار دور الابداع والابتكار في تكنولوجيا المنتج والعمليات، والتي تحتاج لأجل طويل لخلق القيمة.

ثانياً: **القيمة السوقية المضافة "MVA":** طوّرت شركة "Stern Stewart" مقياس اقتصادي آخر أسمته القيمة السوقية المضافة، والذي يعد أفضل مقياس للأداء الخارجي للمؤسسة من وجهة نظر المستثمرين.

1. مفهوم القيمة السوقية المضافة: يقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس

المال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين، وتعتبر مقياس للحكم على الفعالية التشغيلية للمؤسسات، كما أنّها تعد بمثابة مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري للمؤسسة ويوضح مدى نجاحها في إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 134، 135.

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المساهمين، فضلا على أنّها تعكس تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للمؤسسة¹، يقيس هذا المؤشر الثروة التي تخلقها المؤسسة، فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تحسب لكل فترة (سنة) فإنّ القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم²،

2. العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة: تتأثر القيمة السوقية المضافة بالعوامل الآتية:³

أ. **معدلات النمو:** ويقصد بها العلاقة بين النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، فيجب أن يكون نمو الإيرادات وصافي الأرباح التشغيلية يفوق تكلفة رأس المال المستثمر لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة؛

ب. **كثافة رأس المال المستثمر:** ويقصد به مقدار رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات، وكلما انخفضت زادت القيمة السوقية المضافة في ظل انخفاض تكلفة رأس المال؛

ج. **قيمة هامش الربح:** يقصد به الحد الأدنى من هامش الربح اللازم لخلق ثروة إضافية للمساهمين، حيث أنّه كلما قلّ كلما زادت القيمة السوقية المضافة.

3. طرق احتساب القيمة السوقية المضافة: هناك عدة طرق لاحتساب القيمة السوقية المضافة، وإنّ اختيار

الطريقة المناسبة يعتمد على أهداف المستثمرين ومحلي الأوراق المالية وفق الآتي:⁴

أ. **طريقة صافي حقوق الملكية:** تفترض هذه الطريقة ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية، وعليه MVA تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق الملكية، وتعطى بالصيغة التالية:

$$MVA = MVE - BVE$$

إذ أنّ:

MVA: القيمة السوقية المضافة.

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة (عدد الأسهم × سعر السهم).

BVE: القيمة الدفترية لحقوق الملكية (كما تظهر في الميزانية العامة للمؤسسة).

¹ محمد الصالح فروم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 158، 159.

² Pierre Vernimmen et d'autres, **Finance d'entreprise**, Dalloz, Paris, France, 9^{ème} édition, 2011, P 673.

³ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 180.

⁴ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 140-142 (بتصرف).

الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وطبقا لهذه الصيغة فإنّ MVA الموجبة تعني أنّ المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر في حين MVA السالبة تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي ستخفض قيمة رأس المال المستثمر.

على الرغم من شيوع هذه الطريقة لسهولة استخدامها، إلا أنّها تعاني من عيوب أهمّها افتراضها لثبات القيمة السوقية لديون المؤسسة الطويلة الأجل، إذ لا يمكن قبول هذا الافتراض لا سيما إذا كانت المؤسسة تمتلك سندات طويلة الأجل بيد الجمهور، كما أنّها لا تأخذ بعين الاعتبار كلفة الفرصة البديلة للبدايل الاستثمارية الأخرى.

ب. طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة: وفق هذه الطريقة فإنّ MVA تعكس صافي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة والمتوقعة مستقبلا، حيث يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من EVA بمعدل خصم مساوي إلى المتوسط الموزون لكلفة رأس المال، وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$MVE = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

إذ أنّ:

EVA_t : القيمة الاقتصادية المضافة للفترة t.

وتجدر الإشارة إلى أنّ القيمة السوقية للمؤسسة (MVE) هي مجموع القيمة الدفترية لحقوق الملكية

(BVE) والقيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، وعلية يمكن كتابة:

$$MVE = BVE + MVA$$

وما يلاحظ بعد استعراض كل من صيغتي القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة أنّهما مؤشران

لقياس الأداء حيث يستخدم الأول في تقييم الأداء الداخلي بينما يستخدم الثاني في تقييم الأداء الخارجي أو السوقية

للمؤسسة، كما أنّ EVA تحسب لكل سنة بينما تحسب MVA لعدة سنوات.

خلاصة الفصل:

اختلف المفكرون والباحثون الاقتصاديون في إعطاء تعريف موحّد للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك لتعدد طبيعتها، وكذا تواجدها في بيئة كثيرة التقلّب، والتعريف الأشمل الذي يمكن أن نعتمده هو أنّها مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق الهدف الأسمى لها وهو البقاء والنمو، بالإضافة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى منها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والسياسية، وتعتبر الوظيفة المالية الدعامية الأساسية لها كونها تساهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق هذه الأهداف إذ أنّها تتغلغل في جميع أوجه نشاطها بالاستناد إلى عدة مهام تتمثل في التحليل المالي، التخطيط المالي، الرقابة المالية، إدارة رأس المال، التعامل مع الأسواق المالية، وإدارة المخاطر.

ويعد الأداء المالي من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في العديد من المؤسسات الاقتصادية، كونه يسعى إلى تشخيص وضعيتها المالية لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف الموضوعية مسبقاً في إطار الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وحتى تقف على نقاط القوة والضعف، وكذا على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها لابد من تقييم أدائها المالي باعتباره يقدم لها حكماً ذو قيمة عددية على مدى سلامة مركزها المالي وتحديد درجة الكفاءة ومستوى الفعالية، بالتحقق من مدى نجاح أو فشل تطبيق الخطط الموضوعية بهدف تحديد الانحرافات من أجل دعم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

وتندرج عملية قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ضمن الأهداف الأساسية لإدارتها، ومن أجل ذلك يقوم المحلل المالي باستخدام عدة طرق وأساليب فنية للوصول إلى مؤشرات معينة منها ما هو تقليدي نشأ مع بداية تشكل المعرفة ولا يزال يشكل أهمية وفعالية في التحليل المالي كمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وأساليب حديثة نشأت مع تطور وتغيّر بيئة الأعمال كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، بحيث تركز على الجانب الاقتصادي والقيمة في الأجل الطويل بدلا من الأرباح المحاسبية القصيرة الأجل، كما أنّها تمثل منهجا متكاملًا بسبب قدرتها على ربط الأداء المالي بهدف تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات

تفعيلها وأثرها على الأداء المالي

للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإنشاء فريق عمل متخصص استفاد من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء، والهيئات المالية الدولية، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع الحوكمة لوضع مبادئها التي تحدد بوضوح اللبنة الأساسية للإطار السليم للحوكمة، وتقدم إرشادات عملية لتنفيذها على المستوى الوطني. الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطبيقها، إذ أضحت هذه المبادئ من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية، حيث تمكّنها من بناء نظام متين يتم من خلاله ضبط جميع الأعمال داخل المؤسسة وخارجها، مما يؤثر على تحسين أدائها المالي وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصالح، وبالتالي دفع عجلة التنمية في الدول التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، فبإتباع مبادئ الحوكمة وبضرورة الإفصاح عن المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، يساعد المؤسسات على اتخاذ القرار الصحيح لزيادة تنافسيتها في السوق، ويساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة للأداء التنافسي من أجل خلق ميزة تنافسية تمكّنها من مواجهة المنافسين في السوق.

انطلاقاً مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: آليات تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: فعالية الالتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات.

تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات الإطار المرجعي لقياس مدى قدرة المؤسسات على مسايرة مفاهيم الحوكمة لضمان حسن إدارتها والرقابة على هياكلها، وهناك العديد من الهيئات والمنظمات الدولية التي أصدرت مبادئ ومعايير إرشادية لها، إلا أننا سنتطرق للمبادئ الصادرة عن الهيئات المالية الدولية، مع التركيز على المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كونها لاقت قبولا دوليا واسعا.

المطلب الأول: مدخل لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نشأت عام 1948 تحت اسم "منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي" للمساعدة في إعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وهي منظمة دولية مكونة من مجموعة من الدول المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق، تعمل في إطارها الحكومات معا للتصدي للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تطرحها العولمة، وتتصدر هذه المنظمة الجهود الرامية إلى فهم التطورات الجديدة ومساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء على الاستجابة لها مثل حوكمة المؤسسات، كما أنها تنشر على نطاق واسع المبادئ التوجيهية والمعايير التي يوافق عليها أعضاؤها.

أولا: ظروف إصدار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات استجابة لدعوة اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27-28 أبريل 1998 للقيام جنبا إلى جنب مع الحكومات الوطنية والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات، ومنذ الموافقة على هذه المبادئ في عام 1999 أصبحت تشكل أساسا لمبادرات حوكمة المؤسسات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول على حد سواء، وفضلا عن هذا فقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي (FSF) باعتبارها أحد المعايير الإثنى عشر الرئيسية للنظم المالية السليمة، وتبعاً لذلك فإنها تشكل الأساس لعنصر حوكمة المؤسسات في تقارير البنك العالمي وصندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC)*.

وفي عام 2002 وافق مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على المستوى الوزاري القيام بمسح للتطورات في دول المنظمة وتقييم مبادئ حوكمة المؤسسات في ضوء تلك التطورات، وقد عهد بهذه المهمة إلى المجموعة القيادية لحوكمة المؤسسات بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي ضمت ممثلين من دول المنظمة،

* توصل البنك بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم حوكمة وإدارة المؤسسات في الدول النامية والذي سمي بنظام ROSC وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق، وهذا التقويم سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك العالمي وصندوق النقد الدولي على الالتزام بمعايير وقواعد ROSC ، والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

بالإضافة إلى البنك العالمي وبنك التسويات الدولية وصندوق النقد الدولي كمراقبين، كما قامت المجموعة القيادية بدعوة منتدى الاستقرار المالي، لجنة بازل والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية باعتبارهم مراقبين مؤقتين، ومشاورات شاملة ضمت عدة خبراء من الدول التي شاركت في الموائد الإقليمية المستديرة لحوكمة المؤسسات، التي تنظمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في روسيا، آسيا، جنوب شرق أوروبا، أمريكا اللاتينية وأوراسيا بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، كما تشاورت على نطاق واسع مع الأطراف ذات المصلحة مثل قطاع الأعمال، المستثمرين، المجموعات المهنية على كل من المستويين الوطني والدولي، اتحادات العمال، منظمات المجتمع المدني والجهات الدولية لوضع المعايير¹.

وفي 22 أبريل 2004 وافقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الصياغة المعدلة للمبادئ، حيث أخذت بعين الاعتبار ما حدث من تطورات منذ 1999، وشملت المبادئ ستة مجالات هي: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات؛ حقوق المساهمين؛ المعاملة المتكافئة للمساهمين؛ دور أصحاب المصالح؛ الإفصاح والشفافية؛ ومسؤوليات مجلس الإدارة².

ومما لا شك فيه بأن إعادة النظر في مبادئ الحوكمة التي أقرتها المنظمة قبل ما يزيد عن ستة عشر (16) سنة تمثل ضرورة في غاية الأهمية خاصة بعد أن أصبح تطبيقها بالنسبة للسياسيين وصناع القرار والمستثمرين والمؤسسات وغيرهم بمثابة حجر الأساس لتحقيق الاستقرار وتقوية النظام المالي³، حيث أجري الاستعراض الثاني للمبادئ تحت مسؤولية لجنة حوكمة المؤسسات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودعيت جميع دول مجموعة العشرين (*) (G20) غير المنتسبة لـ OECD على قدم المساواة، كما شارك خبراء من المنظمات الدولية ذات الصلة لا سيما لجنة بازل للرقابة المصرفية، مجلس الاستقرار المالي والبنك العالمي، ووردت مساهمات كبيرة من الموائد الإقليمية المستديرة لحوكمة المؤسسات التي تنظمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أمريكا اللاتينية وآسيا

¹ Center for International Private Enterprise, **OECD Principles of Corporate Governance 2004**, Published by arrangement with the OECD, Paris, France, 2004, p 03.

² عطية عز الدين، **المبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 143.

³ اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

* دول مجموعة العشرين هي: المملكة العربية السعودية، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، الأرجنتين، البرازيل، المكسيك، تركيا، جنوب افريقيا، روسيا، الهند، اندونيسيا، اليابان، كوريا الجنوبية، الصين، كما يمثل الاتحاد الأوروبي نفسه ويصبح العضو العشرين.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

والشرق الأوسط وشمال إفريقيا والخبراء ومشاورة عامة عبر الأنترنت والهيئات الاستشارية الرسمية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واللجنة الاستشارية للأعمال التجارية والصناعة، واللجنة الاستشارية لنقابات العمال¹.
تمّ بحث هذه المبادئ في منتدى OECD/G20 لحوكمة المؤسسات في أبريل عام 2015، وعقب هذا الاجتماع، اعتمد مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذه المبادئ في 8 جويلية عام 2015، وبعد ذلك قدّمت هذه المبادئ لقادة مجموعة العشرين في 15-16 نوفمبر 2015 بمدينة أنطاليا التركية، حيث أقرتها وأطلقت عليها اسم مبادئ OECD/G20 لحوكمة المؤسسات، ومن أجل ضمان استمرارية هذه المبادئ لأهميتها ودقتها، فقد تمّ تدعيم هذه المبادئ بالتجارب العملية والتحليلية ومعالجة التغييرات ذات الصلة في كل من قطاعي المال والمؤسسات²، ويمكن إبراز هذه المبادئ في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): مبادئ مجموعة العشرين / منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, op-cit, P P :13-45.

¹ Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, France, 2015, P P: 03, 04.

² اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: الغرض من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات: يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات الأساسية التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها¹، وكان الغرض من وجودها أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والحكومات الدول غير الأعضاء في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة المؤسسات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والمؤسسات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للمؤسسات²، ولقد وضعت المبادئ على اتفاق أنّ سياسات حوكمة المؤسسات تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاقتصادية الواسعة فيما يتعلق بثقة المستثمرين وتكوين رأس المال والتخصيص، وتستهدف المبادئ مساعدة المؤسسات على دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي، ويتحقق ذلك في المقام الأول من خلال تزويد المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى الوسطاء الماليين ومقدمي الخدمات بالحوافز المناسبة للاضطلاع بأدوارهم ضمن إطار من الضوابط والموازن، وتركز المبادئ على المؤسسات التي يتم تداول أسهمها في البورصات سواء المالية أو غير المالية، وفي حال اعتبرت قابلة للتطبيق فإنها قد تكون أيضاً أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة المؤسسات التي لا تتداول أسهمها في البورصات³، وتمثل هذه المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أمراً ضرورياً ولا غنى عنه لتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة.

ثالثاً: خصائص مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تتمثل فيما يلي:⁴

1. مختصرة ومفهومة ومتاحة للمجتمع الدولي: وليس الغرض منها أن تكون بديلاً عن المبادرات الحكومية أو شبه الحكومية أو مبادرات القطاع الخاص لوضع تفصيلات أكثر لممارسات أفضل لحوكمة المؤسسات.
2. عدم الإلزامية، ولا تهدف إلى تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية: بل إنّها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها، والغرض منها هو أن تكون نقاط مرجعية قوية ولكن مرنة، ويمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختبار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات، التي تعكس ظروفهم

¹ ميثاق بلال، حمدان الجمال، قدرى سليمان الشكري، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية -دراسة ميدانية أريد -، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 47.

²Center for International Private Enterprise, Op-Cit, p 05.

³ Organization for Economic Co-Operation and Development, G20/OECD Principles of Corporate Governance, Op-Cit, P P: 09, 10.

⁴ Center for International Private Enterprise, Op-Cit, P 07.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم.

3. متطورة بطبيعتها: إذ ينبغي أن يتم استعراضها في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف، ولكي تحتفظ المؤسسات بقدرتها التنافسية في السوق، فإنها يجب أن تعمل على الوفاء بالمطالب الجديدة، وأن تقتنص فرصا جديدة، وبالمثل فإن الحكومات عليها مسؤولية هامة في تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وعلى الحكومات والمشاركين في السوق أن يقرروا الكيفية التي يطبقون بها المبادئ بوضع وتطوير الأطر الخاصة بهم لحوكمة المؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة والمنافع الخاصة بالتنظيم.

4. تعترف بمصالح الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة: ودورهم الهام في مجال الاسهام في نجاح المؤسسات وأدائها في المدى الطويل¹.

5. لا تهدف إلى الاخلال أو انتقاد الحكم التجاري للمشاركين في السوق: من أفراد وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين في المؤسسة، إذ أنّ ما ينجح في مؤسسة ما أو مجموعة من المستثمرين قد لا يكون قابلا لتطبيقه بالضرورة بشكل عام على جميع الأعمال.

6. تأخذ في الحسبان عوامل أخرى تتصل بعمليات صنع القرار في المؤسسات: مثل القضايا البيئية ومكافحة الفساد والأخلاقية.

7. تستخدم على نطاق واسع: باعتبارها إحدى المعايير الرئيسية للنظم المالية السليمة الخاصة بمجلس الاستقرار المالي، وتوفر أساس لتقييم حوكمة المؤسسات من تقارير البنك العالمي عن مراعاة المعايير والقواعد².

المطلب الثاني: عرض مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة.

تساعد مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة المؤسسات صانعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة المؤسسات، كما أنّها توفر إرشادات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات وغيرها من الجهات التي تلعب دور في عملية تطوير الحوكمة الجيدة للمؤسسات.

¹Organization for Economic Co-Operation and Development, G20/OECD Principles of Corporate Governance, Op-Cit, p 10.

², Ibid, p 11.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق وتخصيص الموارد بكفاءة، وينبغي أن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:¹

1. ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسات، متوافقة مع حكم القانون والشفافية وقابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددا ومصمماً بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة.
4. ينبغي أن تدعم لوائح أسواق الأوراق المالية الحوكمة الفعالة للمؤسسات.
5. ينبغي أن تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلاً عن أحكامها وقراراتها، وينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.
6. ينبغي تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود من خلال الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

ثانياً: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: يجب أن يحمي إطار حوكمة المؤسسات المساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:²

1. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في: طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛ إرسال أو نقل الأسهم؛ الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛ المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين؛ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛ نصيب من أرباح المؤسسة.
2. ينبغي أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية وأن يكون لهم الحق في الموافقة على المشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في المؤسسة مثل: تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من

¹ Organization for Economic Co-Operation and Development, G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version), OECD Publishing, Paris, France, 2017, PP: 13-17.

² Ibid, PP: 18-28.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المستندات الحاكمة للمؤسسة؛ الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛ العمليات الاستثنائية بما في ذلك نقل كل أو تقريبا كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع المؤسسة.

3. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم الاجتماعات، بما في ذلك إجراءات التصويت إذ ينبغي:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

- أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين أن يحصلوا على معاملة متكافئة، وألا تؤدي اجراءات المؤسسة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

- أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.

- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وبنبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم، بما في ذلك التصويت في اجتماعات المساهمين، فيما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة و/ أو كبار التنفيذيين في المؤسسة، كما ينبغي

أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

- أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات.

- إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

4. ينبغي السماح للمساهمين بما في ذلك المستثمرين من المؤسسات أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بموضوعات الحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

5. ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متكافئة، وبنبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين الحصول على درجة من التأثير أو سيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

6. ينبغي الموافقة على المعاملات بين الأطراف المرتبطة وإجراءها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة المؤسسة ومساهميها.

7. حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أو لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مع توفير وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال، كما ينبغي حظر إساءة الاستغلال عن طريق

التداول الشخصي.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

8. ينبغي السماح لأسواق السيطرة على المؤسسات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

ثالثاً: المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: يجب على إطار حوكمة المؤسسات توفير الحوافز السليمة وأن تكون متاحة لأسواق الأسهم للعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة¹، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:²

1. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثنائية أن يفصحوا عن سياسات حوكمة المؤسسات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

2. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فريقي فارزي أصوات (أمناء) أو وفقاً لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم.

3. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثنائية أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المهم في المصالح الذي قد يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

4. ينبغي أن يفرض إطار حوكمة المؤسسات على المستشارين في مجال التصويت بالإجابة، والمحللين والسماصرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرهم، الذين يقدمون التحليلات أو المشورة المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، الإفصاح والحد من التعارضات في المصلحة التي قد تؤدي إلى الأضرار بنزاهة ما يقدمونه من تحليل أو مشورات.

5. ينبغي منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق، وتنفيذ القواعد المطبقة.

6. بالنسبة للمؤسسات المدرجة في ولاية قضائية غير التي تأسست فيها، ينبغي الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة لحوكمة المؤسسات في حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق، كما ينبغي أن تكون معايير وإجراءات الاعتراف بمتطلبات الإدراج في الإدراج الأساسي شفافة وموثقة.

7. ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية اكتشاف عادل وفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة على تشجيع الحوكمة الفعالة.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة المؤسسات: يجب أن يعترف في إطار حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصلحة التي تنشأ عن القانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط

¹ اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² Organization for Economic Co-Operation and Development, G20/OECD Principles of Corporate Governance Op-Cit, PP: 31-35.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستفادة للمشروعات على أسس مالية سليمة، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:¹

1. ينبغي احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
 2. عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
 3. ينبغي السماح بوضع آليات من أجل مشاركة العاملين.
 4. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
 5. ينبغي على أصحاب المصالح أن يتمكنوا من التواصل مع مجلس الإدارة والسلطات العامة المختصة للإعراب عن مخاوفهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم.
 6. ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة المؤسسات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.
- خامساً: الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الوضع المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة حوكمة المؤسسة²، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:³

1. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية: النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة؛ أهداف المؤسسة والمعلومات غير المالية؛ الملكيات الكبرى للأسهم بما في ذلك المستفيدين من الملكية وحقوق التصويت؛ مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين؛ المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في المؤسسة، وما إذا كان يتم النظر إليهم من قبل المجلس باعتبارهم مستقلين؛ المعاملات بين الأطراف المرتبطة؛ عوامل المخاطرة المتوقعة؛ المسائل الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛ هياكل وسياسات الحوكمة، بما في ذلك محتويات أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً للمعايير العالية النوعية للمحاسبة والإبلاغ المالي وغير المالي.

¹ Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version)**, Op-Cit, P P: 36-39.

² اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version)**, Op-Cit, P P: 41-49.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

3. ينبغي القيام بتدقيق خارجي سنوي مستقل بواسطة مدقق مستقل وكفاء ومؤهل وفقا لمعايير التدقيق العالية الجودة حتى يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأنّ البيانات المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي والهامة.

4. ينبغي على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وهم مسؤولين أمام المؤسسة بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق.

5. ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة من حيث التكلفة لمستخدمي المعلومات.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن توفر ممارسات حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة إتجاه المؤسسة والمساهمين، وذلك من خلال:¹

1. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس العلم التام وبحسن نية، مع بذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.

2. عندما قد تؤثر قرارات مجلس الإدارة على مجموعة مختلفة للمساهمين بطرق مختلفة يتعين على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

3. يتعين على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، ويتعين عليه أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

4. يتعين على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، خطط العمل الرئيسية، سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، الموازنات خطط العمل السنوية، وضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ وأداء المؤسسة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الإستحواذ، وعمليات البيع.

- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتبآتهم والإشراف عليهم وإذا لزم الأمر استبدالهم مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

¹ Organization for Economic Co-Operation and Development, G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version),Op-Cit, P P:50-61.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة ومساهميها على المدى الطويل.
 - ضمان الشفافية في عملية الترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
 - رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة.
 - ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالمؤسسة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
 - الاشراف على عمليات الإفصاح والتواصل.
5. ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة، من خلال:
- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها.
 - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في إنشاء لجان متخصصة لدعم المجلس في أداء وظائفه، ولا سيما فيما يتعلق بالمراجعة بالاعتماد على حجم المؤسسة والمخاطر التي تتعرض لها، وفيما يتعلق بإدارة المؤسسة والمكافآت، وينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفسح عن صلاحياتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
 - ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعّالة.
 - يتعين على مجالس الإدارة القيام بعمليات تقييم لتقدير أدائها وتقييم ما إذا كانت تملك المزيج الصحيح من الخلفية والكفاءات.
6. ينبغي أن تتاح لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات الصحيحة الدقيقة وذات الصلة وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم.
7. عندما يكون تمثيل العاملين في مجلس الإدارة منصوح عليه، ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم، بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن الهيئات المالية الدولية.

قامت العديد من الهيئات المالية الدولية بوضع مبادئ وقواعد مثلى معيارية لحوكمة المؤسسات منها مؤسسة التمويل الدولي، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، لجنة بازل للرقابة المصرفية الخاصة بالحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية، والتي أكدت جميعها على أهمية تطبيق هذه المبادئ من أجل خلق قيمة للمساهمين، والحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن البنك الدولي: يشجع البنك الدولي دائماً الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه في مجال وضع مبادئ حوكمة المؤسسات أو تحديد قواعدها يعطي الدعم المناسب على المستويات المحلية، الإقليمية والعالمية، حيث أكد على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس إدارة المؤسسات مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمنها نموذج (ROSC)، والتي تتلخص في:¹

1. الاعسار وحقوق الدائنين: في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول إلى نظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة، ونظم الإعسار توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقاً للمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل التي تنتج عن المؤسسة المعسرة، وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعنية، كما تتيح أيضاً حصول المقرضين على تقرير أكثر دقة عن مجمل المخاطر.

2. الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق: لقد أسس البنك الدولي مفهومه لحوكمة المؤسسات على مبادئ جوهرية أربعة هي: الفعالية، تحميل المسؤولية، المشاركة، الشفافية، هذه الأخيرة التي تسمح بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة تقدّم في وقتها ويعتمد عليها، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بمعايير وقواعد (ROSC) يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق في عدد من الدول.

ثانياً: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن صندوق النقد الدولي: وضع صندوق النقد الدولي مبادئ وقواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية سياسات الحكومة المالية والنقدية، من خلال إصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة في أبريل 1998.

¹ حمدي معمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 107، 108.

ويمكن توضيح أهم ماجاءت به هذه القوانين فيما يلي:¹

1. قانون السياسات المالية: تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة، وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يجب على الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها، وأن تتميز بالشفافية والنزاهة، كما تطرقت المدونة كذلك للأسس والوسائل التي تعتمد عليها الحكومة لتحقيق مختلف الأهداف (الدخل الفردي، الصحة، التعليم، زيادة النمو، تحقيق العمالة الكاملة، تخفيض معدل التضخم وتوازن ميزان المدفوعات...)، وتؤكد المدونة على أربع نقاط أساسية وهي:

- ضرورة التمييز وبوضوح بين الوظائف والمسؤوليات في القطاع الحكومي والهيئات التابعة له من جهة، ومختلف القطاعات الاقتصادية من جهة أخرى، فلا بد أن تكون المهام السياسية والإدارية في القطاع العام واضحة ومعلن عنها، بالإضافة إلى وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.
- الإفصاح عن المعلومات المختلفة وإتاحتها للأفراد.
- إعداد الميزانيات بعناية والحرص على تنفيذها بدقة، وتقديم تقارير واضحة بخصوصها.
- التأكيد على النزاهة من خلال المعلومات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها، وضرورة مراقبة المعلومات المالية من طرف هيئات مستقلة.

2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: والذي تمّ التأكيد من خلاله على إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية، وذلك لاعتبارين أساسيين هما:

- السياسات المالية والنقدية يمكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهدافها وأدواتها، وإذا ما التزمت بها الحكومة.
- مبادئ الإدارة الجيدة والرّشيدة تؤكد على ضرورة مساءلة البنوك المركزية والنظام المصرفي والمالي خاصة إذا كانت هذه الهيئات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية.

¹ عطية عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 148، 149.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ثالثاً: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، وأهم هذه الأسس هي:¹

- ينبغي أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة؛
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً؛
- القيادة الجيدة.

رابعاً: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية: عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية^(*) حوكمة المصارف على أنّها: "الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بوضع استراتيجيته وأهدافه، تحديد احتمال تعرضه للخطر، إنجاز عملياته اليومية، حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، موازنة أنشطته مع التوافقات التي سيعمل بطريقة آمنة وسليمة لإنجازها مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها"²، وتعتبر حوكمة المصارف من العوامل التي تعزز استقرار وسلامة النظام المالي وبالتالي تحقيق النمو المستدام، وتساهم الحوكمة في بناء بيئة قائمة على الثقة والشفافية والمساءلة مما يمكن المصارف من القيام بدورها، وتمثل المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة الحدود الدنيا الفعلية لتنظيم عمل المصارف والأنظمة المصرفية والرقابة عليها بشكل احترافي وسليم، ولقد أصدرت لجنة بازل هذه المبادئ لأول مرة في عام 1997، ونقحتها في أكتوبر 2006³،

¹ تامر خميس، اتجاهات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء التشريعات ذات العلاقة، دار تويته للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2019، ص 116.

^{*} لجنة بازل للرقابة المصرفية: تم تشكيلها من مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية بعد تعرض الأسواق العالمية لأزمة نقدية ومصرفية كبيرة، وقد ضمت ممثلي ومحافظي البنوك المركزية لمجموعة العشرة الممثلة في: بلجيكا، كندا، فرنسا، إسبانيا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، اللوكسمبورغ. ويمثل الدول الأعضاء إما البنك المركزي أو السلطات الرقابية المصرفية، وتتخذ هذه اللجنة من مدينة بازل السويسرية مقراً لها، وهي في الحقيقة لجنة استشارية فنية تقوم بنشر مبادئ تأتي في نطاق التأكد من تبنى وتطبيق حوكمة المؤسسات الجيدة من قبل المؤسسات المصرفية، ولا تؤسس لاستحداث أي إطار قانوني ذي صفة إلزامية فوق الأنظمة والقوانين الوطنية السائدة.

² Basel committee on banking supervision, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International settlements, October 2010, p 05.

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، رقم 58، 2014، ص 01.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وفي عام 2010 تم إصدار نسخة معدلة تضمنت 13 مبدأ لحوكمة المصارف حيث كشفت الأزمة المالية التي بدأت منتصف عام 2007 عن العديد من الهفوات في مبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الصادرة عام 2006 على سبيل المثال عدم كفاءة رقابة مجلس الإدارة على الإدارة العليا، وعدم الاهتمام الكافي بوظيفة إدارة المخاطر والهياكل التنظيمية المصرفية المعقدة دون مبرر¹، وفي جويلية 2015 أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية معايير منقحة بغرض الاستفادة من تجارب العديد من الدول في التطبيق بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- تعزيز الدور الاشرافي لمجلس الإدارة على أعمال الإدارة التنفيذية في مجال تطبيق أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر وتوسيع نطاق التوجيهات بالخصوص.
- التأكيد على أهمية توفر الكفاءة والأهلية في مجلس الإدارة ككل، وأهمية وفاء كل عضو من الأعضاء بالتزاماته ومسؤولياته، إضافة إلى استمرار مواكبته للتطورات المصرفية.
- تعزيز التوجيهات الخاصة بحوكمة المخاطر بما يشمل أهمية دور وحدات الأعمال، فريق إدارة المخاطر، ووظيفة التدقيق والرقابة الداخلية (خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر)، إضافة إلى التأكيد على أهمية ثقافة المخاطر السليمة التي تبنى عليها إدارة المخاطر في المصارف.
- أهمية أنظمة المكافآت والحوافز والتعويض كمبرك أساسي للحوكمة ومحفز لسلوك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية اتجاه تقبل المخاطر، وعكس أثر ذلك على عمليات المصرف وثقافة المخاطر فيه.
- تزويد السلطات الرقابية بتوجيهات حول تقييم عملية اختيار المصارف لمجالس إدارتها وإدارتها التنفيذية. وتشمل هذه المبادئ ما يلي:³

1. المسؤوليات العامة للمجلس: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية العامة للمصرف، بما في ذلك الموافقة على والاشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الاستراتيجية للمصرف ونشر ثقافة الحوكمة.

2. مؤهلات المجلس وتكوينه: ينبغي أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين لشغل مناصبهم، مع فهم دورهم الرقابي وحوكمة المؤسسات، وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم سليم وموضوعي بكل شؤون المصرف.

¹ بن مخلوف أميرة، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016، ص 122.

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية (ورقة محدثة)، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، رقم 72، 2017، ص ص: 01، 02.

³ Basel committee on banking supervision, **Guidelines Corporate Governance Principles for Banks**, Bank for International settlements, July 2015, pp: 08- 40.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

3. **هيكل المجلس وممارساته:** ينبغي للمجلس أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، وأن يضع الوسائل الكفيلة بمتابعة هذه الممارسات، وأن يستعرضها دورياً من أجل تفعيلها.
4. **الإدارة العليا:** يتعين عليها وتحت إشراف المجلس أن تقوم بإدارة أنشطة المصرف بطريقة تتماشى مع استراتيجية الأعمال، ومدى تقبل المخاطر والمكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
5. **حوكمة الهياكل الجماعية:** في هيكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الأم المسؤولية الكاملة، ولضمان انشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح وملائم لهيكل أعمال ومخاطر المجموعة وكياناتها، فإن مجلس الإدارة وكبار الموظفين يجب عليهم معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية والمخاطر التي تواجهها.
6. **وظيفة إدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى المصارف وظيفة مستقلة فعّالة لإدارة المخاطر، ومسؤولة عن الإشراف على أنشطة المخاطرة في جميع أنحاء المصرف، وينبغي أن يكون لها سلطة للقيام بذلك.
7. **تحديد المخاطر، التحكم والمراقبة:** ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها على مستوى المصرف بشكل مستمر، إذ يجب أن يواكب تطور البنية التحتية لإدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغيرات التي تطرأ على مخاطر المصرف.
8. **خطر الاتصال:** يتطلب إطار عمل حوكمة المخاطر الفعّال اتصالاً قوياً داخل المصرف حول المخاطر من خلال ابلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا.
9. **الامتثال:** على مجلس الإدارة أن ينشأ وظيفة الامتثال التي تشكل خط الدفاع الثاني للمصرف، وهي مسؤولة عن عدة أمور منها التأكد من أنه يعمل بنزاهة ووفقاً للقوانين واللوائح والسياسات الداخلية المعمول بها.
10. **التدقيق الداخلي:** تشكل وظيفة التدقيق الداخلي الفعّالة خط الدفاع الثالث، لذلك ينبغي أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعّالة، وسلامة المصرف على المدى الطويل.
11. **التعويضات:** ينبغي أن يدعم هيكل المكافآت في المصرف حوكمة المؤسسات السليمة وإدارة المخاطر.
12. **الإفصاح والشفافية:** إن الهدف من الشفافية في مجال حوكمة المؤسسات هو تزويد المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق بالمعلومات اللازمة، وتمكينهم من تقييم فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة المصرف.
13. **دور المشرفين:** يحدد هذا القسم عدة مبادئ يمكن أن تساعد المشرفين على تقييم وتعزيز حوكمة المؤسسات في المصارف، وتشمل ما يلي: توجيهات بشأن توقعات الحوكمة السليمة للمصارف؛ تقييمات شاملة لحوكمة

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المؤسسات للمصرف؛ التفاعل المنتظم مع المدراء والإدارة العليا؛ المطالبة بإجراء تحسينات وإجراءات تصحيحية؛ التعاون وتبادل معلومات حوكمة المؤسسات مع المشرفين الآخرين ذوي الصلة.

المبحث الثاني: آليات تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

هناك مجموعة من الآليات التي تستخدم في تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، إذ أنّها تعبّر عن الوسائل الرقابية التي تعمل بالأساس على حماية وضمن حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق والتدقيق الخارجي.

المطلب الأول: مجلس الإدارة.

إنّ المحور الذي تركز عليه حوكمة المؤسسات الجيدة هو مجلس الإدارة، حيث أنّه يعتبر الهيئة العليا التي تقوم بتسيير المؤسسة والاشراف عليها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال العمل على تنمية حقوق المساهمين إلى أقصى حد على المدى البعيد، وتحقيق عائدات كافية على استثماراتهم، والحفاظة على مصالحهم.

أولاً: تعريف مجلس الإدارة: لقد تعددت التعاريف حول مجلس الإدارة، نوجزها فيما يلي:

عرّف معجم المصطلحات الإدارية مجلس الإدارة بأنه: "الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات وخطط المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، ويتكون عادة من أعضاء من داخل المؤسسة ومن خارجها، ونظراً لوجوده في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة فإنّ بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة، والتأكد من أنّها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم"¹.

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العامة للمساهمين من أجل إدارة المؤسسة، وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للمؤسسة، ويخضعون للمساءلة من جانب المساهمين"².

ويعرّف مجلس الإدارة من منظور الحوكمة كما يلي:³

أ. حسب نظرية المشاركة للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة لتسهيل خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، حيث يتدخل كهيئة هرمية والذي يكون دورها كحكم في تقاسم الأرباح، وكذلك تشجيع العمل الجماعي؛

¹ زناقي بشير، معاريف محمد، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص 92.

² تبر زغود، تأثير خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح دراسة اختبارية على عينة من شركات المساهمة العائلية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2016، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 05.

³ بركات سارة، رحال إيمان، مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017، ص 604.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ب. حسب النظرية الإستراتيجية للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق المهارات، ومنه يتعين عليه تسهيل تنميتها، والمساعدة في بناء خيارات إستراتيجية جديدة؛

ج. حسب نظرية العقود المالية للحوكمة: يتدخل مجلس الإدارة لتحفيز المسيرين ليتمتعوا بالكفاءة سواء بنظام المكافآت أو بالتهديد بالعزل، ويكون هذا الدور منخفض في المؤسسات التي رأس مالها تهيمن عليه عائلة المسير.

ثانيا: خصائص مجلس الإدارة: يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على مجموعة من الخصائص وهي:

1. حجم مجلس الإدارة: يعتبر أحد آليات الحوكمة الهادفة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء

المجلس، ويمكن أن يعرف بعدد الأعضاء الذين يمثلون المجلس¹، حيث يمكن تصنيف أعضائه إلى ثلاث أنواع هم:²

أ. العضو التنفيذي: وهو العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة، ومن أمثله المدير التنفيذي أو العضو المنتدب، ورؤساء القطاعات بالمؤسسة مثل رئيس القطاع المالي، وترجع أهمية وجودهم للدراية الكاملة بالمؤسسة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها، ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة لفعالية الأداء مع مراعاة أنّ نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب ألا تتعدى الثلث.

ب. العضو غير التنفيذي: وهو العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة التي هو عضو في مجلس إدارتها، ولا يكون متفرغا لإدارة المؤسسة، ولا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، ويجب أن نلاحظ أنّ العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالمؤسسة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل.

ج. العضو المستقل: هو عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالمؤسسة في عضويته بمجلسها أي أنّه لا يشغل منصبا (ليس موظف) داخل المؤسسة ولا يقدم لها أي خدمة، وبصفة عامة لا يوجد هناك تضارب للمصالح عند أداء مهامه (الرقابة)³، كما يعرف الاستقلال بأنّه: "عدم وجود أي علاقة مادية له مع المؤسسة المدرجة (لا بصورة مباشرة ولا شريك أو مساهم أو موظف في مؤسسة لها علاقة مع المؤسسة)"⁴.

ولا تكاد تخلو الدراسات التي تناولت مجلس الإدارة من ذكر مزايا وعيوب حجمه، إذ يرى Jensen (1993) أنّ مجالس الإدارة التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء تشجع هيمنة وتجنر المسيرين، مما يؤدي إلى

¹ يعقوب مروة، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الأول)، 2020، ص 31.

² تقرورت محمد، قبلي نبيل، تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد 03، مارس 2018، ص 268.

³ Jean Tirole, *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press, Oxfordshire, England, 2006, P 30.

⁴ ديفيد لاركر، بريان تيان، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين، سعد بن عبد الله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

حجمه في مجال التأثير على فاعليته الاشرافية والرقابية للحد من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصلحتهم الذاتية¹.

3. الازدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي: تحدث الازدواجية عندما يشغل نفس الشخص منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في المؤسسة، حيث ينظر في الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات للفصل بين المنصبين على أنه أحد مؤشرات الحوكمة القوية، والذي يؤدي إلى تحسين كفاءة مجلس الإدارة في الرقابة الإدارية، وبالتالي تخفّض تكاليف الوكالة، وذلك لخضوع أداء المديرين لرقابة المجلس وأعضاءه، ممّا يدفع بالمديرين إلى تحسين أدائهم والارتقاء به لأهداف حملة الأسهم، وذلك لضمان بقائهم واستمرارهم في الوظيفة والحصول على مكافآتهم المتفق عليها، كما أنّ الجمع بين المنصبين سيجعل المؤسسة تحت إدارة شخص واحد ويوسع من صلاحيات وسلطة المدير التنفيذي للمؤسسة ويضعف من الدور الرقابي لمجلس الإدارة، وسيمنح هذا الوضع له بالسيطرة على المعلومات المتاحة عن أنشطة المؤسسة ويقدمها لأعضاء المجلس بالطريقة التي يراها مناسبة ومتفقة مع أهدافه، ممّا يضعف من دور مجلس الإدارة وفاعليته في الرقابة على المديرين، ويزيد من حالة عدم تماثل المعلومات².

4. المهارات والخبرات اللازمة في عضو مجلس الإدارة: إنّ توافر المهارات كالمؤهلات المناسبة في مجلس الإدارة يعتبر من أهم الموضوعات التي يجب أخذها في الحسبان عند تكوينه لضمان فعاليته في أداء وظائفه، وفي هذا الإطار فقد أصدرت مؤسسة التمويل الدولية مجموعة من الارشادات التي يجب أن تتوفر في عضو المجلس، وهي:³

أ. **الخصائص الشخصية:** القيادة، الأمانة والاستقامة، المسؤولية، الرشد والادراك، السلوك الأخلاقي.

ب. **المهارات والخبرات:** خبرة في مجال عمل أو صناعة المؤسسة، لديه حساسية بيئية الاعمال، لديه خبرات خاصة (ومن أمثلتها: المحاسبة والتمويل، إدارة المخاطر والرقابة المالية، الإدارة الاستراتيجية).

كما يجب أن يتوفر لديهم بعد النظر، الرؤية الاستراتيجية، التصور الإداري الجيد، القدرة على الإدارة والاشراف، الإحاطة بالجوانب القانونية والمالية، المعرفة بأعمال المؤسسة ونشاطاتها بصفة خاصة⁴، ولا يشترط أن تتوفر المهارات والخبرات مجتمعة بل يكفي أن تكون موزعة عليهم بطريقة متوازنة، وذلك لتحقيق الفعالية اللازمة وقيامه بواجباته⁵.

¹ تبر زغود، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² نفس المرجع السابق، ص 07.

³ مقدم عبيرات، طباعة سمية، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطلب السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019، ص 279.

⁴ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁵ سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص 92.

5. التقييم الذاتي لمجلس الإدارة: يجب على مجلس الإدارة القيام كل سنة بإجراء تقييم ذاتي له ولكل عضو على حده لتحديد درجة فاعلية المجلس في القيام بوظائفه، وذلك عن طريق تصميم المجلس لمجموعة من المبادئ التي تعكس ما ينوي أعضاءه فعله، بحيث توفر لهم مرجع واضح يستطيعون من خلاله تقييم أدائهم، كما توفر لهم الفرصة لمناقشة التغييرات التي من شأنها تحسين وتطوير العملية الاشرافية التي يقومون بها، ويتم ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي يوجهها عضو مجلس الإدارة لنفسه، وأيضا على اللجان التابعة للمجلس¹.

ثالثا: آليات عمل مجلس الإدارة: تتمثل فيما يلي:²

1. ميثاق مجلس الإدارة: يعتمد مجلس الإدارة ميثاقا يحدد فيه بالتفصيل مهامه الأساسية ومسؤولياته، وواجبات أعضائه التي يجب التقيّد بها.

2. اجتماعات مجلس الإدارة: يعقد المجلس اجتماعات بشكل منتظم (سنة اجتماعات على الأقل في السنة) بما يضمن القيام بمهامه بصورة فعّالة، كما يجتمع بناء على دعوة رئيسته أو على طلب خطي يقدمه عضوان من أعضائه، ويجب إرسال الدعوة لكل عضو من أعضائه قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع مع جدول أعماله، علما أنه يحق لكل عضو إضافة أي بند على جدول الأعمال.

3. أمين سر المجلس: يعيّن المجلس أمين سر للمجلس تتضمن مهامه تسجيل والتنسيق بين أعضاء المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالمؤسسة بما فيهم المساهمين والإدارة والموظفين، وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته، ودفاته، والتقارير التي ترفع من المجلس وإليه، كما يتعين عليه وتحت إشراف الرئيس تأمين حسن سير وإيصال وتوزيع المعلومات.

4. مهام رئيس مجلس الإدارة: يعتبر رئيس مجلس الإدارة المسؤول الأول عن حسن سير المجلس، بما في ذلك حصول أعضائه على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب، كما لا يجوز له أن يكون عضوا في أي لجنة من لجان المجلس، وتتمثل أهم مهامه في التأكد من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعّال وفي الوقت المناسب؛ الموافقة على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس مع الأخذ بعين الاعتبار كل المسائل التي يطرحها أي عضو من أعضائه؛ ضمان التواصل الفعّلي مع المساهمين مع إيصال آرائهم إلى المجلس؛ السماح

¹ مقدم عبرات، طباعة سمية، مرجع سبق ذكره، ص 280 (بتصرف).

² علي عبد الصمد عمر، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، مرجع سبق ذكره، ص ص: 123، 124.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

للأعضاء غير التنفيذيين بصورة خاصة بالمشاركة الفعّالة، وتشجيع العلاقات البناءة بين أعضاء المجلس؛ ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس.

رابعا: دور مجلس الإدارة في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات: يمكن إدراج أهم أدواره فيما يلي:

1. دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة: إنّ صلب موضوع عمل مجلس الإدارة هو وضع وتكوين إستراتيجية تستخدم فعلا في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹، ولقد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة اجتماعاته، وأهم ما جاء بمبادئ حوكمة المؤسسات بخصوص هذا الموضوع أنّ مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين استراتيجية يعتبر أمرا حاسما²، وذلك من خلال فهمه التام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، وكيفية الترابط والتوافق بين تلك الأعمال، وكيفية إدارتها والقيام بها (مثل الهرم الإداري، خطوط السلطة، هياكل الوحدات)، ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فإنّه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به، ويمكن لمجلس الإدارة أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الاستراتيجية بصورة دورية وبشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والتي لا يمكن تفاديها وتتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الاستراتيجية من وقت لآخر³، وبهذا فإنّ عملية الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربع مراحل متميزة ومتراطة في ذات الوقت تبدأ بالتحليل الاستراتيجي ثم إعداد الاستراتيجيات وبعدها تنفيذها وأخيرا تقييمها.

2. الدور الرقابي لمجلس الإدارة: يظهر هذا الدور من خلال ما يلي:⁴

أ. مجلس الإدارة ونظام الرقابة الداخلية: نظرا للدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسات نجد أنّ العديد من اللوائح نصت على أنّ من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها بوضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة ومراقبتها، وإساءة التصرف الناتج

¹ بدي فاطمة الزهراء، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 58.

² أيرا م. ميلليستاين. دي. جي، دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁴ بوفاتح بلقاسم، لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقرري للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017، ص: 54-56.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة؛ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية؛ التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وطرحها بكل شفافية؛ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية.

ب. مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي: باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة التدقيق الداخلي والإدارة، وهذا من خلال مدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها وما تم إنجازها من خططها الموضوعة، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمدققين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.

ج. مجلس الإدارة وإدارة المخاطر: يتمثل دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر من خلال مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة والمصادقة عليها؛ مراقبة أعمال المدير التنفيذي؛ الإشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المؤسسة؛ مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية؛ مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة.

وأوضحت لجنة COSO بأنه على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في المؤسسة، ويلتزم أعضائه بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال، والاطلاع على كافة القضايا التي تخص المؤسسة، وحضور الاجتماعات بشكل منتظم، والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المؤسسة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية، والعمل لأفضل منفعة لصالح المؤسسة وأن يكونوا موضوع ثقة ونزاهة في أفعالهم، ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة مثل مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات مع البنوك؛ تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛ تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛ تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المؤسسة؛ يتم التعاون بين هذه اللجنة وبين لجانها الأخرى الموجودة في المؤسسة لإنجاز مهامها.

3. إعداد تقارير للمساهمين حول إدارتهم للمؤسسة: يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقارير للمساهمين ونشرها تتضمن عرض لوضعية المؤسسة وسياساتها وخططها المستقبلية، كما يمكن إعداد تقارير بطلب من المساهمين، بالإضافة إلى إعداد تقارير تناقش قضايا محددة عن مسار المؤسسة¹.

4. دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية: لمجلس الإدارة دور محوري وأساسي في الإفصاح والشفافية، إذ أنه وفق مفهوم حوكمة المؤسسات هو المسؤول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح تحدد المبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن معلومات المؤسسة، وفيما يتعلق بالإفصاح أكدت جميع لوائح الحوكمة التي تم إصدارها إلزامه على وضع السياسة في شكل مكتوب، وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين².

5. دور مجلس الإدارة في تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم: إن مجلس الإدارة هو الذي يمثل جميع المساهمين سواء كانوا مساهمين ذو نسبة حاکمة أو مساهمين أقلية، فهو يعد وكيل عنهم في القيام بكافة أعمال المؤسسة ومسؤول أمامهم عن تحقيق عائد مناسب في إطار من العدالة والمساواة³، ويشير كل من Fama & Jensen (1983) أنه يعتبر الخط الدفاعي الأول لمصالح الملاك، والحل الأمثل للوصول إلى حماية أصول حل الملاك⁴.

ولقد نصت مبادئ حوكمة المؤسسات على أهمية قيام مجلس الإدارة بتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم، وذلك من خلال إلزامية تضمّن النظام الأساسي للمؤسسة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية، وكذا توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، وأن تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة، وعلى المؤسسة أن تستعمل أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين⁵.

نستخلص ممّا سبق أنّ بناء مجلس إدارة فعّال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، ولايتأتى ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من الخصائص الكمية والنوعية والتي تساهم بشكل كبير في الرفع من فاعليته لاسيما الاستقلالية، تحديد الحجم الأمثل للمجلس، الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 187.

³ سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي اليباس، سيدي بلعباس، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2018، ص 34.

⁵ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص: 167، 168.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

في المؤسسة، وامتلاك أعضائه للخبرات والمهارات المهنية والعلمية اللازمة لقيام كل عضو بأداء واجباته ومسؤولياته، كما أنّ هناك خمسة مجالات أساسية والتي يكون لمجلس الإدارة دور في تفعيل مبادئ الحوكمة تكمن في وضع استراتيجية المؤسسة، الدور الرقابي، إعداد تقارير للمساهمين حول إدارتهم للمؤسسة، وضع سياسة مكتوبة للإفصاح، وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الآليات الداخلية المعتمدة في مجال حوكمة المؤسسات، لما له من دور في ضمان تطوير وترقية الأداء العام للمؤسسات، وإدخال تحسينات على الأساليب الرقابية، إضافة إلى إعداد وتوفير التقارير والقوائم المالية بشكل دقيق، وعلى درجة عالية من الإفصاح والشفافية لخدمة أصحاب المصالح، ودعم ثقتهم في المعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية السليمة.

أولاً: نشأة وتطور التدقيق الداخلي: لقد برزت حاجة المؤسسات إلى التدقيق الداخلي نتيجة لتطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية، فقد ظهر التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمة الاقتصادية عام 1929 التي أدت إلى انهيار البورصات، ولتفادي هذه الأزمات ألزم المشرع الأمريكي أن تكون حسابات المؤسسات المسعرة في البورصة مراقبة من طرف مدقق خارجي، وبالتالي أصبح واجباً على المؤسسات التعامل مع مكاتب التدقيق الخارجي، حيث أنّ هذه الأخيرة قامت برفع أسعارها نظراً لزيادة المعاملات مما دفع المؤسسات تدريجياً إلى تعيين مدققين داخليين يتقاضون أجرة منها ولهم نفس مهام المدقق الخارجي، وكانت مهمة التدقيق الداخلي آنذاك تقتصر على التأكد من مدى صدق البيانات، وإثبات الوضعية المالية للمؤسسة والتي تعرف حالياً بالتدقيق المالي والمحاسبي، وفي عام 1941 تمّ انشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من أجل تطوير مهنة التدقيق الداخلي وتوسيع مجال تدخلها، ومن أبرز العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها داخل المؤسسات وتفعيل دورها بشكل كبير هي انفصال الملكية عن الإدارة، اتساع حجم المؤسسات وتعقد أنشطتها وعملياتها، ظهور المؤسسات ذات الفروع والشركات المتعددة الجنسيات، التقارير والقوانين التي صدرت في العديد من دول العالم، والتي أوصت بتطوير دوره في المؤسسات ومنها قانون ساربان أوكسلي الذي اعتبر من وجهة نظر الكثير من الباحثين أهم داعم لوظيفة التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى تقرير لجنة بازل حيث ألزم بضرورة انشاء تدقيق داخلي يتمتع بالاستقلالية والحيادية ويجب تقديم تقرير مجلس الإدارة¹.

¹ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص: 205، 206.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: مفهوم التدقيق الداخلي: لقد تعددت التعاريف حول التدقيق الداخلي نوجزها فيما يلي:

عرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط مستقل، موضوعي، يقدم تأكيدات واستشارات تمّ تصميمه لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر، والرّقابة وعمليات الحوكمة"¹. كما عرّفه المعهد الفرنسي للتدقيق والمستشارين الداخليين على أنه: "نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمؤسسة حول درجة تحكّمها في العمليات التي تقوم بها مع تقديم نصائح للتحسين والمساهمة في خلق القيمة"².

أمّا لجنة المنظمات الرّاعية لإطار الرّقابة الداخلية المتكامل فقد عرّفته على أنه: "عبارة عن عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة، يتمّ تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها، الاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها"³. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتدقيق الداخلي بأنّه نشاط رقابي مستقل وموضوعي يتبع أعلى سلطة في الهرم التنظيمي للمؤسسة، يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد أو الأشخاص، لديهم كفاءة وتأهيل مهني كاف، حيث يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية ووقائية، تساهم في إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرّقابة الداخلية بها.

يتضح من خلال التعاريف السابقة بأنّ التدقيق الداخلي يتميز بالخصائص التالية:

جدول رقم (3-1): خصائص التدقيق الداخلي.

المفهوم	الخاصية
ويقصد به التزام نشاط التدقيق الداخلي بمنهجية علمية ومعايير مهنية، وقواعد السلوك الأخلاقي أثناء تنفيذ المهام.	نشاط تأكيدي
لتزويد الإدارة بالتحليلات، الدراسات والاستشارات، والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.	نشاط استشاري

¹ زاهر عطا الرحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 19.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 208.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

نشاط مستقل	بإفساح المجال أمام المدقق الداخلي لأداء واجباته المهنية بجرية تامة بعيدا عن أيّة ضغوط في تحديد نطاقه ومنهجيته، وتعزيزا لمفهوم الاستقلالية فقد تمّ استحداث لجنة ضمن مجلس الإدارة تتولى الإشراف على نشاط التدقيق الداخلي ألا وهي لجنة التدقيق.
نشاط موضوعي	التوجهات الذهنية غير المتحيّزة التي تكفل قيام المدققين الداخليين بأداء مهامهم على نحو يجعلهم يؤمنون بنتائج أعمالهم، كما يجب عليهم تجنب المصالح المتعارضة لأنّها تؤثر على النتائج المتوصل إليها، ويمكن أن ينتج عنها مظهر غير لائق يتسبب في إضعاف الثقة بمهنة التدقيق الداخلي.
تحسين الفعالية	إنّ دور التدقيق الداخلي أصبح لا يقتصر فقط على إيجاد الأخطاء في المؤسسة، بل أصبح يقدم قيمة مضافة من خلال توصياته فيما يخص تحسين فعالية إدارة المخاطر. الرقابة وعمليات الحوكمة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: زاهر عطا الرمحي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-23 (بتصرف) وحاج قويدر قورين، أحمد بن يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء الشلف-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص 366.

ثالثا: أهمية التدقيق الداخلي: تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها المؤسسات الحديثة حيث أشار بعض الباحثين إلى أنّ سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي¹، كما أنّها تعد من الوظائف التي تساهم في الرقابة على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة منها المالية والمحاسبية والتشغيلية والإدارية، بالإضافة إلى أنّها تعمل على تقييم الأداء المالي والاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، وحماية أصولها من الهدر والسرقة والضياع وسوء الاستخدام، فضلا عن تقديم معلومات هامة للمدقق الخارجي، والتي يحتاجها في إعداد تقريره²، كما تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة إذ أنّها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

¹ شمال نجا، تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، المجلد 02، العدد 04، 2016، ص 167.

² يعقوب مروة، تفرات يزيد، بن زعمة سلمة، وظيفة التدقيق الداخلي كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -مقاربة نظرية تحليلية-، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 03، العدد 03، 2020، ص 331.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كادبري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها¹.

رابعا: أهداف التدقيق الداخلي: تتركز الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي في إضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه يسعى إلى تحقيق أهداف ثانوية تتمثل فيما يلي:²

- 1. التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها:** أن تكون البيانات موضوعية تعطي صورة صادقة عن وضعية المؤسسة، ومتوفرة بالشكل الكامل والملائم في الوقت المناسب خدمة للإدارة العليا والأطراف المستفيدة.
- 2. حماية ممتلكات المؤسسة:** بالمحافظة على أصولها من السرقة، الاختلاس أو التلاعب أو سوء الاستخدام، حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم، وتفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو عدم الكفاية.
- 3. متابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة وتقييمها:** بالتأكد من اتباع العاملين في المؤسسة لهذه الخطط والسياسات وتنفيذهم لها كما هي مرسومة، واكتشاف نقاط الضعف مع العمل على تصحيحها.
- 4. تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال:** وذلك للتأكد من تسلسل تنفيذ العمليات، وتحقيق قاعدة الفصل بين وظائف الحيازة، التسجيل والتنفيذ.

- 5. رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب:** بحكم إلمام إدارة التدقيق الداخلي بجميع أوجه النشاط في المؤسسة، فإنها الأقدر على المساهمة الفعالة في عملية الاقتراح، ووضع البرامج لتدريب العاملين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.
- خامسا: دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات:** فرضت قوانين (Sox Act, LSF) بالنسبة للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي التي تم تطبيقها ابتداء من جانفي 2017 مجموعة من الأسس التي تدعم نظام حوكمة المؤسسات، والتي نصت على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على إدارة المخاطر،

¹ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² صالح يزيدي، مايو عبد الله، دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة ميدانية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 04، جوان 2016، ص ص: 48، 49.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وتتغزز أهميته ومصداقيته عندما يتمتع المدققون بالاستباقية وتعطي تقييماتهم رؤى جديدة، وتأخذ الآثار المستقبلية في الإعتبار¹.

1. دور التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة: لقد نص المعيار الدولي رقم 2110 "الحوكمة" على أنه يجب

على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:²

- اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.
- الاشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
- تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين والإدارة.

كما يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالقيم الأخلاقية، بالإضافة إلى تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تدعم وتساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

2. دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية:

أ. العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي: تعرّف الرقابة الداخلية على أنّها: " ذلك النظام الذي يضم مجموعة من السياسات والإجراءات المتخذة من طرف مجلس الإدارة، المديرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها"³، وبصفة عامة فإنّ الرقابة الداخلية تهدف إلى التطبيق الجيد للقوانين واللوائح والسياسات، وتطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تحسين أداء عمليات المؤسسة، وضمان موثوقية المعلومات المالية.

¹ The Institute of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**, P: 12, Disponible sur le site: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>, la date: 25/07/2020, l'heure: 23:25.

² Ibid, P: 13.

³ براىح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص06.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وتعتبر العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث يعتبر من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود قسم للتدقيق الداخلي داخل المؤسسة، يهتم بالتأكد من مدى تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها، وكذا التأكد من دقة المعلومات المالية والتحقق من عدم وجود أي تلاعبات أو مخالفات¹.

ولقد نص المعيار الدولي رقم 2130 "الرقابة" في هذا الشأن بما يلي²:

- يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعّالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر.

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى (تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛ موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؛ فعالية وكفاءة العمليات والبرامج؛ حماية الأصول؛ الإمتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود).

- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الإستشارية، وذلك عند تقييم عمليات الرقابة في المؤسسة.

ب. انعكاسات تقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية على حوكمة المؤسسات: يعدّ وجود إدارة التدقيق الداخلي في المؤسسة من أهم عناصر ومقومات نظام الرقابة الداخلية الفعّالة خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التحقق من أنّ التنفيذ تمّ وفقاً لما هو وارد في اللوائح والتنظيمات، وبالتالي فهي تساعد إدارة المؤسسة على القيام بمسؤولياتها عن طريق فحص وتقويم وإبداء الرأي في السياسات والخطط والإجراءات والسجلات، كما يساعد التدقيق الداخلي في دعم الهيكل الرقابي والعمل على تقديم المقترحات بشأن التحسين المستمر لنظام الرقابة، وبالتالي رفع كفاءة وربحية المؤسسة وتعزيز الثقة فيها³.

ولقد أصبح رأي مدير التدقيق الداخلي حول كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية مهماً وشائعاً خصوصاً مع ظهور المستحقات في بيئة الأعمال، ولعلّ أهمها قانون Sarbanes-Oxley Act سنة 2002، وتطور المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعيار رقم 2410 معايير الإبلاغ).

¹ مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوريع، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² The Institute of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**, Op-Cit, P: 14.

³ براهمة كزّة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014/2013، ص ص: 88، 89.

والتي من شأنها تحقيق المنافع التالية:¹

- 1- ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة، حيث أنّ التقييم، التوصيات والتقارير التي يعدّها المدقق الداخلي تتم بصفة دورية، ما يشعر أصحاب المصلحة بالراحة، ويمكن الإدارة من تنفيذ الإصلاحات والتحسينات في الوقت الملائم.
 - 2- المساهمة في ضمان جودة التنظيم، وتتضمن جودة العمليات الالتزام بالسياسات والاجراءات واللوائح الداخلية وضمان إنجاز الأهداف بطريقة اقتصادية وفعّالة، وللمدققين الداخليين دور رقابي هام في ضمان الالتزام بها.
 - 3- تقديم الخدمات الاستشارية، حيث يعتبر المدققون الداخليون في موقع يمكنهم من تزويد مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق، المدقق الخارجي وأصحاب المصالح بالتحليلات الضرورية، التقييم والتوصيات.
- مما سبق يمكن القول أنّ وظيفة التدقيق الداخلي عند قيامها بتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة تقدم الدعم والمساهمة في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

3. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

أ. علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر: تعرّف إدارة المخاطر بأنّها: " نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها، وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المؤسسة وأصولها وإيراداتها، ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها، وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها"².

ولقد أكّد معهد المدققين الداخليين على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين إدارة مخاطر المؤسسة من خلال المعيار رقم 2120 "إدارة المخاطر" الذي ينص على أنّه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعّالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها، ويكون ذلك من خلال قيامه بما يلي:³

- تبعاً لنتائج تقييم المخاطر؛ يجب عليه تقييم مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات؛
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث الاحتيال، وكيفية إدارة المؤسسة لمخاطر الاحتيال؛

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² شعبان فرج، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص ص: 77، 78.

³ أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017، ص 168 (بتصرف).

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- أثناء المهام الاستشارية يجب أن يتناول المدققون الداخليون المخاطر ذات العلاقة بأهداف هذه المهام، وأن يتنبهوا لوجود أي مخاطر أخرى هامة؛
- يجب أن يستعمل المدققون الداخليون معرفتهم بالمخاطر التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- عند مساعدة الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تولي أي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بالإدارة الفعلية للمخاطر.

ومنه يتضح أنّ العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر هي علاقة وطيدة، فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات لتقوية وتحسين الطرق التي تدير بها مخاطرها، وأهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها وإدارتها تتمثل في عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين، ضياع الأصول، الاستخدام غير الكفء للموارد، والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ب. أثر تدقيق إدارة المخاطر على حوكمة المؤسسات: يعمل التدقيق الداخلي على إضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أنّ مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، فوظيفة التدقيق الداخلي اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو التدقيق المالي إلى التدقيق الإداري ثمّ إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر وتطبيق مدخل التدقيق على أساس المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة على أنّ المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم، وأنّ الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي ومنظم ممّا يساهم في دعم حوكمة المؤسسات¹.

نستخلص مما سبق أنّ التدقيق الداخلي يمثل وظيفة مهمة وأساسية داخل كل مؤسسة اقتصادية، إذ أنّه يساهم في إضافة قيمة لها، وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وهذا من خلال الأدوار التي أصبح يضطلع بأدائها في إطار حوكمة المؤسسات، والتي تتمثل في تفعيل الحوكمة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر، الأمر الذي يعزز ويدعم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات.

¹ يخلف صفية، سايب جبور، متطلبات تحسين جودة التدقيق الداخلي من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة الشركات، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور، الحلقة، المجلد 01، العدد 02، جوان 2019، ص 101.

المطلب الثالث: لجنة التدقيق.

أكدت معظم الدراسات التي أنجزت بخصوص حوكمة المؤسسات على ضرورة وجود لجنة تدقيق داخل المؤسسة لأنها تسهر على تطبيقها وتقييم مستوياتها، وتأكيد صحة المعلومات المالية والمحاسبية الموجودة في التقارير والقوائم المالية، وزيادة مصداقيتها بما يضمن جودتها، وتشجيع الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات، وتعزيز الإفصاح والشفافية، وضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

أولا: نشأة لجنة التدقيق: ترجع نشأة لجنة التدقيق إلى الأربعينات من القرن العشرين نتيجة قيام العديد من إدارات المؤسسات بعمليات الغش والتلاعب للتأثير على نتائج الأعمال، حيث قامت هيئة سوق المال الأمريكية بإقتراح تشكيلها عام 1940، كما أوصت في عام 1972 بأهمية تشكيلها من الأعضاء غير التنفيذيين في شركات المساهمة، وفي عام 1974 أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية نشرتها رقم 165 التي تطلب فيها ضرورة الإفصاح في البيانات المالية الختامية عن وجودها في المؤسسات المدرجة وكيفية تشكيلها، كما طالبت الهيئة عام 1978 المؤسسات بتحديد عدد الاجتماعات التي تعقدها اللجنة سنويا مع توضيح الوظائف والمهام التي تؤديها، وقد أوصت اللجنة التنفيذية لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي بتشكيل لجنة تدقيق مكونة من أعضاء مستقلين، ومع التطور العالمي وظهور العولمة الاقتصادية و شركات متعددة الجنسيات وانفصال الملكية عن التسيير زادت ضرورة تعميم مفهومها خاصة بعد فشل كبرى مكاتب التدقيق العالمية (أرثر أندرسن)، فأجمع الباحثين على أهميتها كآلية داخلية لحوكمة المؤسسات، وذلك لكونها الدعامة الأساسية لاستقلالية كلا من المدقق الداخلي والخارجي، وفي عام 2002 صدر قانون Sarbenes-Oxely فطبقا للقسم رقم 301 من هذا القانون، فإنّ لجنة التدقيق هي المسؤولة المباشرة عن تعيين المدقق الخارجي الذي يجب أن يوجه تقريره إليها¹.

ثانيا: مفهوم لجنة التدقيق: لقد تعددت التعاريف حول لجنة التدقيق، نوجز أهمها فيما يلي:

عرّفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين لجنة التدقيق على أنّها: "لجنة مكونة من المديرين غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في تدقيق القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد حلقة وصل بين

¹ لشلاش عائشة، بوعلي هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017، ص ص: 177، 178.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المدققين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المدقق الخارجي، ونطاق ونتائج التدقيق، وكذلك الرقابة الداخلية للمؤسسة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر¹.

أمّا المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين فقد عرّفها على أنّها: " لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك لإختيار المدققين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية"².

وتعرّف أيضا بأنّها: " لجنة منبثقة من مجلس إدارة المؤسسة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين، والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، ومراجعة وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات"³.
يتضح من خلال التعاريف السابقة للجنة التدقيق بأنّها تتميز بالخصائص التالية:

- 4- لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة؛
- 5- عضويتها مقتصرة على الأعضاء غير التنفيذيين؛
- 6- لجنة مهنية على درجة عالية من الاستقلالية، والخبرة والمعرفة في مجال المحاسبة والتدقيق؛
- 7- تقوم بالإشراف، الرقابة والتنسيق بين مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية في المؤسسة؛
- 8- تتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية وعمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وأيضاً تدقيق الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات داخل المؤسسة؛
- 9- تهدف إلى حماية حقوق المساهمين.

ثالثاً: أهمية لجنة التدقيق: يمكن توضيح المنافع التي تقدمها لجنة التدقيق لمختلف الأطراف فيما يلي:⁴

1. بالنسبة لمجلس الإدارة: تساعد أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق، وذلك عن طريق تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي من خلال الاجتماع بالمدقق الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق، وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة،

¹ بوسلمة حكيمة، كردودي سهام، لجنة المراجعة كإحدى آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 344.

² بوفاسة سليمان، سعيداني الرّشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 03، أبريل 2015، ص 21.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 163-166 (بتصرف).

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة المؤسسة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، كما أنّ وجودها يحسّن الاتصال بين قسم التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة بجعله على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهه مع تقديم الحلول المناسبة، والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.

2. بالنسبة للتدقيق الخارجي: لها دور هام في زيادة فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي من خلال اختياره وتحديد أتعابه والعمل على حل المشاكل بينه وبين إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية، ممّا يؤدي إلى زيادة جودة التدقيق الخارجي، وبالتالي زيادة ثقة الأطراف الخارجية في تقرير المدقق الخارجي وفي مهنة التدقيق بصفة عامة.

3. بالنسبة للتدقيق الداخلي: لها أهمية كبيرة في زيادة فعالية المدققين الداخليين واستقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية، ممّا يسمح بزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تصدرها المؤسسة، وكذا زيادة التفاعل مع المدقق الخارجي باعتبار أنّه من ضمن مسؤولياتها التنسيق وزيادة الاتصال بينهما.

4. بالنسبة للمستثمرين والأطراف الخارجية: تساهم في زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها المؤسسات والتأكيد على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، ممّا يزيد في ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية.

رابعاً: أهداف لجنة التدقيق: يمكن ايجاز أهداف لجنة التدقيق فيما يلي: ¹

- 10- زيادة جودة التقارير المالية الخاصة بالمؤسسة؛
- 11- توفير الاستقلالية والحياد للمدقق الخارجي والداخلي؛
- 12- التنسيق بين جهود المدقق الداخلي والخارجي لتفادي التعارض أثناء أداء مهام كلا منهما؛
- 13- تحسين جودة أداء أنظمة الرقابة الداخلية، ممّا ينعكس بالإيجاب على أداء المدقق الداخلي والخارجي؛
- 14- تحسين أداء مجلس الإدارة خاصة فيما يخص الجانب المالي والمحاسبي.

¹ لشلاش عائشة، بوعلي هيشام، مرجع سبق ذكره، ص ص: 178، 179.

خامسا: ضوابط تشكيل لجنة التدقيق من منظور حوكمة المؤسسات: يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. التحديد الواضح لسلطات ومسؤوليات ومهام اللجنة: تنحصر المهمة الأساسية للجنة التدقيق في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية، وعلى الوفاء بالتزاماته وخاصة في مجال النظم المحاسبية وإعداد التقارير المالية، فهي بحاجة لأن تكون مهامها ومسؤولياتها واضحة ومكتوبة ومحددة في نظام أو دليل، بحيث يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المؤسسة والمدقق الداخلي والخارجي حتى لا يحدث تداخل أو تعارض بين عمل اللجنة وعمل بعض الأجهزة التنفيذية في المؤسسة، ويجب أن يكون للجنة سلطة مناقشة كل الموضوعات التي تراها مهمة، ولها الحق في الاستعانة بأحد الأطراف الخارجية ذات الخبرة والدراية بالمشاكل التي تواجهها في كافة النواحي المالية والمحاسبية والقانونية، التي يمكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية، وعلى سلامة الإفصاح للمعلومات التي تظهر بها.

2. توافر وتكامل الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة التدقيق: نتيجة لتعدد الأدوات المالية الحالية وهياكل رأسمال المؤسسات، وظهور صناعات جديدة والتوجه نحو معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالية، يتطلب أن يكون أعضاء لجنة التدقيق من الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة اللازمة، لذلك على كل مجلس إدارة في المؤسسة أن يحدد المؤهلات والكفاءات التي يجب توافرها في أعضائها، كأن يتوافر لديهم الخبرة في الشؤون المحاسبية والمالية والقانونية والتدقيق، ويجب أن يكونوا على درجة عالية من تفهم أعمالها أو المجال الذي تعمل فيه، ويعتبر توافر الخبرة لأعضائها أمر ضروري لأنّ العديد من المشاكل المحاسبية والقانونية تعتمد على الحكم الشخصي لأعضائها.²

3. تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة التدقيق: يعتمد عدد أعضائها على حجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة، ويراعى في هذا المجال عدم زيادة العدد بصورة قد تمنع من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعّالة، وعدم انخفاضه بصورة تحد من أداء اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعّالية، ويتراوح العدد الأمثل لأعضاء لجنة التدقيق بين ثلاثة وخمسة أعضاء.

4. استقلال لجنة التدقيق: تقتضي أن تضم أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة، وبذلك يمنع كل من المسؤول التنفيذي وأي عضو آخر من مجلس الإدارة

¹ نساب عائشة، مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البلدة، 2016/2017، ص ص: 73، 74.

² بوسلمة حكيم، كردودي سهام، مرجع سبق ذكره، ص 347.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

في المؤسسة من العمل كعضو فيها، كما أنّ الاستقلالية تقلل من احتمال التلاعب، وتذهب كثير من الدول إلى تشكيلها من الأعضاء المستقلين لأنهم يكونون في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح ومدى كفاية الرقابة، وأقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء¹.

5. إدراك لجنة التدقيق لدورها في حوكمة المؤسسات: يتعين على أعضاءها أن يدركوا جيدا دورهم الإيجابي في حوكمة المؤسسات من خلال تدعيم دور الإفصاح المحاسبي وغير المحاسبي لمساعدة أصحاب المصلحة على مراقبة الإدارة مع تدعيم دور المدققين الخارجيين لزيادة درجة الثقة في القوائم المالية، بالإضافة إلى تدعيم دور الرقابة الداخلية لصدّق القوائم المالية من جهة، وضمان التزام إدارة المؤسسة بالقوانين واللوائح ذات الصلة من جهة أخرى.

سادسا: دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات: هناك ثلاثة (03) مجالات أساسية والتي يكون للجنة التدقيق دور في تفعيل مبادئ الحوكمة وهي:

- 1. دور لجنة التدقيق في الاشراف على نظام الرقابة الداخلية:** أصبحت لجنة التدقيق جزءا هاما من نظام الرقابة الداخلية، كما أنّ عدم وجودها يعتبر نقطة ضعف في هذا النظام، حيث تعتبر المسؤولة عن دراسة وتطوير النظم المحاسبية ونظم الرقابة الداخلية المطبقة بالمؤسسة، ويمكن تحديد دورها في مجال نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:²
 - دراسة أنظمة الرقابة الداخلية لتحقيق فاعليتها والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، وتقديم الاقتراحات الملائمة.
 - متابعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية ونظم العمل، والتحقق من أنّها توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الأخطاء والمخالفات، ووضع الضوابط التي تكفل اكتشافها بمجرد حدوثها.
 - دراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية وإجراءات التدقيق الداخلي واقتراح التعديلات الواجب إدخالها، بما يحقق انسياب العمل، وإلغاء أي تعقيدات في دورة الإجراءات التي تؤدي إلى بطء تنفيذ المهام المختلفة، وفي نفس الوقت يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة عملية الرقابة الداخلية.
 - تلقي وفحص الرد على أوجه القصور الجوهرية التي أشار إليها المدقق الخارجي في تصميم نظام الرقابة الداخلي.

¹ سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205، 206.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة الالكترونية في أسواق المال: مراجعة حسابات شركات السمسرة، مراجعة حسابات صناديق وشركات الاستثمار، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر، 2014، ص 326.

2. دور لجنة التدقيق في عمليات إدارة المخاطر: تساعد لجنة التدقيق مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بالمؤسسة، وتتولى هذه المهمة بالتنسيق مع التدقيق الداخلي، الذي أسندت إليه مهمة إدارة المخاطر المالية وغير المالية بالمؤسسة تحت وصايتها، ومن بين مهام لجنة التدقيق اتجاه مسؤولياتها في إدارة المخاطر ما يلي:¹

- الإشراف على إدارة المخاطر؛
- مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر تبعاً لأنواع المخاطر المختلفة؛
- تقدير مخاطر الاحتيال في كل مستوى من مستويات الإدارة؛
- المساهمة في فهم المخاطر لاستثمار الفرص وتخفيف حالة عدم التأكد؛
- فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ككل والتقارير المالية؛
- تقييم كفاية الرقابة على المخاطر بما فيها المخاطر الخارجية؛
- ضمان تحديد كافة المخاطر التي قد يواجهها النشاط وتقييمها، والتحقق من وجود نظام مناسب لإدارتها.

3. دور لجنة التدقيق في تحسين جودة التقارير المالية: يمكن تقييم مستوى الجودة والموثوقية في التقارير والقوائم المالية من خلال اختبار مجموعة من المقاييس المتمثلة في الدعاوي القضائية المرفوعة من حملة الأسهم ضد مجلس الإدارة بسبب وجود مخالفات وأخطاء جوهرية؛ الدعاوي القضائية المرفوعة من هيئة سوق المال بسبب مخالفة مجلس الإدارة لقواعد القيد ومعايير العرض والافصاح؛ معدل تغيير المدققين الخارجيين بسبب الخلاف على السياسات المحاسبية؛ طبيعة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية السنوية والدورية.²

- ويجب على لجنة التدقيق فحص القوائم المالية وتقرير المدقق الخاص بها، والقيام بما يلي:³
- استعراض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي بما فيها الملاحظات مع تقسيم توصيات المدقق الخارجي؛
 - دراسة واستعراض القوائم المالية قبل اعتمادها ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي خطأ أو حذف لمعلومات ذات أهمية ينتج عنها تضليل بالقوائم المالية؛
 - استعراض تقارير المدقق ومناقشة الخلافات التي قد تنشأ بين الإدارة والمدقق الخارجي عند إعداد القوائم المالية؛

¹ عناني عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 05، العدد 07، جوان 2017، ص ص: 249، 250.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ جريو صارة، بوفليخ نبيل، دور لجان التدقيق في دعم وتحسين حوكمة الشركات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019، ص 122.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- دراسة السياسات المحاسبية المتبعة والنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المحاسبة والتدقيق عند إعداد القوائم المالية؛
- تقييم أهداف المؤسسة عند إعداد التقارير المالية، وأن تقوم بتقييم مدى الالتزام بتلك الأهداف؛
- أن تضمن أنّ نظام إعداد التقارير المالية يعطي للمستفيدين فكرة واضحة عن الأداء التشغيلي والربحي للمؤسسة؛
- العمل على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط على الإدارة عند إعداد التقارير المالية، كما ينبغي على اللجنة العمل على تقييم الظروف التي قد تؤثر على جودة التقارير المالية؛
- الاشراف على عمليات التدقيق المتعلقة بالغش أو الخطأ أو التحريف في البيانات المالية أو أي أمور أخرى ترى اللجنة أهمية تفصيلها.

وتعتبر وظيفة لجنة التدقيق بالنسبة لإعداد التقارير المالية وظيفية إشرافية رقابية أي أنّها تقوم بدور المنسق بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي واستعراض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي، ومن الواضح أنّه لكي تكون فعّالة في إشرافها لا بد عليها أن تقوم بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل أولئك المشاركين في العمل، وفي الواقع إنّ المحاسبة المالية وإعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية لا يمكن أن تنتج إلا عن طريق الاتصالات الفعّالة¹.

نستخلص مما سبق أنّ لجنة التدقيق تمثل أهمّ اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي تتكون من أعضاء غير تنفيذيين مستقلين، إذ أنّ وجودها داخل كل مؤسسة اقتصادية أصبح ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا لتطبيق الحوكمة في ظل توافر ضوابط تشكيلها، نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في ضمان جودة التقارير المالية، وزيادة الشفافية في المعلومات المالية والمحاسبية، ممّا يساهم في زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في تلك التقارير، كما أنّ هناك ثلاثة مجالات أساسية والتي يكون للجنة التدقيق دور في تفعيل مبادئ الحوكمة تتمثل في الإشراف على نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتحسين جودة التقارير المالية.

المطلب الرابع: التدقيق الخارجي.

يعتبر التدقيق الخارجي من بين أهمّ الآليات الخارجية المعتمدة في مجال حوكمة المؤسسات، لما له من دور محوري في إضفاء مصداقية القوائم المالية التي تعبّر عن حقيقة المؤسسة، والتي تسمح لمختلف الأطراف ذات العلاقة بها بالإعتماد عليها في اتخاذ قراراتهم، وبناء خططهم المستقبلية.

¹ هدى خليل إبراهيم، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد من وجهة نظر محاسبية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 38، 2014، ص 230.

أولاً: تعريف التدقيق الخارجي: لقد تعددت التعاريف حول التدقيق الخارجي، نوجزها فيما يلي:

يعرّف التدقيق الخارجي بأنه: "فحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمؤسسة التي يتم تدقيق حساباتها، بقصد إبداء رأي فني ومحيد عن مدى صحة أو دقة هذه البيانات، ودرجة الاعتماد عليها، ومدى دلالة القوائم المالية أو الحسابات الختامية التي أعدها المؤسسة في التعبير عن نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة"¹.

ويعرّف أيضاً بأنه: "عملية جمع وتقييم أدلة الإثبات بطريقة منهجية وموضوعية من قبل شخص كفاء ومستقل، لتحديد مدى توافق المعلومات المعدة عن الأحداث الاقتصادية مع المعايير المقررة، ثم التقرير عن نتائج ذلك للأطراف ذات المصلحة"².

كما يعرّف على أنه: "نشاط يتم من طرف أشخاص خارجيين عن المؤسسة يقوم على عملية الفحص المهني الإلزامي بقصد إبداء الرأي حول مصداقية المعلومة محل الفحص"³. ويشمل التدقيق الخارجي وفقاً للتعريف المذكورة أعلاه ما يلي:⁴

1. الفحص: أي التأكد من صحة قياس العمليات المالية وسلامتها التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها.

2. التحقق: ويشير إلى إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة زمنية معينة، وكدلالة على الوضع المالي في نهاية تلك الفترة.

3. التقرير: أي بلورة نتائج الفحص والتحقق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية، وهو ختام عملية التدقيق، حيث يبيّن المدقق الخارجي رأيه الفني المحيد في القوائم المالية ككل.

¹ مسامح مختار، لقوية سمير، مساهمة النخوص المهني للمدقق الخارجي في تحسين جودة التدقيق "دراسة ميدانية لعينة من المدققين الخارجيين في ولاية بسكرة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 07، العدد 12، جوان 2017، ص: 445، 446.

² غزالي زينب، ذوادي مهدي، أثر جودة التدقيق الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح - دراسة لمجموعة من الشركات الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 605.

³ بن زعمة سليمة، بصري ريمة، تفرات يزيد، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة نظرية تحليلية-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 85.

⁴ إياذ رشيد القرشي، التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً، دار المغرب للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 05.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: خصائص التدقيق الخارجي: يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): خصائص التدقيق الخارجي.

المفهوم	الخاصية
يهدف التدقيق الخارجي بصفة عامة إلى إبداء الرأي في القوائم المالية.	عملية هادفة
يتم ممارسة التدقيق الخارجي وفق إطار منظم من الخطوات المنطقية المترابطة، تبدأ بجمع البيانات اللازمة المتعلقة بالمؤسسة، ثم تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف فيه، بعدها يتم وضع برنامج للمراجعة النهائية، ثم القيام بعمليات الفحص الميداني وجمع الأدلة التي تؤكد رأي المدقق الخارجي، وتنتهي بإعداد التقرير.	عملية منظمة
لا بد على المدقق أن يكون مستقلا عن المؤسسة، حيث لا تكون له مصالح مباشرة أو غير مباشرة معها، وعليه القيام بعمله دون الخضوع لضغوط الغير، وتعتبر الحاجة لاستقلال المدقق الخارجي وليدة مسؤوليته اتجاه مستخدمي القوائم المالية.	يمارسها مدقق مستقل
تنطوي عملية الاتصال على طرفين هما المرسل والمستقبل عن طريق رسالة وقناة اتصال، والتدقيق يستوفي على مقومات الاتصال، فالمرسل هو المدقق الخارجي والمستقبل هو مستخدم التقرير، أما الرسالة فهي الرأي المهني في قناة الاتصال وهي التقرير.	عملية اتصال متكامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بن زعمة سليمة، بصري ريمة، قرارات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ثالثا: أهمية التدقيق الخارجي: تكمن أهميته في كونه وسيلة تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة وهي:¹

1. إدارة المؤسسة: حيث تعتمد عليه بشكل كبير في عمليات التخطيط لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، وعليه

فإنّ مصادقة المدقق الخارجي على القوائم المالية سيمنحها درجة كبيرة من الثقة، ويزيد من نسبة الاعتماد عليها.

2. الملاك والمساهمين: إنّ كبر مؤسسات المساهمة وانفصال الملكية عن الإدارة عزّز من أهمية التدقيق الخارجي،

حيث أصبح المدقق الخارجي يقوم بالمصادقة على الميزانية أو الامتناع عن ذلك ولكن بتقدم الأسباب، وهو بذلك

¹ غزالي زينب، ذوادي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 605، 606.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

اكتسب دور الوكيل عن المساهمين في ممارسة الرقابة على هذه المؤسسات نظرا لما يتمتع به من استقلالية، فيقوم بحماية حقوق المساهمين من التبذير والاسراف، وسد جميع أوجه الغش والاختلاسات¹.

3. الدائنون والموردون: لضمان تحصيل حقوقهم من المؤسسة، فإنّ هؤلاء يعتمدون على تقرير المدقق الخارجي، حيث يقومون بتحليله لمعرفة المركز المالي، والقدرة على الوفاء بالالتزامات، وكذا درجة السيولة في المؤسسة.

4. الزبائن: يتركز اهتمامهم على المعلومات التي يقدمها المدقق الخارجي حتى يمكنهم بناء تصور عن استمرارية نشاط المؤسسة، خاصة إذا كانوا معتمدين عليها كمورد رئيسي أو مرتبطين بها بمعاملات طويلة الأجل.

5. الموظفون: يهتمون بالمعلومات المتعلقة باستقرار ربحية أرباب عملهم، كما أنّهم مهتمون بتقييم قدرة المؤسسة على دفع أجورهم ومكافآتهم، وضمان مناصب عملهم.

6. الهيئات الحكومية: تعتمد بعض أجهزة الدولة على البيانات التي تصدرها المؤسسات الكبرى في العديد من الأغراض منها مراقبة النشاط الاقتصادي أو رسم السياسات الاقتصادية للدولة، وهنا تساعد عملية التدقيق الخارجي على وضع القرارات الإدارية السليمة، واستغلال موارد المؤسسات بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى مساعدة خبراء الضرائب في بناء الثقة والكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي.

رابعا: أهداف التدقيق الخارجي: يمكن تحديد الأهداف بمجموعتين أساسيتين تقليدية وحديثة كما يلي:

1. الأهداف التقليدية: وتتمثل في التحقق من صحة ودقة وصدق المعلومات المحاسبية المثبتة بالدفاتر ومدى الاعتماد عليها؛ إبداء رأي في محايد يستند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي؛ اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش مع التقليل من فرص ارتكابها بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك؛ اعتماد الإدارة عليه في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات؛ طمأننة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم؛ تحديد مبلغ الضريبة².

¹ عاشوري عبد الناصر، دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية سطيف-، مذكرة ماجستير، تخصص الحوكمة ومالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2016/2015، ص: 72، 73.

² بن زعمة سليمة، بصري ريمة، تفرات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص: 85، 86.

2. الأهداف الحديثة: وتشمل مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقق الأهداف مع تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها؛ تقييم نتائج الأعمال وفقاً للأهداف الموضوعية؛ تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية عن طريق منع التبذير والإسراف في جميع نشاطات المؤسسة؛ تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع¹.

خامساً: دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات: يمكن إبراز مساهمات التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من خلال مايلي:

1. دور المدقق الخارجي في اكتشاف الغش والأخطاء الجوهرية: تعتبر مسؤولية المدقق الخارجي في اكتشاف الغش والأخطاء الجوهرية من المطالب الأساسية لأطراف المجتمع المالي، حيث أنه قد تنشأ التحريفات في القوائم المالية إما بسبب غش أو خطأ والعامل الذي يفرق بينهما هو ما إذا كان التصرف الأساسي الذي نتج عنه التحريف متعمداً أو غير متعمد، لهذا جاء المعيار الدولي رقم 240 (*) بعنوان "مسؤوليات المدقق ذات العلاقة بالغش عند تدقيق القوائم المالية"، ورغم أن الغش مفهوم قانوني واسع إلا أن المدقق يهتم بالغش الذي يترتب عنه تحريف جوهري في القوائم المالية، ويوجد نوعان من التحريفات المتعمدة: التحريفات الناتجة عن تقرير مالي مغشوش والتحريفات الناتجة عن اختلاس الأصول²، وبصفة عامة تتمثل واجبات المدقق الخارجي اتجاه الخطأ والغش فيما يلي:³

- يجب عليه التأكد من اختياره أدلة تدقيق مناسبة وكافية للتحقق من أنه لم يحدث خطأ أو غش في القوائم المالية، وكذلك تعديل الأداء أو إضافة إجراءات مناسبة عند اكتشافه أو عند علمه أنه تم اكتشاف هذه الحالات سابقاً.

- تحديد أثر الغش والخطأ الهام مع مقارنته بتقارير الإدارة ونظام التدقيق الداخلي وإعلام الإدارة بالنتائج الفعلية، ويجب أن يراعي تحديد المستوى الإداري الواجب إعلامه مع الأخذ في الاعتبار احتمال تورط مستوى إداري عال في الخطأ أو الغش المكتشف، وفي كل الحالات يفضل قيامه بتوجيه تقرير مكتوب لمستوى الإدارة العليا

¹ إياد رشيد القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

* يؤكد هذا المعيار على ضرورة تحلي المدقق بروح النقد والنظر إلى إمكانية احتواء القوائم المالية على أخطاء جوهرية (مبررة) ناتجة عن الغش أو الاحتيال.
² International Auditing and Assurance Standards Board, **Handbook International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements**, Volume 1, New York, USA, 2016-2017 édition, P 168.

³ حمادي نبيل، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008/2007، ص ص: 84،

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

موضحاً الخطأ المكتشف وأثره وكيفية علاجه وإمهالهم فترة مناسبة لاتخاذ ما يلزم، وإلا ينسحب من المهمة ويخطر الجمعية العمومية بعد دعوتها للانعقاد في دورة غير عادية لمناقشة التقرير.

2. دور المدقق الخارجي في اكتشاف التصرفات غير القانونية: يقصد بالتصرفات غير القانونية الأعمال التي تقوم بها المؤسسات على خلاف ماتقتضي به القوانين والأنظمة واللوائح التي تحكم أنشطتها، ومن أمثلة ذلك تقديم الرشاوي من قبل المؤسسة محل التدقيق، وتعتبر الإدارة المسؤول الأول عن التأكد من أنها تسيّر حسب القوانين والأنظمة، ورغم أهمية نظام الرقابة الداخلية في محاولة تخفيف إمكانية ارتكابها إلى أدنى حد ممكن، فإنه من الضروري توسيع نطاق مسؤوليات المدققين الخارجيين بخصوص اكتشاف تلك التصرفات، لهذا جاء المعيار الدولي رقم 250 بعنوان "مراعاة القوانين والأنظمة عند تدقيق القوائم المالية"، إذ أنه في حالة اكتشافها يجب على المدقق الخارجي أن يحصل على معلومات كافية لتقييم تأثيرها على القوائم المالية، مع ضرورة مراعاة تقييم الإدارة لتأثير ذلك التصرف، ورغم ذلك فإنه يكون من الصعب التمييز بين التصرفات غير القانونية التي لها تأثير مباشر عن تلك التي لها تأثير غير مباشر، حيث أنه لا يوجد حد فاصل للتمييز بينهما، كما لم تتضمن النشرة أسس أو قواعد للتمييز بينهما، وبالتالي فإن ذلك يعتمد على التقدير المهني للمدقق الخارجي¹.

3. دور المدقق الخارجي في اختبار المعلومات المالية المستقبلية: يقصد باختبار المعلومات المالية المستقبلية فحص وتقييم الافتراضات التي بنيت عليها التنبؤات المالية، وتقييم مدى ملائمة تلك الافتراضات، وكذلك تقييم مدى سلامة الإفصاح عن تلك التنبؤات، وعند قيام المدقق الخارجي بإجراء مهمة اختبارها عليه أن يحصل على أدلة كافية وملائمة، ويجب عليه أن يكون على مستوى كاف من المعرفة بنشاط المؤسسة لكي يكون بمقدوره أن يقيم ما إذا كانت كافة الافتراضات الهامة المطلوبة لإعداد المعلومات المالية المستقبلية قد تمّ تحديدها، كما يحتاج أيضاً إلى التعرف على الأنشطة التي تمر بها المؤسسة لإعدادها، وذلك بأخذه بعين الاعتبار الرقابة الداخلية على نظام إعداد المعلومات المالية المستقبلية وخبرات الأشخاص القائمين على إعدادها؛ طبيعة المستندات المستخدمة والتي تعد من قبل المؤسسة لتأييد افتراضات المؤسسة؛ درجة استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية ودرجة الاعتماد على استخدام الحاسب الآلي؛ الأساليب المستخدمة للوصول إلى تطبيق الافتراضات؛ صحة المعلومات المالية المستقبلية المعدة في فترات سابقة وأسباب وجود اختلافات جوهرية².

¹ حمادي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² نفس المرجع السابق، ص 90.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ومن الضروري أن يشير المدقق الخارجي في تقريره عن اختبار المعلومات المالية المستقبلية، وأنه تم إعدادها استنادا إلى افتراضات ملائمة مع تقديم مصدر الأدلة المؤيدة لافتراضات أفضل تقديرات الإدارة، وإلى أي حد يمكن الاعتماد عليها، وعند اختباره لعنصر أو أكثر من عناصر المعلومات المالية المستقبلية يصبح من الضروري أن يراعى اتفاق البيانات في هذا العنصر مع البيانات ذات العلاقة في القوائم المالية الأخرى (أي مراعاة الترابط)، بالإضافة إلى ضرورة حصوله على تأكيدات مكتوبة من الإدارة بخصوص الغرض الذي تستخدم فيه المعلومات المالية المستقبلية ومدى اكتمال افتراضات الإدارة، وقبول الإدارة لمسؤولياتها عن هذه المعلومات، كما يجب عليه أن يراعى عند تقييم العرض والافصاح للمعلومات المالية المستقبلية، بالإضافة إلى المتطلبات التي تحددها القوانين المتبعة والقواعد التنظيمية أو المعايير المهنية ما إذا كان:¹

- قد تم الإفصاح عن السياسات المحاسبية بشكل كاف في الإيضاحات المرفقة مع المعلومات المالية المستقبلية.
- قد تم الإفصاح بشكل كاف عن الافتراضات في الإيضاحات المرفقة مع المعلومات المالية المستقبلية، ويجب أن يكون من الواضح ما إذا كانت تلك الافتراضات تمثل أفضل تقديرات للإدارة أو أنها تمثل افتراضات نظرية، وعندما تكون الافتراضات متعلقة بأمور جوهرية وخاضعة لدرجة كبيرة من عدم التأكد، فيجب أن يتم الإفصاح بشكل كاف عن ذلك وعن مدى حساسية النتائج.
- قد تم الإفصاح عن تاريخ إعداد المعلومات المالية المستقبلية، وعلى الإدارة أن تتأكد من أن الافتراضات تعتبر ملائمة في هذا التاريخ، على الرغم من أن المعلومات تكون قد تم تجميعها على مدى فترة زمنية.
- قد تم الإفصاح عن أي تغيير في السياسات المحاسبية عن تلك المتبعة في إعداد القوائم المالية التاريخية، والإفصاح عن أسباب التغيير، وأثرها على المعلومات المالية المستقبلية.

4. دور المدقق الخارجي في تقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية: لقد أزم المعيار الدولي رقم 265

بعنوان "إبلاغ أوجه القصور في الرقابة الداخلية للمكلفين بالحوكمة والإدارة" المدقق الخارجي بمسؤولية إبلاغ أطراف الحوكمة والمستوى الإداري المسؤول كتابة وفي الوقت المناسب بأوجه القصور في الرقابة الداخلية التي حددها أثناء تدقيقه للقوائم المالية، إذ يجب عليه أن يتوصل إلى فهم للرقابة الداخلية ذات الصلة بعملية التدقيق عند تحديده لمخاطر التحريف الجوهرية وتقييمها، وهذا من أجل تصميم إجراءات التدقيق المناسبة في ظل الظروف القائمة،

¹ علي عبد الصمد عمر، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013، ص 92.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وليس لغرض إبداء رأي في فاعلية الرقابة الداخلية، وقد يتعرف المدقق على أوجه قصور في الرقابة الداخلية ليس فقط أثناء آلية تقييم المخاطر، وإنما أيضاً في أية مرحلة أخرى من مراحل التدقيق¹.

وما لا شك فيه أنّ قيام المدقق الخارجي بهذه المسؤولية من شأنه أن يوضح الصورة الحقيقية للمؤسسة ويوجههم، ويمكّنهم من تقدير المخاطر المحتملة مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

5. دور المدقق الخارجي في تحسين جودة التقارير المالية: يتضح الدور المحوري الذي يلعبه المدقق الخارجي في تحسين جودة القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة من خلال فحصه الدقيق لحساباتها باعتبارها متخصصاً ونزيهاً لإتقان عمله، إذ لا مصلحة له في التأثير على حقيقة المعلومات المالية المدروسة، بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للقوانين الجاري العمل بها، وجعلها تعكس واقع المؤسسة كونها خالية من الأخطاء والغش والتزوير، وهذا ما ينتج مصطلح جودة القوائم المالية أي سلامة، صحة ودقة هذه القوائم، كما يعتبر تقرير المدقق الخارجي أداة ضغط على الإدارة من أجل تفعيل الأداء المحاسبي، وأهم ما توفره هذه التقارير للمستخدمين هو إمكانية الوثوق بها والاعتماد عليها².

6. دور المدقق الخارجي في معرفة مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط: يعتبر فرض الاستمرارية من أهم الفروض التي تستخدم في إعداد القوائم المالية الختامية، حيث يفترض أنّ المشروع يتم إنشاؤه لكي يقوم بأعماله، وأنه باق ومستمر لفترة زمنية معقولة وغير محددة تكفي لاستخدام موارده الاقتصادية كما هو مخطط ومتوقع، وأنه ليس في نية أصحاب المشروع تصفية أو تقليل حجم عملياته بشكل مادي واضح يؤثر على طبيعة المؤسسة، إذ يهدف المعيار الدولي رقم 570 بعنوان "الاستمرارية" لوضع معايير وتوفير إرشادات حول مسؤولية المدقق عند تدقيقه للقوائم المالية المتعلقة بملائمة فرض الاستمرارية كأساس لإعداد القوائم المالية، كما أنّ هناك عدة مؤشرات تمكنه من معرفة قدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط المتمثلة أساساً في المؤشرات المالية (الوضع المالية للمؤسسة، ظهور النسب المالية الأساسية بشكل سلبي، عدم القدرة على السداد، عدم القدرة على تمويل مشاريع تطوير منتجات جديدة أو استثمارات ضرورية أخرى)؛ المؤشرات التشغيلية (فقدان إداريين قياديين بدون استبدالهم، فقدان سوق رئيسي أو حق امتياز أو ترخيص أو مورد رئيسي)؛ مؤشرات أخرى (عدم تطبيق المتطلبات

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والمراجعة والفحص والتأكدات الأخرى والخدمات ذات العلاقة، معيار المراجعة 265، ديسمبر 2018، ص ص: 02 (بتصرف).

² بن زعمة سليمة، بصري ريمة، تفرات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 93 (بتصرف).

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

القانونية ومتطلبات رأس المال، دعاوى قضائية معلقة على المؤسسة والتي في حالة نجاحها لا يمكن للمؤسسة الوفاء بها، تغييرات في التشريع أو السياسات الحكومية)¹

ويجب على المدقق الخارجي في حالة وجود شك حول استمرارية المؤسسة أن يجمع أدلة إثبات كافية وملائمة للتأكد من هذا الشك، ويوجد عدة إجراءات مناسبة لذلك كتحليل ومناقشة التدفق النقدي والربحية مع الإدارة، وتحليل آخر بيانات مالية مرحلية متوفرة، فحص شروط السندات واتفاقيات القروض، ومراعاة موقف الإدارة فيما يتعلق بطلبات الذمم المدينة غير المنفذة².

نستخلص مما سبق أنّ المدقق الخارجي يمارس عدة أدوار عند قيامه بعملية التدقيق حيث أنه يساهم في اكتشاف الغش والأخطاء الجوهرية، وكذا التصرفات غير القانونية، واختبار المعلومات المالية المستقبلية، وقدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط، بالإضافة إلى إبلاغ أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية لأطراف الحوكمة وفي الوقت المناسب الذي من شأنه أن يوضح الصورة الحقيقية للمؤسسة، ويوجههم ويمكّنهم من تقدير المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنه يزيد من مصداقية المعلومات الواردة في القوائم المالية، وبالتالي المساهمة في جودتها، فضلا عن توفير الحماية لحقوق المساهمين ومختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، الأمر الذي يعزز ويدعم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: فعالية الالتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

من المؤكد أنّ كل المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها رغبة في تعظيم ربحيتها، وقد جاءت الحوكمة لتحقيق الإصلاح المالي والإداري سعيا منها نحو تعزيز أدائها، والحفاظ على ممتلكاتها، وضمان استمرارها، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ التطبيق الجيد للحوكمة له تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي.

سننتظر في هذا المطلب إلى العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي من خلال تفسير أسباب وجود الروابط بينهما مع تحديد قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي.

¹ علي عبد الصمد عمر، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- أولاً: تفسير أسباب وجود روابط بين مبادئ حوكمة المؤسسات والأداء المالي: هناك مجموعة من الأسباب تفسّر وجود علاقة بين المؤسسات الاقتصادية التي تطبق مبادئ الحوكمة والأداء المالي المتميز لها، تتمثل فيما يلي:¹
- إنّ حوكمة المؤسسات هي انعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات والمحاسبة عن الأداء ورفع مستوى الأداء التشغيلي في الأجل الطويل، وإنّ المؤسسات مرتفعة الحوكمة تتجه نحو الحصول على عوائد مرتفعة على رأس المال المملوك ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة، وطالما أنّها أضخم الجهات المنشأة للقيمة في أسواقها فإنّها ستظل المتفوقة في الأداء المالي على امتداد الزمن، وعليه فإنّ نوعية الإدارة هي المفتاح الذي يربط المؤسسات بالحوكمة الجيدة.²
 - إنّ المستثمرين ليسوا محصورين بأسواق معينة سواء أسواق محلية أو إقليمية أو عالمية، ويمكنهم تجنب الأسهم والأسواق التي تضعف فيها الحوكمة، وعدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يجعلهم يلجؤون إلى مديري صناديق الاستثمار لتوزيع المخاطر، والتغلب على ضعف الحوكمة أو في حال عدم وجود دلائل قوية عليها.
 - تؤدي الإخفاقات التامة لحوكمة المؤسسات إلى انخفاض تصنيف بعض الأسهم (وأحياناً تصنيف السوق ذاته)، ولهذا فإنّ المستثمرين يكونون أكثر اهتماماً بالاستثمار في المؤسسات التي تتمتع بالحد الأدنى المقبول من معايير الحوكمة، وبهذا تصبح الحوكمة بحد ذاتها معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل³، ولا سيما مع اتجاه العديد من الدول إلى إصدار تصنيف للمؤسسات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة لديها.
 - احتلال المؤسسات المطبقة للحوكمة مواقع متميزة، ممّا يدفع المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة، وتحسين الأسلوب وطريقة التقدير وتقييم هذا الأداء.
 - تشير الإحصاءات إلى زيادة معدلات الالتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من المؤسسات على اختلاف الأسواق التي تنتمي إليها، بل تتعداها إلى بعض الدول وازدياد معدل الالتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة في تطبيق الحوكمة.

¹ بن قائد فاطمة الزهراء، تفعيل دور الحوكمة في تحسين من الأداء المالي للمؤسسات-عرض تجارب دول رائدة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي: 07 و08 ديسمبر 2014، ص 14.

² جون سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ نفس المرجع السابق، ص 65.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- الدور الفعّال للجنة التدقيق، باتصافها بالاستقلالية والخبرة والابتعاد عن التحيز والفحص المبني عن المعرفة يجعل هناك ضوابط للارتقاء بالأداء المالي بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمدققين الداخليين والخارجيين.

- ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية التي تكفل ضوابط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الرقابة وتطوير الأداء.

ثانيا: قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي.

يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات، إلا أنّ توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، والتي تعتمد على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء، والذي يمكن تقييمه من خلال تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات للتعامل مع الطرق التي من خلالها تطمئن المستثمر على عائد استثماراتهم؛ يمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح؛ يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة؛ والتأكد من أنّ المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة¹.

وإنّ الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب²:

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لأنّ الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف مواردها وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ القرارات بناء على أسس سليمة، ممّا يساعدها على جذب الاستثمارات بشروط جيدة، وبالتالي تحسين كفاءتها المالي.

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإنّ حوكمة المؤسسات تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

¹ يجاوي إهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالروية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 05، 2014، ص 65.

² Daniela Venanzi, **Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art**, Springer Publishing, New York, 2012, P 39.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق حوكمة المؤسسات لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

أما فيما يتعلق بدور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء المالي، وتتمثل فيما يلي:¹

1. زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: إنّ التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛ وعدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، ممّا يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة.

2. زيادة قيمة المؤسسة: لا يؤدي التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما يؤدي كذلك إلى الرفع من قيمة المؤسسة بميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية.

3. تخفيض مخاطر الأزمات المالية: أوضحت العديد من الدراسات أنّ السبب الرئيسي للخيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، ممّا جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي، التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإنّ عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أنّ المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة لحوكمة المؤسسات.

4. تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، وتزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية، والاجتماعات المستمرة والصرحة، والابتعاد عن التضليل، وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

¹ جياوي نعيمة، بوسلمة حكيم، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص ص: 12-14.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت في هيكل الحوكمة القدرة على منح الضمان بأنّ الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين)، وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل المؤسسات؛ الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)؛ القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري، ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة¹.
ومما سبق يمكن القول أنّ التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، بما يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما يضمن قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثمّ تدعيم استقرار وتقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

المطلب الثاني: أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

يمثل مجلس الإدارة عنصراً أساسياً في أدلة الحوكمة والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات، إذ يعتبر المسؤول الأول والأخير عن قيادتها نحو أفضل مستويات الأداء، وذلك من خلال الإشراف التام على جميع الوظائف والعمليات فيها ووضع الخطط الاستراتيجية وبالتالي تعظيم قيمتها، لذا فقد اهتم الباحثون بالتعرّف على أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

أولاً: حجم مجلس الإدارة والأداء المالي: يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في التأثير على وظيفته وفعاليتها، وبالتالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وقد اختلف الباحثون في دراسة هذا الأثر باختلاف النظريات المتبعة في التحليل، فوفقاً للرؤية السلوكية لمجلس الإدارة، ومن وجهة نظر المؤيدون لنظرية الوكالة فإنّ كبر حجم المجلس له أن يؤثر سلباً على الأداء المالي بحجة انخفاض كفاءته، ذلك أنّ وجود عدد كبير من الأعضاء سيؤدي إلى صعوبة التنسيق والاتصال بينهم، ممّا يؤدي إلى تحمل تكاليف، بالإضافة إلى ذلك تعاني المجالس كبيرة الحجم من البطء في عملية صنع القرار ومن مناقشات تتسم بقلّة الصراحة، ومن تشتت المسؤولية والعزوف عن المخاطر، وبالنظر إلى المفاضلة بين المعطيات يعتقد العديد من الخبراء أنّ هناك وجوداً من الناحية النظرية لما يسمى بالحجم الأمثل لمجلس الإدارة فمثلاً إدعى لبيتون ولورش (1992) أنّ عدد أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يكون إما ثمانية أو تسعة وألا يتجاوز عشرة أعضاء²، ولذلك نجدهم يفضلون مجالس الإدارة ذو العدد القليل حتى يتاح

¹ يجيوي إلهام، بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² ديفيد لاركر، بريان تيان، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين، سعد بن عبد الله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص: 185، 186.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الوقت لجميع الأعضاء لإبداء آرائهم من جهة، ولسهولة اتخاذ القرارات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنّ قلة العدد يولد الاحساس بالمسؤولية لدى كل عضو.

في المقابل فإنّ المعارضين لنظرية الوكالة يؤكّدون على الأثر الإيجابي لمجلس الإدارة الكبير على الأداء المالي، فوفقاً لهم فإنّ الطاقة الإضافية له ستكون أكثر أهمية من زيادة مشاكل التنسيق والاتصال واتخاذ القرار، ويستمد هؤلاء الباحثين حججهم عموماً من نظرية التبعية للموارد، والتي تعتبر مجلس الإدارة وسيلة لاتصال المؤسسة مع المحيط الخارجي واستيعاب ظروف عدم التأكد، ففي ظل بيئة غير مستقرة كلما زادت درجة عدم التأكد كلما تطلب اتخاذ القرار معلومات وخبرات أكثر يصعب الحصول عليها في وجود عدد قليل من الأعضاء¹.

كما أنّ الدراسات التجريبية لم تتفق على الاتجاه النهائي للعلاقة بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث قام يرمك عام 1996 بقياس العلاقة بين حجم المجلس وقيمة المؤسسة (مقاسة بنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) فوجد أنّه بزيادة حجم المجلس تتهاوى قيمة المؤسسة (وهذا بعد مراقبة بعض العوامل الأخرى مثل حجم المؤسسة وحجم القطاع)، كما وجد أنّ المجالس الكبيرة أقل عرضة لإقالة الرؤساء التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف، وأنّ المساهمين يتفاعلون سلبياً مع الإعلانات عن تزايد حجم مجلس إدارة المؤسسة، وخلص إلى أنّ هناك علاقة عكسية²، أمّا دراسة (Roszaini and Mohammad Hudaib, 2006) التي اختبرت العلاقة بين هيكل حوكمة المؤسسات وأداء 347 مؤسسة مدرجة في بورصة كوالالمبور للأوراق المالية خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى 2000 تشير إلى وجود علاقة سالبة، وذات دلالة إحصائية بين الحجم الكبير لمجلس الإدارة وأداء المؤسسات الذي تم قياسه بمؤشر (QTobin)، ونفس النتيجة أظهرتها دراسة (Shafie Mohamed Zabri et al., 2016) التي اختبرت العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي لعينة مكونة من 86 مؤسسة مدرجة في بورصة ماليزيا للأوراق المالية خلال الفترة من 2008 إلى 2016³، أمّا دراسة (مفروم ومصيطفي، 2016) التي اختبرت أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة التدقيق على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في السوق المالي الفرنسي خلال الفترة من 2010 إلى 2014 توصلت إلى علاقة سالبة، وغير ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس والأداء المالي⁴.

¹ مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات - دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية-، مجلة معارف، جامعة البويرة، المجلد 11، العدد 21، ديسمبر 2016، ص 431.

² ديفيد لاركر، بريان تيان، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين، سعد بن عبد الله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ مفروم برودي، مصيطفي عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 696.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 690.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

وفي المقابل تشير نتائج دراسة (Adesanmi A.D et al., 2018) التي اختبرت تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية والبنوك في النيجر خلال الفترة من 2005 إلى 2014، لوجود علاقة موجبة، وذات دلالة إحصائية بين الحجم الكبير لمجلس الإدارة والعائد على الأصول¹، ونفس النتيجة بلغتها دراسة (Amer Mohamed Jaser Qasim, 2014)، التي اختبرت العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسات المدرجة في بورصة أبوظبي خلال الفترة من 2007 إلى 2011.²

أما دراسة (Mehmet Sabri Topak, 2011) فقد اختبرت أثر حجم المجلس على أداء المؤسسات لعينة مكونة من 122 مؤسسة تركية خلال الفترة من 2004 إلى 2009، وتوصلت لعدم وجود أي علاقة³.

ثانياً: استقلالية مجلس الإدارة والأداء المالي: هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للمؤسسات الاقتصادية، وكانت النتيجة أنّ هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين المؤسسات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تمّ قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل لها، فمجلس الإدارة المستقل يضمن التزامها أكثر بحماية حقوق المساهمين، وبالتالي العمل على زيادة صافي الأرباح وتعظيم قيمتها في الأجل الطويل، بالإضافة إلى تأكيد المجلس على المحاسبة والمساءلة بالموازاة مع وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين الأداء وإنتاج الثروة⁴. ومن جهة أخرى تتبنى نظرية الإشراف وجهة نظر معاكسة، حيث يعتبرون أنّ المديرين هم الجديرون بالثقة، وتؤكد هذه النظرية اتخاذ المديرين الداخليين قرارات أفضل من الجهات الخارجية، وأنهم يزيدون من أرباح المؤسسة إلى الحد الأقصى لأنهم يتمتعون برؤى أفضل في مجال الأعمال، وبالتالي فإنّ نسبة المديرين المستقلين غير التنفيذيين إلى حجم المجلس يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأداء المالي للمؤسسة، في حين لا تجد بعض الدراسات الأخرى أي علاقة بين عدد المديرين المستقلين والأداء المالي⁵.

كما أنّ الدراسات التجريبية لم تتفق على الاتجاه النهائي للعلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء المالي،

¹ Adesanmi A.D et al., **Corporate Governance and Firm's Financial Performance: A Comparative Study of Manufacturing Companies and Banks in Nigeria**, International Journal of Contemporary Research and Review, Vol 09, Issue 07, July 2018, PP: 20940 - 20950.

² Amer Mohammad Jaser Qasim, **The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence from the UAE**, European Journal of Business and Management, Vol.6, N°.22, 2014, p.p. 118- 124.

³ Mehmet Sabri Topak, **The Effect of Board Size on Firm Performance: Evidence from Turkey**, Middle Eastern Finance and Economics, Issue 14, 2011, P 119.

⁴ مقدم عبيرات، طباعة سمية، مرجع سبق ذكره، ص 283.

⁵ صحراوي جلييلة، جديدين لحسن، واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي -دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017) -، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 01، العدد 06، 2017، ص 50.

فنتائج دراسة (Oyewale Israel Oludele, Oloko Magret A, Olweny Tobiah, 2016) التي اختبرت العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء المالي لعينة من 74 مؤسسة صناعية في نيجيريا تشير إلى وجود علاقة موجبة، و ذات دلالة إحصائية بينهما¹، ونفس النتيجة أظهرتها دراسة (Victor-Octavian Müller,) (2014) التي اختبرت أثر تركيبة مجلس الإدارة على الأداء المالي خلال الفترة من 2010 إلى 2011²، ونفس النتيجة بلغتها دراسة (محمدي وقريشي، 2016) التي اختبرت أثر حوكمة المؤسسات (التي تمّ قياسها من خلال خصائص مجلس الإدارة) على الأداء المالي (مقاسا بالعائد على الأصول) للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015³.

وفي المقابل أظهرت نتائج دراسة (Ayda Farhan, Siti Normala Obaid and Hairul Azlan) (2017) التي اختبرت أثر الحوكمة على أداء المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الإماراتية خلال الفترة من 2010 إلى 2014، لوجود تأثير سلبي لاستقلالية مجلس الإدارة على الأداء⁴، كما توصلت دراسة (حمدان، 2016) التي اختبرت العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء المؤسسات البحرينية لعينة مكونة من 42 مؤسسة مدرجة في بورصة البحرين خلال الفترة من 2009 إلى 2013، لوجود تأثير عكسي لاستقلالية مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات الذي تمّ قياسه بمؤشر توبين والعائد على الأصول والعائد على الملكية⁵، ونفس النتيجة بلغتها دراسة (محمد العماد سعد أسعد، 2015) التي اختبرت أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصّل عنها على الأداء المالي لعينة مكونة من 145 مؤسسة مساهمة سعودية مدرجة في سوق تداول الأوراق المالية خلال الفترة من 2011 إلى 2012، حيث تمّ قياس الأداء المالي بمعدل القيمة السوقية للسهم على القيمة الدفترية⁶.

¹ Oyewale Israel Oludele, Oloko Magret A, Olweny Tobiah, **The Relationship Between Board Independence and Financial Performance of Listed Manufacturing Companies in Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 4, No. 9, 2016, P P : 45-56.

² Victor-Octavian Müller, **The impact of board composition on the financial performance of FTSE100 constituents**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109,2014, P P : 969-975.

³ نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 05، العدد 09، 2016، ص 187.

⁴ Ayda Farhan, Siti Normala Obaid and Hairul Azlan, **Corporate governance effect on firms' performance – evidence from the UAE**, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 33 No. 1, 2017, P P: 66- 80.

⁵ علام محمد موسى حمدان، العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص 481.

⁶ محمد العماد سعد أسعد، أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصّل عنها على الأداء المالي دراسة نظرية تطبيقية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، تخصص محاسبة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 76.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

أما نتائج دراسة (Mohammed Alshetwi, 2017) التي اختبرت العلاقة بين حجم واستقلالية مجلس الإدارة وأداء المؤسسة لعينة مكونة من 329 مؤسسة خلال الفترة 2013 إلى 2015 تشير لعدم وجود ارتباط بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء¹.

ثالثا: الازدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والأداء المالي: يجادل بعض الباحثين بناء على نظرية الاشراف أنّ المدير التنفيذي له تأثير إيجابي على تكاليف البحث والتطوير المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن ناحية أخرى تشكل الازدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي إشكالية من وجهة نظرية الوكالة، كون أنّ المدير التنفيذي يتمتع بنفوذ مهيمن على قرارات مجلس الإدارة من خلال ترأسه مجموعة من الأشخاص المسؤولين عن مراقبة وتقييم أدائه، وهذا يؤدي إلى إضعاف استقلالية المجلس، والذي قد يؤدي إلى مراقبة غير فعالة للإدارة، وهكذا فإنّ الحوكمة الرشيدة ستحدث عندما يتم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، الذي سيؤثر تبعا لذلك على ثروة المساهمين بشكل إيجابي، وتحقيق عوائد أفضل².

كما أنّ الدراسات التجريبية لم تتفق على الاتجاه النهائي للعلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث أشارت دراسة (Zied Bouaziz et Mohamed Triki, 2012) التي اختبرت خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي لعينة من 26 مؤسسة مدرجة في بورصة تونس للأوراق المالية خلال الفترة من 2007 إلى 2010 لوجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية³، وفي المقابل توصلت نتائج دراسة (Sekhar Muni, 2014) التي اختبرت أثر متغيرات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي لعينة من 39 مؤسسة مدرجة في بورصة البحرين خلال الفترة من 2010 إلى 2012 لوجود أثر سلبي لازدواجية منصب المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة على العائد على الأصول⁴، ونفس النتيجة بلغتها دراسة (مفروم ومصيطفي، 2016)، أما دراسة

¹ Mohammed Alshetwi, **The Association between Board Size, Independence and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia**, Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing, Vol 17, Issue 1, 2017, PP: 17-28.

² صحراوي جلييلة، جديدن لحسن، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ Zied Bouaziz et Mohamed Triki, **L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises tunisiennes**, 2012, P P : 01-36, article disponible sur <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/38672/>.

⁴ Sekhar Muni Amba, **Corporate governance and firms' financial performance**, Journal of Academic and Business Ethics, 2014, P P: 1-11, Available From <http://www.aabri.com/manuscripts/131587.pdf>.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

(محمدي وقريشي، 2016) توصلت إلى عدم وجود أي أثر للإزدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة¹.

رابعاً: عدد اجتماعات مجلس الإدارة والأداء المالي: اهتمت العديد من الدراسات بالعلاقة التي تربط عدد اجتماعات مجلس الإدارة بالأداء المالي، فالبعض أكد على أنّ الاجتماعات المتكررة من شأنها أن تحسّن من الأداء المالي، باعتبارها تسمح بدراسة مختلف النقاط المطروحة والمتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، في حين أكّد البعض الآخر أنّ الاجتماعات المتكررة تزيد من التكاليف المتحمّلة من طرفها بما تفرضه من مصاريف مختلفة، ممّا يؤدي إلى تخفيض الأداء المالي، ومن جهة أخرى نجد أنّ بعض الباحثين لم يلمسوا أي أثر لعدد الاجتماعات على الأداء المالي².

كما أنّ الدراسات التجريبية لم تتفق على الاتجاه النهائي للعلاقة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة والأداء المالي، حيث أشارت دراسة (Biruk Ayalew Wondem, Gurdip Singh Batra, 2019) التي اختبرت أثر ممارسات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات في اثيوبيا لعينة من 24 مؤسسة مساهمة خلال الفترة من 2011 إلى 2015 لوجود تأثير سلبي لتكرار اجتماعات مجلس الإدارة على العائد على الأصول³، ونفس النتيجة توصلت لها دراسة (الجويسم وعامر، 2020) التي اختبرت أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي لعينة من 11 بنك مسجل في السوق السعودي خلال الفترة من 2016 إلى 2018⁴.

وفي المقابل توصلت دراسة (مجيلي ورواجي، 2016) التي اختبرت أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي لعينة مكونة من 10 مؤسسات ذات أسهم جزائرية خلال الفترة من 2013 إلى 2015 لعدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للمؤسسات محل الدراسة⁵.

وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ النتائج التجريبية كانت متباينة، ولا يوجد لحد الآن إجماع بين الباحثين على الحكم بالتأثير الإيجابي أو السلبي للدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لاختلاف العلاقة من قطاع إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى، وحسب صلاحيات الأنظمة والقوانين المتبعة في المؤسسات الاقتصادية.

¹ نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 435، 434.

³ Biruk Ayalew Wondem, Gurdip Singh Batra, **The Impact of Corporate Governance Practices on Corporate Financial Performance in Ethiopia**, International Journal of Accounting Research, Vol 07, N 196, 2019, P 01.

⁴ فتحي محمد صالح الجويسم، محمد عبد الله عامر، أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي "دراسة تحليلية على قطاع البنوك في السوق السعودي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص ص: 39-66.

⁵ مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 426.

المطلب الثالث: أثر مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في زيادة ثقة المستثمرين، وإمكانية إتخاذ قرارات استثمارية سليمة مبنية على بيانات كاملة ودقيقة، مما يحسّن الأداء المالي، وقد أشار الكثير من المحللين الماليين إلى أنّ غياب هذا المبدأ يساهم بشكل كبير في الضعف المالي واختلال هياكل التمويل على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: الإفصاح المحاسبي:

1. تعريف الإفصاح المحاسبي: الإفصاح في اللغة هو الفصاحة والبيان، ويقال رجل فصيح أي بليغ اللسان أي طليق وهو انطلاق اللسان بكلام صحيح وواضح، ويقال أفصح الصبح أو أفصح الأمر أي وضع وبان وبدأ بالظهور، أمّا الإفصاح في الاصطلاح هو اتصال المؤسسة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة لكشف المعلومات الهامة للمستثمرين والمساهمين وسوق المال وغيرهم من أصحاب المصالح المختلفة بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المؤسسة على الأرباح وسداد التزاماتها، والإفصاح في المؤسسات وسوق المال يعني إظهار كافة الحقائق عن المؤسسة وإظهار جميع البيانات والمعلومات سواء الدورية أو غير الدورية، وكذلك المالية أو غير المالية لجميع الأطراف والسوق¹. كما يعرف الإفصاح على أنّه "عملية إظهار المعلومات المالية سواء الكمية أو الوصفية في القوائم المالية أو في الهوامش أو الملاحظات أو الجداول المكملة في الوقت المناسب، مما يجعل القوائم غير مضللة وملائمة لمستخدميها من الأطراف الخارجية، والتي لديها سلطة محدودة للحصول على المعلومات التي ترغبها، وذلك بغرض اتخاذ قرارات رشيدة"².

2. أهمية الإفصاح المحاسبي: لقد تزايدت أهمية الإفصاح في السنوات الأخيرة، ويعود ذلك للأسباب التالية:³

- صعوبة حصر الأحداث في تقارير ملخصة بسبب التعقيد في أنشطة الأعمال، ونتيجة لذلك تستعمل الملاحظات بصورة مكثفة في شرح الأحداث وآثارها المستقبلية؛

¹ زرقون عبد الجليل، مبدأ الإفصاح والشفافية في شركة المساهمة، مجلة حقوق الانسان والحريات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغاثم، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص 374.

² نادية محمد حمد محمد، أثر الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية ودوره في تقويم الأداء المالي للمؤسسات المالية (دراسة حالة الصندوق القومي للمعاشات)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 27.

³ معمري خيرة، قورين حاج قويدر، جودة المعلومات المحاسبية وأثرها على الإفصاح المحاسبي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 251.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

- الحاجة للمعلومات المالية والتنبؤية الفورية؛
 - تجنب حدوث أزمات مالية والحاجة لضبط حركة النشاط؛
 - التوسع في مفهومه التقليدي وجعله إفصاحاً تثقيفياً لتقليل المشاكل التي تخلقها نظرية العدالة.
- 3. شروط الإفصاح المحاسبي:** هناك عدة شروط لا بد من وجودها في القوائم المالية لتحقيق الإفصاح، وهي:¹
- يجب أن تكون القوائم المالية المنشورة واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها مع مراعاة عامل الزمن، بحيث تكون القوائم وملحقاتها جاهزة وفي الوقت المناسب بدون تأخير حتى لا تفقد فائدتها.
 - يجب أن يكون الإفصاح عن المعلومات المالية موجهاً لكافة الجهات والتخصصات دون تمييز فئة عن الأخرى.
 - يجب مراعاة مراجعة عنصر التكلفة والفائدة، بحيث تفوق الفائدة المتوقعة من وراء عملية الإفصاح التكلفة بكثير.
 - يهدف الإفصاح إلى تقليل الفجوة الواقعة بين مستخدمي القوائم المالية ومعدّيها، حيث أنّ الإفصاح الكافي يساعد على اتخاذ وترشيد القرارات.
 - يجب أن يضيف الإفصاح تغيير على قرار مستخدمي المعلومات، وذلك لمساعدتهم للوصول إلى القرار الأمثل.
- 4. مستويات الإفصاح المحاسبي:** تنوعت مستويات الإفصاح حسب الغاية التي يستخدم من أجلها، ويمكن إيجازها فيما يلي:²
- أ. الإفصاح الكافي: الأكثر شيوعاً في الاستخدام، ويشير إلى الحد الأدنى من المعلومات الواجب الإفصاح عنها، والتي يجب أن تتضمنها القوائم المالية، حتى لا تكون مضللة للقارئ عند اتخاذ القرار الاستثماري.
- ب. الإفصاح العادل: يحمل مدلولاً أخلاقياً يهدف إلى معاملة كل القراء المحتملين للقوائم المالية بشكل متساوي.
- ج. الإفصاح الكامل: الإفصاح عن كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة، بغض النظر عن حاجة مستخدمي القوائم المالية لها.
- د. الإفصاح الملأئم: هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة الاقتصادية وطبيعة نشاطها، إذ أنّه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية، بل المهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين، وتتناسب مع نشاط الوحدة الاقتصادية وظروفها الداخلية.

¹ محمد نواف عابد، أثر الإفصاح الاختياري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية في بورصة فلسطين: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك وقطاع التأمين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018، ص 18.

² زينب النابلسي، غسان الطالب، علاقة الشفافية والإفصاح في أداء البنوك، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و20 نوفمبر 2013، ص 46.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

هـ. الإفصاح الإعلامي (التثقيفي): أي الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض اتخاذ القرارات، مثل الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر العادية وغير العادية في القوائم المالية، الأمر الذي يجد من الحصول على المعلومات بشكل غير رسمي، بحيث يترتب على ذلك مكاسب لبعض الفئات دون الأخرى.

و. الإفصاح الوقائي: أساسه ضرورة الإفصاح عن التقارير المالية بصورة غير مضللة لذوي العلاقة، بهدف حماية المستثمر العادي ذو القدرة المحدودة على استخدام المعلومات.

ثانياً: الشفافية.

1. تعريف الشفافية: لغويا الشفافية كلمة غير عربية حيث لم تشر اللغة إلى المعنى الصريح، ولكنها أشارت إلى "شف عليه ثوبه" أي رُق حتى يرى ما تحته¹، كما تشير الشفافية إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور²، أما الشفافية في الإصطلاح فهي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة المؤسسة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة، فالشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالحهم أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، كما توفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها وسهولة الوصول إليها، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الإفصاح³.

2. أهمية الشفافية: تنبع أهميتها في كونها تساعد على جذب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمارات الأجنبية قبل المحلية، وزيادة المنافسة في ظل بيئة دولية غابت فيها الحدود الجغرافية، وتلاشت إلى حد كبير الاعتبارات النفسية، كما يرى البعض أن أهميتها تنبع من أنّها تعمل على توضيح المعلومات الواردة في القوائم المالية، وتقلل من تقلبات الأسواق، وتسهل من كفاءتها، بالإضافة إلى أنّها تعمل على القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات⁴.

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 56.

² دراجي كرمو، العسالي جمال، مبدأ الإفصاح والشفافية كآلية لتسهيل عملية إدراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بورصة الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جلمعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 09، العدد 01، ص 65.

³ جريو كلثوم، يدو محمد، دور مبدأ الإفصاح والشفافية في تعزيز كفاءة سوق الأوراق المالية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص 114.

⁴ افطيم سالم المبروك الجهاني، مدى توافر متطلبات مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012، ص 62.

3. شروط الشفافية: هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها:¹

- أن تكون في الوقت المناسب، فالشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها؛
- أن تكون متاحة للجميع في الوقت نفسه؛
- أن تكون واضحة وشارحة نفسها بنفسها، فليس هناك قيمة لشفافية غامضة؛
- أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية، بل وسيلة لإظهار الحقائق.

4. أهداف الشفافية: من بين أهم أهدافها ما يلي:²

- التطبيق الصحيح والسليم للقوانين والتعليمات، فاتباع الشفافية يحد بشكل كبير من الفساد، وتعارض المصالح والاحتيال، والكسب غير الشرعي.
- التقليل من تكاليف الوكالة ومشاكلها، وما يمكن أن يؤدي إليه كل ذلك من أزمات سببها الفصل بين الإدارة والملاك أو ضعف الرقابة وأساليبها أو كليهما.
- تحقيق العدالة وتطبيق المساءلة والمحاسبة، مما يحقق حماية لمصالح الأطراف ذات العلاقة، وينعكس إيجاباً على المصلحة العامة للمجتمع.
- زيادة فرص تحسين المستوى المعيشي للأفراد والجماعات، بما يشجعه هذا الجو الذي يتسم بالصدق والأمانة في معاملاته من تشجيع للاستثمار وزيادة في تدفقه، ومن تنمية للمدخرات وتوفير فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع.
- مما سبق يمكن القول أن الإفصاح والشفافية مفهومان متلازمان يصعب التفرقة بينهما وفصلهما عن بعضهما، إذ يعتمد عليهما المساهمون وكافة أصحاب المصالح في الحصول على حقهم في الإعلام، وإن أي تطوير في عملية الإفصاح ينتج عنه تحسن في الشفافية، كما أن أي خلل في تدفق المعلومات في المؤسسة سيؤثر على مصداقيتها، وكلما كانت أنشطة المؤسسة تتسم بالشفافية زادت قيمة أسهمها بصورة منضبطة، غير أن وجه الاختلاف بين هذين المصطلحين يبرز في أن الإفصاح يقوم على الإلزامية في توفير المعلومات وتوصيلها بصفة دورية لعلم المساهمين والجمهور، بينما تقتصر الشفافية على توفير هذه المعلومات فقط³، كما أن الإفصاح يشمل المعلومات

¹ افطيطيم سالم المبروك الجهاني، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² زينب النابلسي، غسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ لخم خالد، صمود سيد أحمد، دور حوكمة الشركات في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية اتجاه المساهمين، مجلة الدراسات الحقوقية، جامعة طاهر مولاي، سعيده، المجلد 07، العدد 02، جوان 2020، ص ص: 590، 591 (بتصرف).

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المالية والمحاسبية، أما الشفافية فتكون أكثر عمومية من حيث أنها تلمس مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية¹.

ثالثاً: مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة الاقتصادية، وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، وتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته².

كما يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشطة أن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، ويمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رؤوس الأموال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في انتشار السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق، وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ومساهميها فحسب بل للاقتصاد ككل، ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الحصول على معلومات منتظمة بدرجة عالية من المصدقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات الأخرى المناظرة وبدرجة من التفصيل والوضوح الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة مستندة إلى المعلومات الكافية، 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 سلباً على أدائها المالي³.

وتوصلت الدراسات التحريية إلى وجود أثر إيجابي بين الإفصاح المحاسبي والشفافية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث أشارت نتائج دراسة (إسماعيل وكمال، 2017) التي اختبرت أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للمؤسسات لعينة مكونة من 31 مفردة من ممارسي مهنة المحاسبة، أساتذة

¹ محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 01، جوان 2014، ص 29.

² محمد عيد علي بلع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الإختلالات الإدارية والمالية: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 282.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 185.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المحاسبة ومدراء المالية لوجود أثر دال إحصائياً للإفصاح المحاسبي على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية¹، كما توصلت دراسة (عابد وزملط، 2018) التي اختبرت أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي لعينة مكونة من 06 مصارف مدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة من 2011 إلى 2017 لوجود علاقة طردية بينهما ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وكل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وسعر السهم السوقي ومعدل دوران السهم²، ونفس النتيجة بلغتتها دراسة (عابد، 2018) التي اختبرت أثر الإفصاح الاختياري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية في كل من قطاع البنوك وقطاع التأمين في بورصة فلسطين حيث كانت العلاقة موجبة بين الأداء المالي ودرجة الإفصاح الاختياري³.

وتوصلت دراسة (Boniface Muriithi Wanjau, Willy Mwangi Muturi, Patrick) (Ngumi, 2018) التي اختبرت تأثير إفصاحات شفافية المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في شرق إفريقيا لعينة مكونة من 65 مؤسسة مدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية في كينيا، 16 مؤسسة مدرجة في بورصة اغندا للأوراق المالية، 7 مؤسسات مدرجة في بورصة رواندا للأوراق المالية، 24 مؤسسة مدرجة في بورصة دار السلام للأوراق المالية خلال الفترة من 2006 إلى 2015 لوجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والشفافية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات المدرجة في شرق إفريقيا⁴.

كما أشارت نتائج دراسة (Ndungu Janet Njeri, 2013) التي اختبرت العلاقة بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي لعينة مكونة من 40 مؤسسة تأمين في كينيا خلال الفترة من 2008 إلى 2012 لوحود تأثير إيجابي للإفصاح والشفافية على الأداء المالي، وفسّرت ذلك بأنّ تحسين الإفصاح يقلل من عدم تماثل المعلومات وتكلفة رأس المال، وبالتالي يجب على المسيرين تعزيز الإفصاح والشفافية⁵.

¹ إسماعيل مولوج، كمال مولوج، أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2017، ص ص: 729-749.

² محمد نواف عابد، اياد سليم زلط، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين -دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص: 13-47.

³ محمد نواف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-29.

⁴ Boniface Muriithi Wanjau, Willy Mwangi Muturi, Patrick Ngumi, **Influence of Corporate Transparency Disclosures on Financial Performance of Listed Companies in East Africa**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 10, No. 1, 2018, P P: 1- 15.

⁵ Ndungu Janet Njeri, **The Relationship Between Transparency Disclosures and Financial Performance of Insurance Companies In Kenya**, Master Master thesis of Science in Finance Degree of Science in Finance Degree, University of Nairobi, Kenya, 2013, P P :01-62.

المطلب الرابع: أثر مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

لقد اعترفت مبادئ الحوكمة بدور أصحاب المصالح من خلال المساهمة في نجاح المؤسسات وأدائها على المدى الطويل، لذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني استراتيجيات فعّالة لإدارة العلاقة معهم من أجل الوصول إلى أقصى توازن ممكن للمصالح المتضاربة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها، والمساهمة في تحسين أدائها المالي، وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح: أكد الباحثون في ميدان الإدارة والاقتصاد إلى أنّ مصطلح أصحاب المصالح ليس حديثاً، وإنما استخدم لأول مرة في عام 1708، حيث شاع في مجال المراهنات والودائع، إلا أنّ استعماله وتطوره بشكل لافت كان في الثمانينات حتى منتصف التسعينات من القرن العشرين، عندما جاءت نظرية أصحاب المصلحة لتحل محل نظرية أصحاب الأسهم¹، وهناك من أرجع أصل هذا المصطلح إلى أعمال الباحث Dodd عام 1932 وأعمال Barnard عام 1938، حيث طرح هؤلاء الباحثين فكرة أنّ المؤسسة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة للجهات الفاعلة المختلفة من أجل الحفاظ على التعاون والعمل على تحقيق أهدافها، ويرى فريمان أنّ ظهوره لأول مرة في الأدبيات الإدارية يعود للباحثان Igor Ansoff و Robert Stewart في المذكرة الداخلية الصادرة عن معهد ستانفورد للأبحاث عام 1963، والتي تشير إلى أنّ أصحاب المصالح "تلك الجماعات التي بدون دعمها سوف تتوقف المؤسسة عن العمل"².

وحسب فريمان ويريد فإنّ مصطلح أصحاب المصالح يمكن النظر إليه من جانبين، فحسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير أو التأثير جراء تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أمّا من الجانب الضيق فإنّ أصحاب المصالح هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أنّ استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبط بهم³، أمّا Lynda Bourne فقد عرّفت أصحاب المصالح بأنهم "الأفراد والجماعات الذين يتأثرون أو يؤثرون في نجاح أو فشل المؤسسة"، وأضافت أنّه من المهم النظر في طبيعة العلاقة بينهم

¹ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 01.

² سايح جبور علي، يخلف صافية، دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 113.

³ بادن عبد القادر، بريش عبد القادر، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، المجلد 09، العدد 17، جانفي 2017، ص 40.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

والمؤسسة عند تحديد متطلباتهم وتحديد كيفية تأثيرهم على نشاطاتها، ولخصت هذه العلاقة في القول بأنّ صاحب المصلحة يملك حصة في نشاط المؤسسة، والتي يمكن أن تكون:¹

أ. منفعة: فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون بالقرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، والنتائج المترتبة عليها.

ب. حقوق: احترام وحماية الحقوق القانونية مثل الصحة والسلامة المهنية، والحقوق المعنوية.

ج. ملكية: المساهمين في المؤسسة، والملكية الفكرية.

د. مساهمة: عرض وتقديم الموارد (المعدات، رؤوس الأموال والموارد البشرية...)، بالإضافة إلى العمل على دعم وتأييد أهداف المؤسسة ونجاح أنشطتها.

ثانيا: مجموعات أصحاب المصالح: حسب المفكر clarkson فإنّ هناك نوعين من أصحاب المصالح:

1. أصحاب المصالح الرئيسيين: هم الأطراف الذين بدونهم لا يمكن للمؤسسة الاستمرار في العمل، ويتمثلون أساسا في:²

أ. المساهمين: قلة مهمّة من أصحاب المصالح، يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخولهم الحق في الاستفادة من أرباحها.

ب. الزبائن (العملاء): هذه الشريحة ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء، فوجودها وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع وخدمات وتسويقها، ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.

ج. الموردین والموزعين: يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، إذ يمثلون مصدر لمدخلاتها، ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها.

د. العمال: يعتبرون مصدر خلق القيمة في المؤسسة، ولهم مصلحة مهمّة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة، التكوين والتدريب، وكذلك نظام الحوافز.

هـ. المجتمع المحلي: يمثل شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

¹ Lynda Bourne, **Stakeholder Relationship management: A Maturity Model for Organizational Implementation**, Gower Publishing Limited, England, 2009, p 31.

² رملي حمزة، زحوظ إسماعيل، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الادوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme) -، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 20 و 21 نوفمبر 2012، ص ص: 327، 328.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

2. أصحاب المصالح الثانويين: وهم الأطراف الذين يؤثرون أو يتأثرون بالمؤسسة، ولكن لا يشاركون في

معاملاتها ولا يؤديون دورا مهما في حياتها، ويتمثلون في:¹

أ. المنافسين: وهم جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة، والذين يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها.

ب. الحكومات: تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.

ج. الدائنين: يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتمّ الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي.

د. البيئة والطبيعة: يقصد بها التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.

هـ. المنظمات غير الحكومية: تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كمثل لأصحاب مصالح آخرين، فإنّ نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة.

و. الجمهور ووسائل الإعلام: تؤدي وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

ثالثا: مساهمة دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للمؤسسة: يعد خلق علاقات مميّزة مع أصحاب المصالح موردا مهما يمكن أن ينافس الموارد المالية، فهو مصدر للإبداع والأداء المتميز والسمعة الجيدة، وتعزيز للعلامة التجارية للمؤسسة، إضافة إلى أنّ نوعية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها، وعلى العكس فإنّ الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطر مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصا المساهمين.

ويقدم أصحاب المصالح للمؤسسة مصادر ملموسة وغير ملموسة ضرورية لنجاحها في عملها، فهم يتأثرون كما يملكون القدرة للتأثير عليها، كما أنّ المحافظة على ثقة المستثمرين والزبائن بالمؤسسة أمر مهم للغاية، فالموظفون والمستثمرون مثلا يمكن أن يعانون من ممارسات المؤسسة غير الأخلاقية، فمثلا عند انهيار مؤسسة إنرون فقد آلاف

¹ رملي حمزة، زحوط إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 328.

الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة: آليات تفعيلها وأثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الموظفين أعمالهم ورواتبهم، والمتقاعدون خسروا رواتبهم التقاعدية، كما خسر المستثمرون ملايين الدولارات، ويمكن أن تمتد الإساءة والضرر لتشمل حتى الموزعين والموردين والزبائن المتعاملين مع المؤسسة، وبالتالي فإن سمعة المؤسسة يمكن أن تتضرر بسبب ضعف الأداء أو بسبب الممارسات غير الأخلاقية¹.

وفي العلاقة بين حوكمة المؤسسات وذوي المصالح مثل البنوك، والعمال، والحكومة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية فإن كل طرف يراقب ويؤثر على الإدارة للمشروعات بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب سواء في إدارة ومراقبة المؤسسة، أو في التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة، وتزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزامها القانوني مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة مع ضرورة الصراحة، والابتعاد عن التضليل، وتقديم الإفصاحات اللازمة في الوقت المناسب².

وتوصلت الدراسات التجريبية إلى وجود أثر إيجابي لدور أصحاب المصلحة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث أشارت نتائج دراسة (Sofyan Rais, Robert V. Goedegebuure, 2009) التي اختبرت توجه أصحاب المصلحة والأداء المالي لعينة مكونة من 101 مؤسسة صناعية اندونيسية لوجود دافع قوي لأصحاب المصلحة نحو تحقيق عائد اقتصادي وتعظيم الربح³، كما توصلت دراسة (سايع ويخلف، 2020) إلى أنّ تبني المؤسسات لاستراتيجيات فعّالة لإدارة العلاقة مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها المالي⁴.

¹ محمد الصالح فروم، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 58، 59.

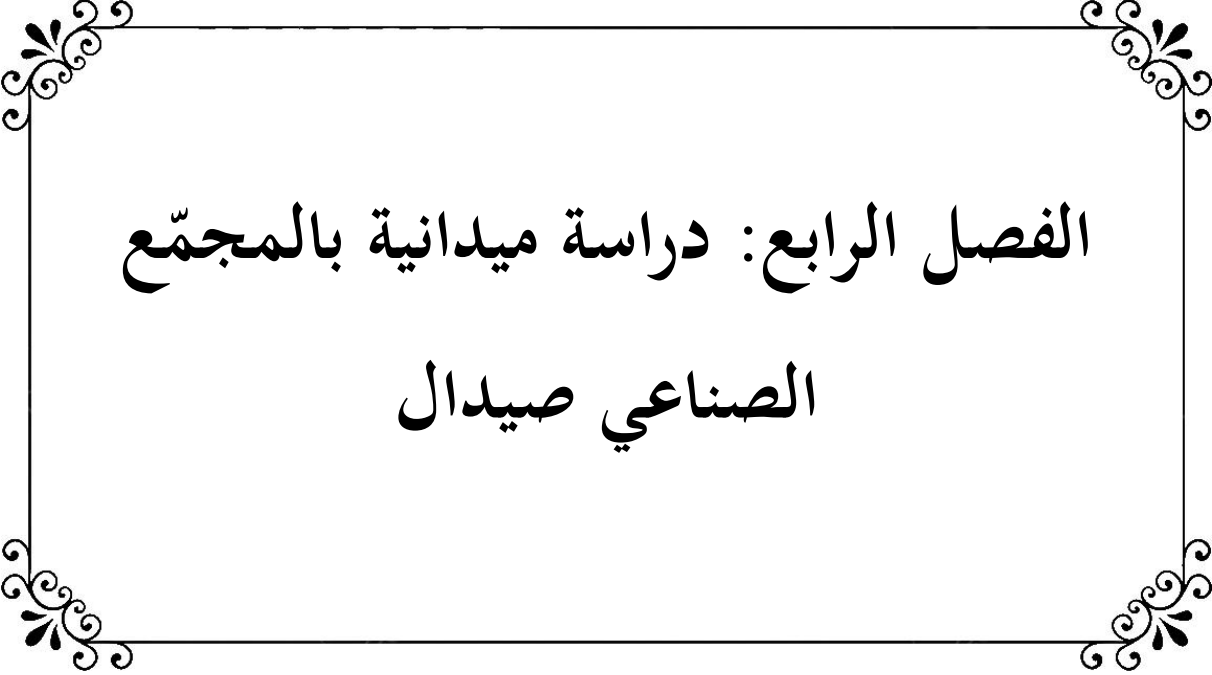
³ Sofyan Rais, Robert V. Goedegebuure, **Stakeholder orientation and financial performance: evidence from Indonesia**, Problems and Perspectives in Management, Vol.7, Issue 3, 2009, P P: 62-75.

⁴ سايع جبور علي، يخلف صافية، مرجع سبق ذكره، ص: 111-124.

خلاصة الفصل:

يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات الأساسية التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، ولقد اكتست مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية صبغة العالمية كونها لاقت قبولا دوليا واسعا، وأصبحت المعيار الدولي في مجال الحوكمة بالرغم من أنها غير إلزامية بل تتبعها المؤسسات بشكل طوعي، وتضم ستة مبادئ تؤكد على وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات قائما على الشفافية والالتزام بالقوانين، يحمي حقوق المساهمين بما يكفل المعاملة المتكافئة لهم، ويوفر الحوافز السليمة للمستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء، كما يهنم بأصحاب المصالح ويعترف بحقوقهم، بالإضافة إلى أنه يكفل تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالمؤسسة، وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة لتوجيه استراتيجية المؤسسة، ويمثل كل من التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، ومجلس الإدارة أهم الآليات التي تستخدم في تفعيل هذه المبادئ.

ولا زالت الدراسات جارية والنتائج متباينة حول تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث وجدت بعض الدراسات تأثيرا لبعض المبادئ دون أخرى، ولكن أغلبية تلك الدراسات تتفق أن لتطبيق مبادئ الحوكمة علاقة قوية ومباشرة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وتختلف تلك العلاقة من قطاع إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى حسب صلاحيات الأنظمة والقوانين المتبعة، وتأثير الأطر التنظيمية والقانونية التي تفرضها الدول على النظام الاقتصادي بشكل عام.



الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع
الصناعي صيدال

تمهيد:

يعتبر المجمّع الصناعي صيدال فاعلا أساسيا وأداة لتجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، إذ يتمثل هدفه الاستراتيجي في تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، ولبلوغ هذا الهدف تتم المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته الاجتماعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي والشراكة، كما أنّه من المؤسسات الاقتصادية السبّاقة في الدخول إلى بورصة الجزائر وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات سعيا منه في الحفاظ على صورته، وتحسين أدائه المالي، وضمانا لديموتمته.

انطلاقا مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المجمّع الصناعي صيدال.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة والأداء المالي في المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2019-2010.

المبحث الثالث: دراسة قياسية لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2020-2010.

المبحث الأول: تقديم المجمّع الصناعي صيدال.

يحتل "المجمّع الصناعي صيدال" مركزا هاما في مجال صناعة الأدوية بالجزائر، إذ أنّه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة، ومن هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمّع بالتطرق إلى نشأته والتعريف به مع تحديد مهامه، أهدافه، عقود الشراكة المبرمة من طرفه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور المجمّع الصناعي صيدال.

مرّ المجمّع الصناعي صيدال بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولا إلى وضعيته الحالية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:¹

في عام 1969 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية بموجب مرسوم رئاسي أسند لها مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية ذات الاستخدام البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست عام 1971 وحدة للإنتاج بالحرش، حيث تمّ تنظيمها من خلال الاستفادة من سياسة عمليات التأميم التي شهدتها الجزائر آنذاك، إذ تمّ تأميم مخبرين فرنسيين لإنتاج الأدوية بالجزائر هما مخبر BAZ وهو يمثل فارمال حاليا، ومخبر MERELL TROUDE والذي يمثل بيوتيك حاليا؛

وفي عام 1982 تمّ إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية لتتأسس على إثرها المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بموجب المرسوم رقم 82-161 المؤرخ في 24 أفريل 1982 لتحمل على عاتقها مسؤولية ضمان إنتاج وتوزيع الأدوية والمستحضرات الطبية الضرورية لتموين السوق الجزائرية على نحو كاف ومنتظم، وفي عام 1985 تمّ تغيير إسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ليصبح "صيدال"، كما حوّل إليها في عام 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيمائية²؛

أمّا في عام 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار، إنتاج، وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (مؤسسة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيميا والصيدلة؛

¹ المجمّع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>، تاريخ الاطلاع: 2021/05/01، الساعة: 07:15.

² كموش عبد المجيد، التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015، ص 118 (بتصرف).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

في عام 1993، تمّ إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للمؤسسة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع.

في عام 1997، وضعت مؤسسة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، انثيبيوتيكال وبيوتيك)؛

وفي عام 1998 خضعت مؤسسة صيدال إلى إعادة هيكلة، تمّ بموجبها تحويلها إلى مجمع ليصبح إسمها "المجمع الصناعي صيدال" مؤسسة ذات أسهم برأسمال إجتماعي، حيث تتمثل مهمتها في الإنتاج والتجارة في كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيمائية بأشكالها المختلفة (مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة) للاستعمال البشري والحيواني، كما أنّها تبحث في المجال الطبي وصناعة الأدوية؛

وفي عام 1999 طوّر المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث والتطوير في مجال الطب البشري والبيطري من خلال إنشاء مركز للبحث والتطوير بالحرش، وفي فيفري 1999 قام بفتح رأس ماله للمساهمين الخواص عن طريق العرض العلني للبيع، وانصب مبلغ العرض على 20 % من رأسماله أي ما يعادل 500 مليون دينار جزائري موزعة على 2 مليون سهم، وفي سبتمبر 1999 وبعد استيفاء شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تمّ إدراج سند رأس المال للمجمع صيدال في جدول التسعيرة الرسمية، وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دينار جزائري¹؛

في عام 2005 وبالضبط في شهر فيفري تحصل المجمع على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 منحتها الجمعية الفرنسية للمراجعة والجودة، كما تمّ إنشاء مصنع الأنسولين بمواصفات عالمية بقسنطينة، وفي عام 2006 تمّ اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصته واستكمال فتح رأسماله والبحث عن شريك إستراتيجي بهدف تحسين قدراته التنافسية²؛

في عام 2009 رفع المجمع من حصته في رأسمال سوميديال إلى حدود 59 %، وفي عام 2010 قام بشراء 20 % من رأسمال شركة إبييرال، كما رفع من حصته في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75 % إلى

¹ بورصة الجزائر، الموقع الإلكتروني: https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28 تاريخ الاطلاع: 2021/05/01، الساعة: 10:00.

² محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 240.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

44.51%، وفي عام 2011 رفع المجمع حصته في رأسمال ابييرال إلى حدود 60 %، وفي جانفي 2014 شرع في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك.

المطلب الثاني: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال مهامه، أهدافه وشراكاته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بالمجمع الصناعي صيدال مع تحديد مهامه، أهدافه وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

أولاً: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال: المجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 2 500 000 000 دينار جزائري، 80% من رأسمالها ملك للدولة والـ 20 % المتبقية قد تمّ التنازل عنها في عام 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، بالاستناد على قيم التضامن الاجتماعي، المساواة، النزاهة، الشفافية والالتزام، يتمثل الهدف الاستراتيجي للمجمع في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة، والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء، التي وضعت من قبل السلطات العمومية¹.

إن صفة المؤسسة العمومية تخول للمجمع مهمتين أساسيتين:

- ضمان استقلاله المالي، والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي، وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.

- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة بصفتها المساهم الرئيسي.

وفي إطار مهمته الأساسية حدد المجمع خطوط العمل التي تمكّنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة في طليعتها مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسّعه، والذي يتمركز حول:

- تجميع الموارد البشرية؛

- تحسين التنظيم ونظام المعلومات؛

- تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعّالة للاتصال؛

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛

- المساهمة في الحد من الواردات؛

- الانفتاح على الأسواق الخارجية؛

¹ المجمع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>، تاريخ الاطلاع: 09:09، 2021/05/03.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- الزيادة من مستوى رضى المستهلك.
- يتمتع المجمّع الصناعي صيدال بمجموعة من المميزات يمكن إبرازها فيما يلي:¹
- خبرة لأكثر من ثلاثين سنة في ميدان الصناعة الصيدلانية؛
- طاقة إنتاجية هامة في صناعة المنتجات تامة الصنع والمواد الأولية ومواد التعبئة؛
- يضم مخابر تحاليل حديثة، وأشخاص أكفاء في ميدان البحوث؛
- يمتلك يد عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية ونوعية حسنة؛
- مهارة عالية في صناعة مختلف الأشكال الصيدلانية (الحقن، مشروب، أقراص... إلخ)؛
- تطوير مناهج التحليل والبحث.

من خلال ما سبق يمكن عرض بطاقة تعريفية للمجمّع الصناعي صيدال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): بطاقة فنية للمجمّع الصناعي صيدال.

الاسم	المجمّع الصناعي صيدال.
العلامة التجارية	
المنشئ	القابضة العامة للكيمياء والصيدلة.
رأس المال الاجتماعي	2.500.000.000 دينار جزائري.
الكمية المعروضة / سعر العرض	2000000 سهم / 800 دينار جزائري.
فترة العرض	من 15 فيفري 1999 إلى 15 مارس 1999.
الوسيط في عمليات البورصة المرافق	المؤسسة المالية العامة Sogefi
الموقع الإلكتروني / الاتصال	www.saidalgroup.dz / saidal@wissal.dz
العنوان	الطريق الولائي رقم 11 صندوق بريد 141، الدار البيضاء.
الهاتف / خلية البورصة / فاكس	+213 21 50 60 42 / +213 21 50 67 07 / +213 21 50 86 12

المصدر: الموقع الإلكتروني: https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28

تاريخ الاطلاع: 2021/05/03، الساعة: 09:22.

¹ عيشوش عواطف، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص 173.

ثانيا: مهام المجمع الصناعي صيدال: تكمن المهمة الأولى للمجمع بصفته الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجنيسة في توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة، والمساهمة في تحسين إمكانية المرضى لاقتناء الدواء عن طريق تبني سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع، كما أنّ مكائنها كمؤسسة عمومية تسند لها مهمة دعم السياسة الوطنية للصحة، التي تهدف إلى تطوير الصناعة الصيدلانية من خلال اختياراتها الاستثمارية الموجهة نحو تلبية احتياجات المواطنين¹، ويمكن تقسيم مهام المجمع الصناعي صيدال إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، كما يلي:²

1. المهام الأساسية للمجمع الصناعي صيدال: تتمثل فيما يلي:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية (التوزيع والتسويق) لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية، والسعي لإختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة، ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
- المراقبة الاستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال؛
- تحديد إستراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة، والاتصال الطبي والتسويق؛
- تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الإستراتيجيات الصناعية والمالية والتسويقية.

2. المهام الثانوية للمجمع الصناعي صيدال: تتمثل فيما يلي:

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
- عبور ونقل السلع؛

¹ المجمع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal/itemlist/category/109-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A8%D9%80%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84>، تاريخ الاطلاع: 2021/05/03، الساعة: 09:30.

² بوزناق حسن، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل حديث لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020/2019، ص 223.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية، ورفع الطاقة الإنتاجية؛
 - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل).
- ثالثا: الأهداف الاستراتيجية للمجمّع الصناعي صيدال:** يسعى المجمّع لتحقيق ستة (06) أهداف أساسية وهي:¹
- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة؛
 - تحسين مردوديته لضمان ديمومته، والوفاء بالتزاماته اتجاه المساهمين؛
 - ضمان إستقرار الكفاءات، وتطوير الموارد البشرية؛
 - تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة، وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
 - مواكبة السياسة الوطنية للدواء، والمشاركة الفعّالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق؛
 - خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.

رابعا: شراكات المجمّع الصناعي صيدال: يمثل تطوير الشراكة للمجمّع الصناعي صيدال الذي ينجز حاليا برنامجا توسعيا طموحا محورا إستراتيجيا لتحقيق أهدافه التنموية، حيث أبرم المجمّع عدة شراكات مع مخابر دولية كبرى، تكتسي هذه الشراكات أشكالا عديدة: شراكة صناعية، منح امتياز الرخصة، وكذا إنشاء شركات مشتركة، وهي قائمة على نقل التكنولوجيا والمعرفة والثقة والتكامل بين الشركاء.

1. الشراكات القائمة: تتمثل فيما يلي:²

أ. صيدال - فايزر: سمحت الشراكة التي تم إبرامها عام 1997 بين صيدال (30٪) وفايزر (70٪) بإنشاء شركة فايزر صيدال مانوفكتوريغ (PSM) عام 1998، لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، تتواجد وحدة PSM في المنطقة الصناعية لواد السمار (الجزائر)، انطلقت في الإنتاج في فيفري 2003، كما وقّع مجمّع صيدال ومخابر فايزر إتفاقية جديدة في 3 نوفمبر 2020 بالجزائر العاصمة، من أجل تعزيز شراكتها الحالية، وتقييم

¹ المجمّع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal/itemlist/category/109-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A8%D9%80%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84>، مرجع سبق ذكره.

² بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمجمّع الصناعي صيدال التالية:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

<https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal/itemlist/category/109-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A8%D9%80%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84>

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

الفرص المستقبلية لتطوير أنشطتهما في الجزائر، يوفر مصنع هذه الشراكة للمرضى الجزائريين تخصصات علاجية مصنعة محليا وفقا لمعايير جودة عالية، وتغطي العديد من المجالات بما فيها أمراض التمثيل الغذائي، أمراض القلب، الصحة العقلية، مضادات العدوى، الالتهابات، الطب الداخلي، طب المسالك البولية والأم¹.

ب. صيدال-صانوفي: سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07 جويلية 1997 بين مجمع صيدال (30%) والمؤسسة الفرنسية صانوفي أفنتيس (70%) بإنشاء شركة وينشروب فارما صيدال (WPS) بالمنطقة الصناعية واد السمار(الجزائر) في سبتمبر 1999، تهدف إلى إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، بدأت نشاطها سنة 2001.

ج. صيدال -أكديما - سبيماكو-جي بي أم: أبرمت هذه الشراكة في عام 1996، تم من خلالها إنشاء شركة الدواء العربية التاسيلي (تافكو)، وهي شركة مختلطة بين صيدال (44.51%) وكل من مخبر أكديما (الهيئة العربية 28.98%) وسبيماكو (العربية السعودية 21.97%) وجي بي أم (الأردن 4.54%) لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية، بدأ مصنع تافكو المتواجد في الجزائر نشاطه عام 2015.

د. صيدال-شركة شمال إفريقيا القابضة-الصندوق الوطني للاستثمار: أبرمت هذه الشراكة في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%)، والشركة الكويتية شمال إفريقيا القابضة (49%) والصندوق الوطني للاستثمار (02%) لإنشاء وحدة متخصصة في تنمية وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.

هـ. صيدال-نوفو نورديسك: تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في عام 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على شكل قارورات وخرطيش بمصنع قسنطينة، تستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية على نقل كبير للتكنولوجيا والمهارات من شركة نوفونورديسك الرائدة عالميا في علاج الداء السكري إلى مجمع صيدال، ستكون معايير الجودة في هذا المصنع مطابقة لتلك الخاصة بمصانع نوفو نورديسك حول العالم.

2. شراكات في طور الإنجاز: تتمثل في:

- صيدال-جلفار: جلفار مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، له محفظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية)

¹ المجمع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/actualites/item/1634-2020-11-04-07-57-12>، تاريخ الاطلاع: 2021/05/03، الساعة: 10:00.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

وأمرض النساء)، تمّ عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار ورأسمال إبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا¹.

3. شراكات أخرى: يجوز مجمّع صيدال أيضا على مساهمات في شركات أخرى، وهي:

أ. الجيري كليرينغ (شركة مالية) 6.67%؛

ب. نوفر (مؤسسة إنتاج الزجاج) 4.46%؛

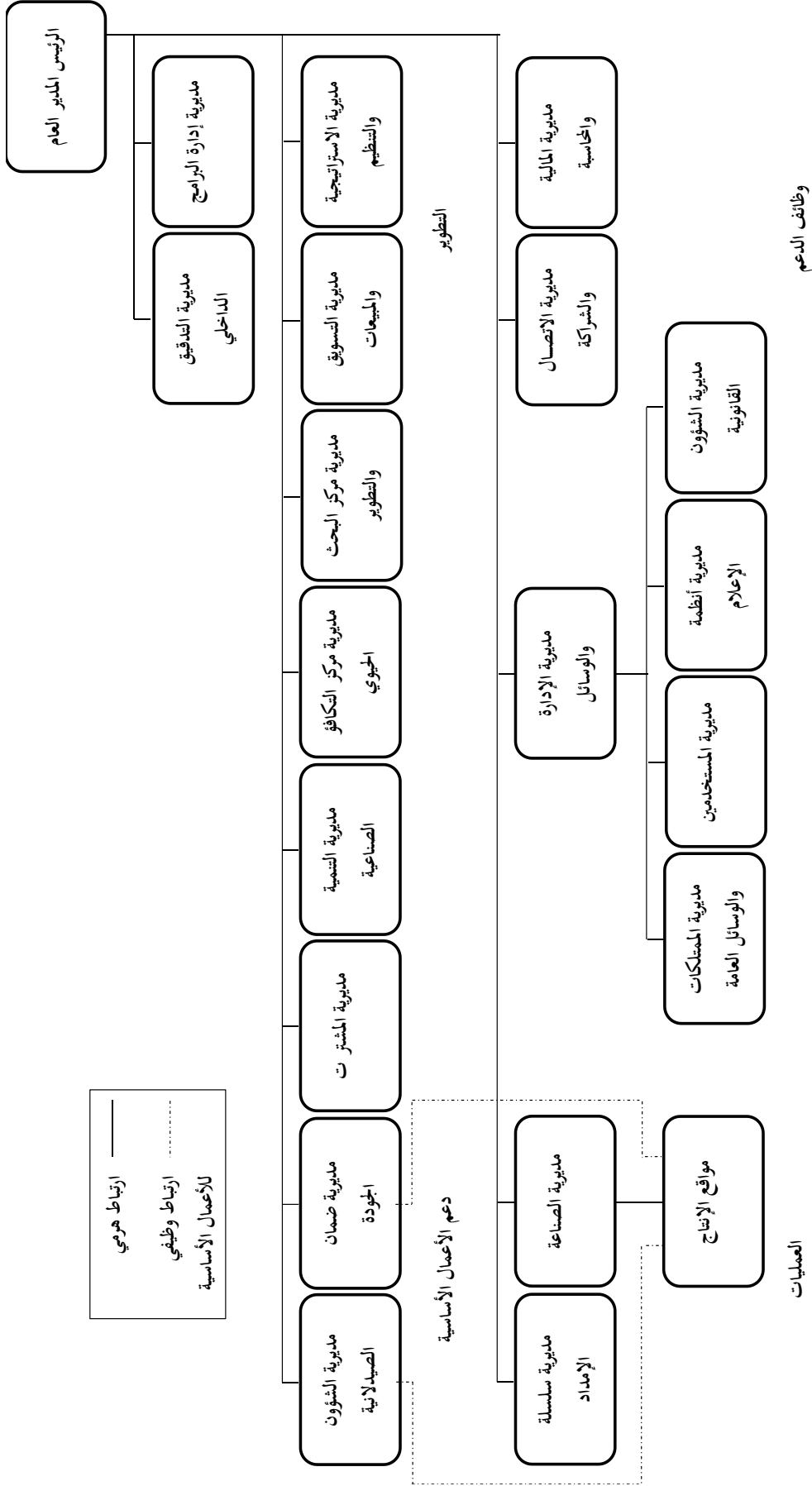
ج. أكديما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمّع الصناعي صيدال.

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمّع والتكيّف مع تغيرات المحيط الذي ينشط فيه، والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، شرع المجمّع في جانفي 2014 في إدماج فروع (أنثيبوتيكال، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص، ووضع هيكل تنظيمي جديد عام 2015 يتناسب مع هذه المتطلبات.

¹ سعدي جعفر، مناصرة رشيد، أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمّع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، المجلد 02، العدد 15، 2019، ص ص: 59-60.

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال.



المصدر: وثائق داخلية بالمجمع الصناعي صيدال.

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات التنظيمية للمجمّع الصناعي صيدال، ويمكن إبراز مكوناته فيما يلي:¹
أولاً: الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المجمّع، وهو المسؤول عن تسيير المجمّع وعن كل القرارات الخاصة به، وذلك بتوجيهها إلى كل المديرية المركزية، كما يتكفل بوضع السياسة العامة، وتحديد الاستراتيجية الشاملة، وإبرام العقود في مجال الشراكة، وتمثيل المجمّع داخليا وخارجيا.

- **مديرية مراقبة التسيير:** تخضع للسلطة المباشرة للرئيس المدير العام، ولها علاقة وظيفية مع كل من المدراء المركزيون، ومدراء مواقع الإنتاج، مدير الوحدات التجارية، حيث تكمن مهامها فيما يلي:²
 - تنشيط وإدارة وتنسيق مختلف العمليات المتصلة بالتخطيط، رصد الأهداف، وتحليل وتقييم أداء الهياكل المركزية ومواقع الإنتاج والوحدات التجارية بهدف تزويد الإدارة العامة لمجمّع صيدال بأدوات لصنع القرار، التي يتم تنفيذها على المستوى المركزي والعملي للمساهمة في تحسين ربحية وكفاءة الأنشطة، وبالتالي تحسين أداء المجمّع.
 - السعي نحو التحكم في تسيير المجمّع من خلال تنفيذ واستخدام فعال للأدوات ذات الصلة، وتأمين دور مديرية مراقبة التسيير، حسب الأعمال التي تلائم البيئة الخارجية.

- وضع وتنسيق وإعداد نظام تخطيط قصير المدى، وإدارة ميزانية مجمّع صيدال، لا سيما من خلال تحديد الأهداف المدرجة في الميزانية لكل وحدة، ومن ثمّ إنشاء نظام مراقبة بهدف تقييم أداء مختلف وحدات وهياكل المجمّع.

ثانياً: المديرية المركزية: تتكون من مجموعة من المديرية التي تقوم بدور هام في التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف، وتعمل على تلبية الاحتياجات كل حسب طبيعتها، وهي مرتبطة بالرئيس المدير العام من خلال خط هرمي، تتمثل فيما يلي:

1. مديرية إدارة البرامج: تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، إلى جانب وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية؛

2. مديرية التدقيق الداخلي: تتمثل مهمتها الأساسية في مراقبة التسيير، والتدقيق الداخلي لجميع حسابات المجمّع، بالإضافة إلى عمليات التحليل المالي؛

3. مديرية الاستراتيجية والتنظيم: تقوم بإعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية، والسهر على تنفيذها، وتأمين دخول المجمّع في السوق المحلية والدولية من خلال وضع إستراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة، واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع؛

¹ وثائق داخلية للمجمّع الصناعي صيدال والموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz>، مرجع سبق ذكره.

² المجمّع الصناعي صيدال، وثائق داخلية.

- 4. مديرية التسويق والمبيعات:** تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات المجمع، وإعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجاته وتطوير صورته وحصته السوقية من خلال إعلام الصيدالة والأطباء بالمنتجات والترويج لها، بإنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني، كما تتكفل بتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية؛
- 5. مديرية مركز البحث والتطوير:** أنشأ مركز البحث والتطوير في 24 جويلية 1999 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير، حيث يعمل على ربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لتحقيق تنافسية عالية، وبالتالي ضمان بقائه وديمومته، إذ يسعى للإهتمام بالبحث العلمي وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وإدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما يساهم في إعداد سياسة تطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، ومن أهم وظائفه تصميم وتطوير وصناعة الأدوية الجينية حيث يطوّر سنويا من 5 إلى 6 منتجات جديدة لتدرج في قائمة منتجات المجمع، إلى جانب تقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع¹.
- 6. مديرية مركز التكافؤ الحيوي:** يقع مركز التكافؤ الحيوي في حسين داي، تمّ تدشينه في جانفي 2016²، يعمل على إثبات بأنّ الدواء الجينيس مطابق للأصل من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة.
- 7. مديرية التنمية الصناعية:** تعمل على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات، والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة؛
- 8. مديرية المشتريات:** تعمل على إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛
- 9. مديرية ضمان الجودة:** تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية، وبالتالي تحقيق الجودة في منتجات المجمع؛
- 10. مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة وصل بين المجمع الصناعي صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الاعلام الطبي ومراجعة ملفات صنع الأدوية، كما تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تمّ إنجازه وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية؛

¹ بواشري أمينة، عبد الوهاب بويعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعام، خميس مليانة، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 494 (بتصرف).

² المجمع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/revenue-de-sante/itemlist/category/1-notre-groupe>، تاريخ الإطلاع: 2021/05/04، الساعة: 22:20.

11. مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بتسيير ووضع الاستراتيجيات المالية، وتسيير العمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، كما تقوم بمتابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد القوائم المالية؛

12. مديرية الاتصال والشراكة: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للاتصال، إعداد النشرات الداخلية، وإصدار المجالات التي تهتم بكل نشاطات المجمّع، بالإضافة إلى انشاء مواقع عبر الأنترنت، كما تعمل على ترقية الشراكة مع المخابر العالمية، والاهتمام بالاستثمار في مجال الشراكة من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمّع في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تحديد مشاريع التحالفات الإستراتيجية؛

13. مديرية الإدارة والوسائل: وهي مكلفة بما يلي:

- ضمان تسيير مستخدمي للمجمّع وميزانيته ووسائله؛
- تنفيذ ميزانيات المصالح الخارجية؛
- تطبيق وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي المجمّع؛
- تسيير إنجاز برامج المنشأة القاعدية للمجمّع.

وتندرج ضمن مديرية الإدارة والوسائل أربع مديريات فرعية وهي:

أ. مديرية الشؤون القانونية: تهتم بكل القضايا القانونية التي تهتم بالمجمّع الصناعي صيدال، كما تعمل على إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل، ومتابعة النزاعات التي يكون المجمّع طرفاً فيها، دراسة عقود الشراكة، بالإضافة إلى ضمان المساعدة القانونية لهياكله.

ب. مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بإعداد الخطط في مجال الإعلام الآلي وإعداد البرمجيات، كما تعمل على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة، وربط مختلف الوحدات التنظيمية لتسهيل وصول المعلومة؛

ج. مديرية المستخدمين: تعمل على إدارة شؤون الموظفين منذ بداية العمل حتى نهاية الخدمة، كما أنها مسؤولة عن استقطاب وتزويد المجمّع بأفراد ذوي كفاءات عالية ووضعها في المكان المناسب؛

د. مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات ميزانية المجمّع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية، وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة عتاد وممتلكات المجمّع؛

14. مديرية الصناعة: مسؤولة عن تحقيق الأهداف الصناعية التي حددها المجمّع، وتطوير الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها، كما تتعاون مع جميع المديريات المعنية بهذه الأهداف؛

15. مديرية سلسلة الإمداد: تمارس وظائفها بشكل رئيسي في القطاع الصناعي، ويتمثل دورها في تنفيذ استراتيجية إنتاج المجمّع من مرحلة شراء المواد الخام إلى تسليم المنتج للزبون.

ثالثا: مواقع الإنتاج ومراكز التوزيع للمجمع الصناعي صيدال: أطلق المجمع الصناعي صيدال عام 2009 مخططا للتنمية، يركز على ثلاثة محاور أساسية وهي إنشاء مصانع جديدة للإنتاج، عصرنة المصانع الحالية وإنشاء هياكل للدعم، ويمكن توضيح مصانع الإنتاج ومراكز التوزيع للمجمع فيما يلي:¹

1. مواقع الإنتاج للمجمع الصناعي صيدال: يمتلك المجمع الصناعي صيدال عشرة (10) مصانع للإنتاج وهي:

أ. مصنع المدية: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغيرالبنيسيلينية، يتوفر على وحدتين خاصتين بالتركيب الجزئي لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية، وكذا مبنين أحدهما مخصص للمنتجات البنيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البنيسيلينية.

ب. مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وينتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

ج. مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين أحدهما لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أوكياس وزجاجات)، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

د. مصنع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج شراب ومحاليل، مرهم وأقراص.

هـ. مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة بالمنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

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

ز. مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

ح. مصنع شرشال: متخصص في الأشكال الجافة، الأكياس والأقراص.²

ط. مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل.

ي. مصنع زميرلي (الحراش): تم افتتاح وحدة الحراش (زميرلي) في 28 أكتوبر 2019، وهي متخصصة في الأشكال الجافة، الأقراص والكبسولات.³

¹ المجمع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>، مرجع سبق ذكره.

²Groupe Industriel Saidal, <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/nos-projets/nouvelles-usines-de-saidal/usine-de-cherchell>, consulté le : 04/05/2021, l'heure: 10: 16.

³Groupe Industriel Saidal, <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/nos-projets/nouvelles-usines-de-saidal/usine-d-el-harrach>, consulté le : 04/05/2021, l'heure: 10: 19.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

2. مراكز التوزيع: توجد ثلاثة (03) مراكز توزيع جهوية، تتوفر على الوسائل اللوجستية القوية، والإمكانات

البشرية الشابة الحيوية والمتخصصة، والتي تضمن توزيع منتجات المجمّع عبر كافة أنحاء التراب الوطني، وهي:

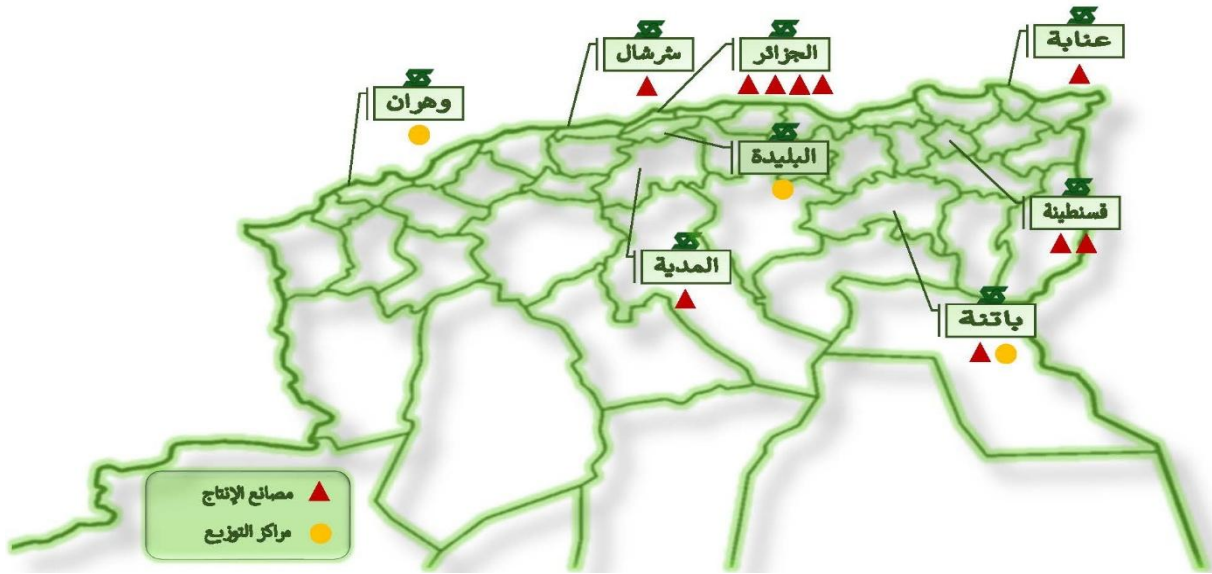
أ. مركز التوزيع - وسط: تأسس عام 1996، كان أول مركز توزيع للمجمّع، يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجاته انطلاقاً من نقطة بيع واحدة، تمّ نقل المركز من الحراش إلى البلدية في إطار تهيئة وادي الحراش، وإنجاز مسجد الجزائر الأعظم، وبدأت وحدة توزيع البلدية نشاطها في أفريل 2017¹، حيث مكّنت النتائج المشجعة المتحصل عليها من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

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

ج. مركز التوزيع - غرب: تأسس عام 2000 بوهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

يمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

شكل رقم (4-2): مواقع الإنتاج ومراكز التوزيع للمجمّع الصناعي صيدال.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

رابعا: فروع المجمّع الصناعي صيدال: للمجمّع فرعان هما: 2

1. سوميدال: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)،

والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%)، وفيناليب (4.55%)، تتضمن وحدة الانتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لانتاج المنتجات الهرمونية؛

¹ المجمّع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/revenue-de->

sante/itemlist/category/1-notre-groupe، مرجع سبق ذكره.

² المجمّع الصناعي صيدال، الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>، مرجع سبق ذكره.

- قسم لصناعة السوائل (شراب، ومحاليل عن طريق الفم)؛
 - قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات، وأقراص).
- 2. إيبيرال:** هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، تكمن المهام الرئيسية لها في إنشاء وإستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:
- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن، وأشكال جافة)؛
 - تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
 - توفير خدمة التغليف، ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة والأداء المالي في المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

سنتطرق من خلال هذا المبحث للمبادئ الأساسية التي تحكم حوكمة المؤسسات في الجزائر، ومن ثمّ دراسة تجربة المجمّع الصناعي صيدال في تطبيق هذه المبادئ، وتقييم نشاط المجمّع مع تحليل مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

يمثل دليل حوكمة المؤسسات الجزائري آلية تنظيمية، يادر بها مجموعة من الخبراء والمهنيين لوضع تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسيلة عملية ومبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، قصد تطبيقها على أرض الواقع، وتشكل مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي إستلهم منها فريق العمل هذه المبادئ، مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الجزائرية، وهي تهدف إلى احترام قواعد الانصاف، الشفافية، المسؤولية والتبعية.

أولاً: المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات في الجزائر: تغطي المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات العلاقات التي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخلية للمؤسسة من جهة، والأطراف الفاعلة الخارجية من جهة أخرى، هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقيات المحررة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

من طرفها مع الغير، وتمثل القيمة المضافة التي تجلبها هذه المعايير في توضيح كيفية التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية عبر مختلف المراحل، وتمثل فيما يلي:¹

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة: تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار الهيئات التنظيمية المكرّسة لهم، وفي هذا السياق يتم مد مجموعة من العلاقات، وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة، إذ أنّ كل حالات المزج بين القوانين الأساسية والوضعيات المشغولة مبعدة.

أ. الجمعية العامة للمساهمين: وهي أعلى سلطة في المؤسسة تتكون من المساهمين، ويشترط القانون لصحة انعقادها نصاب قانوني لا يجوز أن تقل عنه، ولكل مساهم الحق في الحضور والتصويت على قراراتها.

• **الحقوق الأولية للمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر:** يقصد بالمساهمين الحائزين على الأسهم في المؤسسة ذات الأسهم، وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لمؤسسة ذات مسؤولية محدودة، ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى، ويمكن إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة في تعزيز الحقوق الأولية للمساهمين في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم (4-2): مساهمة مبادئ الحوكمة في تعزيز الحقوق الأولية للمساهمين.

الحقوق الأولية للمساهمين	القيمة المضافة لحوكمة المؤسسات
المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة.	تقاسم الأرباح، ينبغي أن يكون نزيها وشفافا.
تسجيل السندات المالية للمؤسسة.	أساليب تسجيل السندات، ينبغي أن تكون فعالة.
إمكانية التنازل وتحويل السندات.	يجب ألا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلائي، ممّا يؤثر على التفاوض حول السندات.
المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.	المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال، والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب، وبالشكل الملائم. إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين، ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم.	يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-47 (بتصرف).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أنّه من خلال تنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات يتم استهداف التمسك والتقيّد بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة، والسماح للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة.

ومن أمثلة القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين نذكر مايلي: النظرة الاستراتيجية والقيّم الخاصة بالمؤسسة؛ المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر؛ التحديد وبوضوح للسلطات المفوضة، وسقف الالتزامات المالية المسموحة؛ اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين؛ المصادقة على الحسابات السنوية؛ توزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة للتوزيع؛ تعديل القوانين الأساسية للمؤسسة؛ فتح ورفع رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة؛ تعديل هيكل رأس المال؛ إجراءات المعاملات الخاصة، والعمليات ذات التأثير وغير قابلة للمراجعة (مثل نقل الأصول التي تترجم بالتنازل عن المؤسسة)؛ تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

● **المهام الأساسية للجمعية العامة في إطار حوكمة المؤسسات:** حتى يتمكن المساهمون من التمتع بحقوقهم فعليا يجب على الجمعية العامة اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح لهم بممارسة صلاحياتهم كاملة، كما ينبغي أن تسمح الأحكام المتخذة والإجراءات في هذا الشأن لهم بالمشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة، وتحقيقا لهذه الغاية يجب على كل مساهم تلقي كل المعلومات المتعلقة بإنعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب؛ أن يكون بإمكان المساهمين الادلاء بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال، والتعبير عن صوتهم في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقديم ترشيحهم للانتخاب؛ إتاحة الفرصة للمساهمين وفي حدود الامكان لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين، وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة، وإقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

● **توزيع الأرباح:** إنّ تقييم نتائج السنة المالية، وتوزيع الأرباح يتم من طرف الجمعية العامة تبعا لاقتراح مجلس الإدارة المعلّل يبرز فيه الشروط الاستراتيجية للمؤسسة فيما يخص التسيير المالي والاستثمار، فضلا عن الالتزامات التنظيمية وأحكام النظام الجبائي الواجب أخذها بعين الاعتبار، وإنّ تبني سياسة واضحة لتوزيع الأرباح من شأنها أن تساهم في إستدامة المؤسسة بواسطة تشجيع توزيع سنوي للأرباح متناسق وإستراتيجية المؤسسة، وضمان رؤية واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.

ب. مجلس الإدارة: يتكون من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- مهام مجلس الإدارة: تتمثل في قيادة استراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها، ويمكن ابراز هذه المهام من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (4-3): مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحوكمة.

مبادئ الحوكمة المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
- وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المؤسسة؛ - شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.	ضرورة وضع استراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط، ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات.
- تحديد معايير انتقاءهم، ونظم تقييم ذات شفافية؛ - تقدير خطط لاستخلافهم.	توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم.
- مواواة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها.	تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين.
- السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة.	ضمان التأكد من تعيين وتحديد وانتخاب الإداريين.
- توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها؛ - توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها؛ - السهر على إدخال ميكانيزمات الوقاية من الأخطار.	ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقاً للقانون.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الجدول رقم (4-4): مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحوكمة.

مبادئ حوكمة المؤسسات المقترنة بمراقبتها.	مهام المراقبة
- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة؛ - التأكد من الاستقلالية التامة، وعدم التحيز في مراجعة الحسابات؛ - وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.	مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها.
- السهر على وضع نظام تقييري فعال وتقييم شفاف؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.	الاشراف على الفريق التنفيذي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

تنظيم أنشطة مجلس الإدارة.	- وضع إجراءات وتنظيم عمل مجلس الإدارة تميّزه الكفاءة والشفافية؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.
متابعة شروط استقرار المؤسسة.	- مراقبة الممارسات الفعلية في المؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الرّاشد، وإجراء التغييرات اللازمة؛ - متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر على التأكد من عودة المعلومة، وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- **مبادئ عمل مجلس الإدارة:** إنّ مجلس الإدارة مسؤول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه، ولذا يجب عليه أن يسعى إلى إعطاء حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف لمصلحتها وكذا مصلحة مساهميها، كما يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلمه بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية، وفي حالة ما إذا كانت لقراراته تأثيرا متفاوتا على الفئات المختلفة من المساهمين، فيجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المصالح الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل، يجب أن تؤسس هذه القرارات والتحكيّمات على معايير الإنصاف والشفافية وعلى المعايير الأخلاقية العالية، وحتى يتمكن المجلس من القيام بعمله على أكمل وجه يجب أن تتوفر على الأقل ثلاثة شروط هي: على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفان؛ أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛ أن يمتنعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم، ولتنفيذ مهامه على أكمل وجه يستطيع مجلس الإدارة أن ينشأ على مستواه لجان متخصصة تعمل بنظام تساوي الأعضاء أو حسب المواضيع، وتضطلع بمهمة تنوير الإداريين ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته، إلا أنّ اختصاصها يكون في إسداء الرأي فقط، ولا يمكنها أن تحل محل مجلس الإدارة ولا التأثير على إجماعه.
- **تركيبة مجلس الإدارة:** يجب أن تحتوي على التوازن من حيث الخبرات والمهارات، ويمكن أن يضم المساهمين، ومسيري المؤسسة، والإداريين الخارجيين (والذين لا ينتمون للفريق التنفيذي ولا للملاك، وعلى العموم فيمكن إعتبارهم مستقلين إلا في حالة ما إذا وجدت علاقة بينهم وبين الفريق التنفيذي أو مع المساهمين، ممّا قد يثير الشك، ويوصى بضمهم لمساهماتهم الفعّالة وكفاءتهم، وكذلك لاستقلاليتهم)، وتجدر الإشارة أنّ أعضاء مجلس الإدارة يتصرفون ضمن هذه الهيئة كإداريين حتى لو كانوا في نفس الوقت من ملاك المؤسسة.
- **أجر أعضاء مجلس الإدارة:** يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله (تحدد المنح والتعويضات المستحقة بدقة)، ويجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الإداريين الذين يجيبون على الاختصاص المرغوب.

ج.المديرية التنفيذية: تختار وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، ويجب أن تكون الأجور والأهداف المقررة من طرفها متناسقة مع مصالح المؤسسة، والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها، والسلطات المفوضة للمديرية، ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد.

2.علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين: تشكّل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإنّ هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع هذه الأطراف وتوسيع جاذبيتها إبتهاهم، وتمثل هذه الأطراف في السلطات العمومية؛ البنوك والهيئات المالية الأخرى؛ الموردين؛ الزبائن؛ العمّال والمنافسين.

3.النوعية ونشر المعلومات: ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أمّا تلك المدرجة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي، وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة، بالإضافة إلى الالتزامات القانونية، فإنّ المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال... إلخ) في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية، كما يجب على المؤسسة أن تنشر المعلومات المالية كاملة وصحيحة، وفي الوقت المناسب.

4.إنتقال ملكية المؤسسة: يوجد أربعة خيارات كلاسيكية لإنتقال ملكية المؤسسة وهي:

أ.الاستخلاف العائلي: على سبيل المثال يمكن لأحد الأبناء المدجنين سابقا في التسيير أن يضمن الخلافة؛

ب.البيع للغير: يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة؛

ج.المراقبة العائلية: يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي، والذي يعمل بمثابة مجلس الإدارة؛

د.التسيير العائلي: يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

وعلى كل مؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وتبيّن التجربة أنّ أجمع وسيلة لضمان عملية النقل هي اتخاذ قرار عقلائي ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الاختيار الأفضل، وأيضا تحضير نجاح عملية النقل مثلا إعداد الخلف، وفي هذا الصدد يقترح احترام بعض المبادئ تتمثل فيما يلي:

- اعتماد نهج احترافية المعايير بتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي؛
- اتباع مخطط دقيق بخطوات؛
- الاسراع في تبني جهود للإتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين والخارجين؛
- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة؛
- التأكد من أنّ المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة، ومن الأحسن حاصل على موافقة المساهمين من أجل تعيينه.

ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر: تقوم حوكمة المؤسسات في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية وهي:¹

1. **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة؛

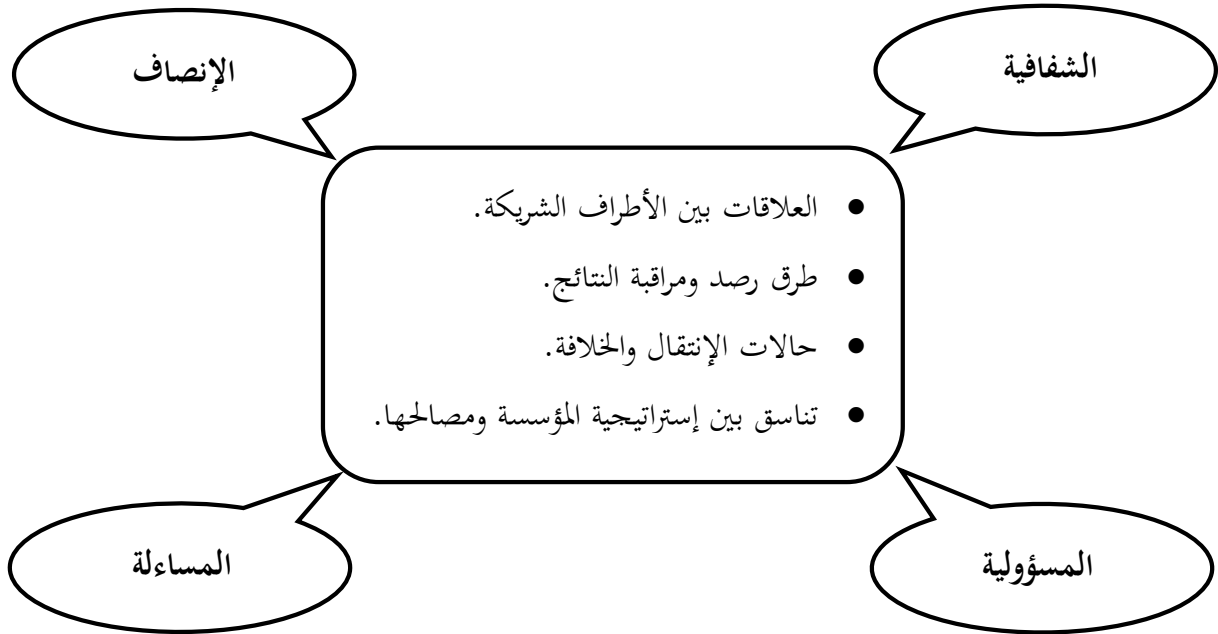
2. **الشفافية:** الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصریحة للجميع؛

3. **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة، وغير متقاسمة؛

4. **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

ويمكن توضيح هذه المبادئ في الشكل التالي:

شكل رقم (4-3): مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر.



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

هذه المبادئ الاربعة العالمية تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض أي أنّها تطبّق معا وبتراط، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعا من "المربع السحري"، والذي يجعل من حوكمة المؤسسات خيار الفوز في كل الظروف، وبعبارة أخرى فإنّ عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرّقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية، علاوة على ذلك فإنّ قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف، وهذا يعني أنّ هذه المبادئ متكاملة في مجال مناهج رصد ومراقبة النتائج، إذ أنّ مبدأ الشفافية في كيفية توزيع المسؤوليات هو الذي يهتم أكثر، بالمقابل فإنّ مبدأ المساواة يسترجع أولويته كلّما تعلق الأمر بتنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية بواسطة توزيع المسؤوليات فيما بينهم، إنّ مقارنة المسائل التي تمس نقل الملكية والخلافة ستخضع إلى ضرورة احترام المسؤولية المحددة لكل الأطراف بالنسبة للآخرين (المساءلة)، وهكذا دواليك.

المطلب الثاني: تجربة المجمّع الصناعي صيدال في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

يراعي مجمّع صيدال باستمرار القيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته الاجتماعية، وتطبيق المعايير المتوافقة مع المتطلبات الواردة في مبادئ حوكمة المؤسسات والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصادقية، المساءلة.

أولا: الجمعية العامة للمجمّع: تعقد الجمعية العامة للمجمّع الصناعي صيدال اجتماعا في 29 أو 30 جوان من كل سنة، وبحضور كل من الصحافة، رئيس مجلس الإدارة، المدققين الخارجيين وأشخاص من الوزارة، ويتّأس الجمعية العامة وزير الصناعة الصيدلانية، يتم خلالها مناقشة كل من تقارير مجلس الإدارة، تقارير المدققين الخارجيين، القوائم المالية للمجمّع، واتخاذ قرار توزيع الأرباح، ولكل مساهم الحق في الحضور والتصويت على قراراتها، ويمكن ابراز الحقوق الأولية للمساهمين، والمهام الأساسية للجمعية العامة في إطار حوكمة المؤسسات فيما يلي:¹

1. الحقوق الأولية لمساهمي المجمّع الصناعي صيدال في إطار حوكمة المؤسسات: تتمثل فيما يلي:

- يتبني المجمّع الصناعي صيدال سياسة واضحة لتوزيع الأرباح حيث يتم توزيعها طبقا لقانون التجارة، ممّا يساهم في إستدامة المجمّع، وضمان رؤية واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.
- يتم تزويد مساهمي المجمّع الصناعي صيدال بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، حيث تقوم الجمعية العامة للمجمّع بالإعلان عن تاريخ انعقادها عبر جريدتين باللغة العربية وجريدتين باللغة الفرنسية، بالإضافة إلى إرسال دعوات لكل المساهمين يحدّد فيها تاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

¹ مقابلة مع السيد زيتوني محمد، مدير مراقبة التسيير بالمجمّع الصناعي صيدال وكاتب مجلس إدارة المجمّع، يوم 2021/09/02، الساعة:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- تتم معاملة متكافئة لجميع المساهمين سواء كان يمتلك سهم واحد أو عدة أسهم.

2. المهام الأساسية للجمعية العامة بالمجمّع الصناعي صيدال في إطار حوكمة المؤسسات: تتمثل فيما يلي:

- تعتمد الجمعية العامة على مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين بممارسة صلاحياتهم كاملة.
- بإمكان مساهمي المجمّع الصناعي صيدال الإدلاء بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال، والتعبير عن صوتهم في المسائل المتعلقة بالانتخاب.
- تتاح الفرصة لمساهمي المجمّع الصناعي صيدال عند حضور اجتماع الجمعية العامة بطرح انشغالاتهم على رئيس مجلس الإدارة، بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين، وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعية العامة.
- المدققين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام مساهمي المجمّع الصناعي صيدال، وذلك في اجتماع الجمعية العامة حيث يكونون مدعويين لحضور الاجتماع، وهم مسؤولين أمام المجمّع بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق.

ثانيا: مجلس الإدارة: يحرص مجمّع صيدال على تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تطبيق قواعدها على مجلس الإدارة، وذلك من خلال ما يلي:¹

1. حجم مجلس الإدارة: يتشكل مجلس إدارة المجمّع الصناعي صيدال من ثمانية (8) أعضاء^(*) (أربعة أعضاء يمثلون المساهم العمومي (الدولة)^(*) من بينهم رئيس مجلس الإدارة (المدير العام للمجمّع)، يتم اختيارهم من طرف الجمعية العامة بناء على خبرتهم في مجال الصناعة الصيدلانية وخبرات أخرى (في مجال: المالية، البنوك، المحاسبة والتدقيق)، وذلك لتحقيق الفعالية اللازمة، عضوين يمثلون المساهمين الخواص معيّنون من طرفهم، عضوين يمثلون العمال معيّنون من نقابة العمّال)، وحسب العديد من الخبراء فهو الحجم الأمثل لمجلس الإدارة، حيث يتاح الوقت

¹ مقابلة مع السيد زيتوني محمد، مرجع سبق ذكره.

* أعضاء مجلس إدارة المجمّع الصناعي صيدال لسنة 2019 هم: نواس محمد (رئيس مجلس الإدارة)، أشوك يوسف أحمد شوقي، كربوب حسين، غربي عبد العزيز، بن جاب الله صالح، آيت عمر سعيد، راحم عادل، حمرون السعيد، تقرير مجلس الإدارة 2019، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration/itemlist/category/311-2019> تاريخ الإطلاع: 2021/05/01، الساعة: 21:35.

* الأربعة أعضاء الذين يمثلون المساهم العمومي (الدولة) هم: عضوين من وزارة الصناعة الصيدلانية، ممثل بنك القرض الشعبي الجزائري، ممثل المخبر الوطني لمراقبة الجودة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

لجميع الأعضاء لإبداء آرائهم من جهة، ويسهل اتخاذ القرارات من جهة أخرى، بالإضافة إلى توليد الاحساس بالمسؤولية لدى كل عضو، وهو ما يتوافق مع وجهة نظر المؤيدين لنظرية الوكالة.

2. استقلالية مجلس الإدارة: يتبين لنا من خلال تشكيلة مجلس إدارة المجمع الصناعي صيدال أنّ ستة (06) أعضاء مستقلين وعضوين (02) غير مستقلين أي أنّ الجزء الأكبر من أعضائه ليسوا من المديرين التنفيذيين، مما يزيد من قوة المجلس الإشرافية، وهذا ما يدل على وجود الممارسات الجيدة للحوكمة، التي تعزز من حيوية وكفاءة مجلس إدارة المجمع للعمل في إطار مصلحة حملة الأسهم، وتعظيم قيمة المجمع من خلال تقييد السلوك النفعي للإدارة، ومن ثمّ دعم جودة المعلومات المحاسبية وملائمتها.

3. الازدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي: يشغل نفس الشخص منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المجمع الصناعي صيدال، وهذا ما يجعل المجمع تحت إدارة شخص واحد، ويوسّع من صلاحيات وسلطة المدير التنفيذي، وهذا ما يتوافق مع نظرية الاشراف التي ترى أنّ المدير التنفيذي له تأثير إيجابي على تكاليف البحث والتطوير المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين الأداء.

4. لجان مجلس الإدارة: يمتلك المجمع الصناعي صيدال لجنة واحدة وهي لجنة التدقيق منبثقة عن مجلس إدارة المجمع ومستقلة، تتشكل من أربعة أعضاء (وهو الحجم الأمثل حسب العديد من الخبراء من أجل اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعّالة)، والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والتدقيق (عضوين يمثلون المساهم العمومي، عضو معيّن من طرف المساهمين الخواص، عضو معيّن من نقابة العمال)، تتجدد كل ثلاث (03) سنوات، حيث تمّ تعيين مدير التدقيق الداخلي ككاتب للجنة، إذ يقوم بالتحضير لانعقادها والقيام بكل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عمل اللجنة، ويتمثل دور لجنة التدقيق في فحص وتدقيق الملفات الهامة (المخطط السنوي، تقارير التسيير، تقدير المؤونات، القوائم المالية، حقوق الزبائن) التي يتم دراستها على مستوى مجلس الإدارة، حيث أنّها تعد حلقة وصل بين المدققين ومجلس الإدارة.

5. عدد اجتماعات مجلس الإدارة: يعقد مجلس إدارة المجمع الصناعي صيدال اجتماعات بشكل منتظم (سنة اجتماعات دورية في السنة المالية، ويمكن عقد اجتماعات استثنائية إذا اقتضت مصلحة المجمع ذلك)، بما يضمن القيام بمهامه بصورة فعّالة، وذلك بدعوة من رئيس المجلس إمّا في المركز الرئيسي للمجمع أو في أي مكان آخر مذكور في إشعار الاجتماع، حيث يتم عقد هذه الاجتماعات بأي وسيلة مناسبة ومحددة (إشعار بالبريد أو الفاكس،... إلخ) من قبل رئيسها، ويجب إرسال الدعوة لكل عضو من أعضائه قبل خمسة عشر يوماً على الأقل من تاريخ الاجتماع مع جدول أعماله، ويمكن تقليل هذه الفترة للجلسات العاجلة بناء على طلب ثلث (3/1)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

أعضاء مجلس إدارة المجمع، إلا في الحالات الاستثنائية المنصوص عليها في المادة 18 من النظام الداخلي لمجلس إدارة المجمع¹.

6. مهام مجلس الإدارة: يمكن إبرازها فيما يلي:²

أ. مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المجمع الصناعي صيدال والحوكمة: تتمثل فيما يلي:

- وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المجمع؛
- شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها؛
- يتم انتقاء أعضاء مجلس الإدارة المجمع الصناعي صيدال تبعاً للسيرة الذاتية المقدمة من طرفهم، ونظم تقييم ذات شفافية؛
- يوحد تقدير خطط لاستخلاف أعضاء المجلس، وهي محددة في النظام الداخلي لمجلس إدارة المجمع؛
- يضع المجمع إجراءات مكتوبة وشفافة فيما يتعلق بتعيين وتحديد وانتخاب الإداريين؛
- السهر على إدخال ميكانيزمات الوقاية من الأخطار، وضمان الاستقرار والسير الحسن للمجمع وفقاً للقوانين المعمول بها.

ب. مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المجمع الصناعي صيدال ومبادئ الحوكمة: تتمثل فيما يلي:

- التأكد من سلامة نظم المعلومات، وبالأخص نظام المحاسبة من طرف محافظي الحسابات، حيث يتم دعوتهم لحضور ثلاثة (03) جلسات مجلس إدارة المجمع على الأقل (عند غلق الحسابات، تقدير المؤونات، وضع الأهداف المستقبلية)؛
- التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات، حيث يتم انتقاء محافظي الحسابات للمجمع بناء على الإجراءات القانونية المعمول بها، بداية بالإعلان عن استشارة من طرف الجمعية العامة، ثم الانتقاء، بعدها يتم تعيينهما من طرف الجمعية العامة بعد إمضاء العقد الذي يحدد فيه جميع الالتزامات؛
- وضع نظام مراقبة خاص بالمجمع بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي؛
- التحديد الدقيق لمسؤوليات المجلس في النظام الداخلي لمجلس الإدارة.

¹Groupe Industriel Sidal, Réglement Interieur du Conseil d'Administration, Article 10 et 11, P 05.

² مقابلة مع السيد زيتوني محمد، مرجع سبق ذكره.

7. مسؤوليات مجلس الإدارة: تتمثل فيما يلي:¹

- الاشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات، وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتبآتهم والإشراف عليهم، وإذا لزم الأمر استبدالهم مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛
- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المجمع ومساهميهم على المدى الطويل؛
- رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة المجمع وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول المجمع، وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة.

ثالثا: الإفصاح والشفافية: يوفر المجمع عدة وسائل لتدفق المعارف والمعلومات، ومن بين الوسائل المستعملة ما يلي:²

1. الوسائل المكتوبة: تتمثل فيما يلي:

أ. **الجريدة الداخلية:** هي جريدة إعلامية شهرية داخلية خاصة بالمجمع وهدفها الرئيسي يتمثل في توعية العمآل وإعلامهم بآخر المستجدات، وإيصال تعليمات الرئيس المدير العام إلى مختلف الوحدات والفروع، وعند تحليل مضمون الجريدة يتبين تنوع المواضيع المطروحة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط المجمع، ويتقى الهدف الأول لهذه الجريدة ضم جميع المستخدمين في الحياة الداخلية للمجمع.

ب. **التقرير السنوي:** يهتم هذا التقرير بشكل كبير بالجانب المالي، حيث يوفر المجمع المعلومات الكافية والدقيقة عن أعماله واستراتيجيته، ويتم عرضها ضمنه في الوقت المناسب، إذ تتمثل الأمور المفصّل عنها فيما يلي: أعضاء مجلس إدارة المجمع ومحافظي الحسابات، نشاط مجلس الإدارة؛ حالة تنفيذ قرارات الجمعية العامة العادية، بيان التكفل بتحفّظات محافظي الحسابات، مجاميع التسيير الرئيسية للمؤسسة الأم والمجمع (رقم الأعمال؛ الإنتاج؛ مخزون المنتج النهائي؛ التموين؛ الموارد البشرية؛ الاستثمار في الأموال الخاصة؛ حقوق الزبائن؛ الديون؛ أموال الخزينة؛ النتيجة الصافية؛ البورصة)، الأنشطة المختلفة للمجمع (تنفيذ مخطط التنمية؛ أنظمة الاعلام؛ ضمان الجودة؛ الشؤون

¹ مقابلة مع السيد زيتوني محمد، مرجع سبق ذكره.

² عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 186، 187 (بتصرف).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

التنظيمية؛ البحث والتطوير؛ مركز التكافؤ الحيوي؛ الشراكة؛ التسويق؛ الاتصالات؛ النظافة والأمن والمحيط)، توقعات السنة المقبلة، الميزانيات المحاسبية للمؤسسة الأم وللمجمّع¹.

ج. المجالات: وتنقسم إلى نوعان:

● **المجلة المهنية:** تمثل مصدر داخلي وخارجي للمعلومات، ولها دور هام في ترويج منتجات المجمّع، وهي موجهة أساسا إلى الأطباء والصيادلة، ومن بين هذه المجالات نجد صدى صيدال "Saidal echo"، صيدال للصحة "Saidal Santé"، معلومات صيدال "Info Saidal".

● **المجلات الصحفية:** تحتوي على كل المقالات التي تتعلق بمجمّع صيدال، والتي قامت الصحافة بنشرها.

د. **المشاركة في التظاهرات العلمية والطبية:** يشارك المجمّع في التظاهرات والمؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى الوطني والدولي، من خلال إرسال مبعوثين عنه، والغرض من ذلك العمل على تحسين صورته، والتعريف بإنجازاته ومنتجاته الجديدة، بالإضافة إلى الاستفادة العلمية وتبادل الخبرات.

و. **فتح موقع للاتصال بالمجمّع عبر شبكة الأنترنت:** www.saidalgroup.dz بالصيغة العربية والفرنسية والانجليزية، ومن جهة أخرى ومن أجل سلامة الويب للمجمّع تم تحويل هذا الأخير إلى نسخة جديدة من نظام التسيير المتواصل، كما أطلق المجمّع في جويلية 2016 حسابين على شبكات التواصل الاجتماعي على فايسبوك www.facebook.com/groupesaidal، وعلى تويتر twitter.com/groupesaidal?lang=ar.

2. الوسائل الشفوية: تتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- المحاضرات والخطابات الملقاة على العمال؛
- المشاركة في برامج عبر قنوات تلفزيونية وعبر الراديو؛
- وضع تقارير لوكالات الأنباء الجزائرية حول المنتجات الجديدة للمجمّع؛
- الحوارات الشخصية؛
- إلقاء رسالة الجمعية العامة دوريا على العمال.

رابعا: التدقيق الخارجي: يوجد للمجمّع الصناعي صيدال مدققين خارجيين (02)*، وتتمثل مهمتهم في التحقق من صحة ودقة وصدق المعلومات المحاسبية المثبتة بالدفاتر ومدى الاعتماد عليها؛ إبداء رأي في محاييد يستند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي؛ اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء

¹ Groupe Industriel Saidal, **Rapport de gestion du Conseil d'Administration**, Exercice 2019, p 01.

* محافظي حسابات المجمّع الصناعي صيدال لسنة 2019 هم: حماناش محمد، شويدر محمد، تقرير مجلس الإدارة 2019، مرجع سبق ذكره.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

أو غش مع التقليل من فرص ارتكابها بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك؛ مساعدة إدارة المجمع في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات؛ طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم، كما استعان المجمع بخبراء في مجال التدقيق الخارجي (KPMG)** لدراسة حالة المجمع، ووضع هيكله التنظيمي.

خامسا: التدقيق الداخلي: تهتم مديرية التدقيق الداخلي لمجمع صيدال بالتأكد من مدى تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها، وكذا التأكد من دقة المعلومات المالية، والتحقق من عدم وجود أي تلاعبات أو مخالفات، كما تعمل على تقديم خدمات تأكيدية واستشارية ووقائية تساهم في إضافة قيمة للمجمع، حيث قامت مديرية التدقيق الداخلي للمجمع بـ 13 مهمة سنة 2020، شملت ما يلي:¹

- تدقيق سبعة (07) مديريات مركزية (مديرية الإدارة والوسائل، مديرية أنظمة الاعلام، مديرية الموارد البشرية، مديرية الشؤون القانونية، مديرية مراقبة التسيير، مديرية التدقيق الداخلي، مديرية التسويق والمبيعات)
 - تدقيق مصنعين للإنتاج (الدار البيضاء، جسر قسنطينة)، وهذا تبعا لتحفظات محافظي الحسابات.
 - التدقيق بتكليف من الرئيس المدير العام (خارج الخطة): تم إجراء أربعة (04) عمليات تدقيق (التوظيف في مصنع المدية، لجنة مراقبة المشتريات، خدمة تأجير الرافعات الشوكية (الدار البيضاء وجسر قسنطينة)، إدارة قطع الغيار (الحظيرة المتنقلة الوسائل المشتركة ومعدات الإنتاج) الموجودة على مستوى مصنع المدية.
- مما سبق يتبين لنا أنّ المجمع الصناعي صيدال يطبق مبادئ الحوكمة التي نصّ عليها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري والمتمثلة في الإنصاف، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، وهذا من أجل ضمان بقائه واستمراره وتنافسيته.

المطلب الثالث: تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال.

من أجل تقييم نشاط مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019، سنتطرق لمجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الأداء الاقتصادي، والمتمثلة أساسا في الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة والنتيجة الصافية، وذلك بالاعتماد على تقارير التسيير السنوية لمجلس إدارة المجمع الصناعي صيدال.

** KPMG: هي شركة أنجلو-هولندية متعددة الجنسيات، تعتبر واحدة من أربع أكبر شركات المحاسبة في العالم، يقع مقرها الرئيسي في أمسترفين بهولندا، على الرغم من أنّها تأسست في المملكة المتحدة، إلا أنّها تملك شبكة من الشركات في 147 دولة، وتضم أكثر من 219000 موظف، ولديها ثلاثة خطوط خدمات: التدقيق المالي والضرائب والاستشارات. وتنقسم خدماتها الضريبية والاستشارية إلى مجموعات خدمات متنوعة.

¹Groupe Industriel Sidal, **Rapport de gestion du Conseil d'Administration**, Exercice 2020, p 57.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

أولاً: الإنتاج: عرف إنتاج مجمّع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2019، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): تطور حجم إنتاج مجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

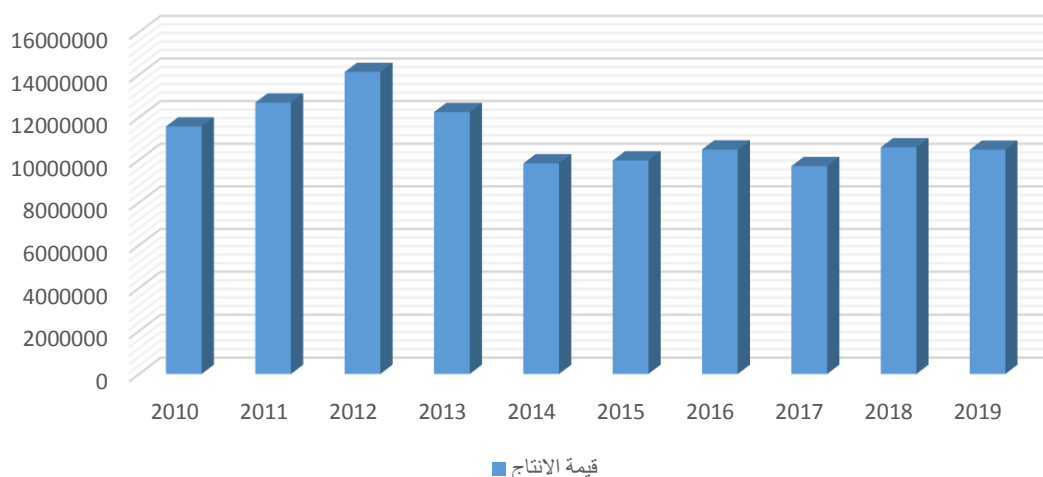
الوحدة: 1000 دج.

السنوات	قيمة الانتاج	التغير في القيمة	نسبة النمو السنوي %
2010	11571468	-	-
2011	12689519	1118051	9.66
2012	14124680	1435161	11.31
2013	12243878	-1880802	-13.32
2014	9836622	-2407256	-20
2015	9972150	135528	1.38
2016	10489075	516925	5.18
2017	9707567	-781508	-7.45
2018	10589699	882132	9.09
2019	10478685	-111014	-1.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجلس إدارة مجمّع صيدال للفترة: 2010-2019.

ويمكن توضيح ماجاء في هذا الجدول بالشكل البياني التالي:

شكل رقم (4-4): تطور حجم إنتاج المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (4-5).

من خلال الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-4) يتضح لنا أنّ إنتاج مجمّع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019، إلا أنّه يلاحظ بعض التذبذبات في الإنتاج من فترة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

لأخرى، حيث تزايد الإنتاج ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2012 بقيمة تجاوزت 2.5 مليار دينار جزائري (الفارق بين سنتي 2010 و2012)، وبنسبة نمو قدرت بـ 22.06% بسبب القدرة الإنتاجية الكبيرة للمجمع وانسجامة مع الفروع، وسعيه لفتح مصانع جديدة لزيادة الإنتاج، وإنجاز وحدات إنتاج جديدة للأدوية خاصة للأمراض الخطيرة، بالإضافة إلى تشجيع الدولة للإنتاج المحلي من الدواء وتقديم الدعم اللازم لذلك، تلاها تراجع ابتداء من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015 وكذا سنة 2017 لعدة أسباب أهمها البطء في تحديد القرارات التشغيلية؛ إعادة هيكلة المجمع سنة 2014؛ تدهور المعدات والآلات مما تسبب في حدوث توقفات متكررة للإنتاج؛ اتباع معايير أكثر صرامة في مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج؛ دخول منافسين جدد، وطرح نفس المنتجات بأسعار أقل؛ قلة الطلب على بعض المنتجات الضرورية في السوق؛ استيراد بعض المؤسسات أنواع مماثلة للمنتجات الصيدلانية المحلية، مما تسبب في كساد وانتهاء صلاحية الكثير منها، ولقد شهدت سنتي 2016 و2018 تزايد في كمية الإنتاج، وهذا راجع لقيام المجمع بعدة إصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الانتاج، بالإضافة إلى الاستقلالية التي منحت للفروع في إتخاذ القرارات، والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع.

ثانيا: رقم الأعمال: يعبر رقم الأعمال عن مجمل المبيعات التي قام بها المجمع والخدمات المؤداة للغير، ويمكن تلخيص تطورات رقم أعمال المجمع خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019 في الجدول التالي:

جدول رقم (4-6): تطور رقم أعمال المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

الوحدة: 1000 دج.

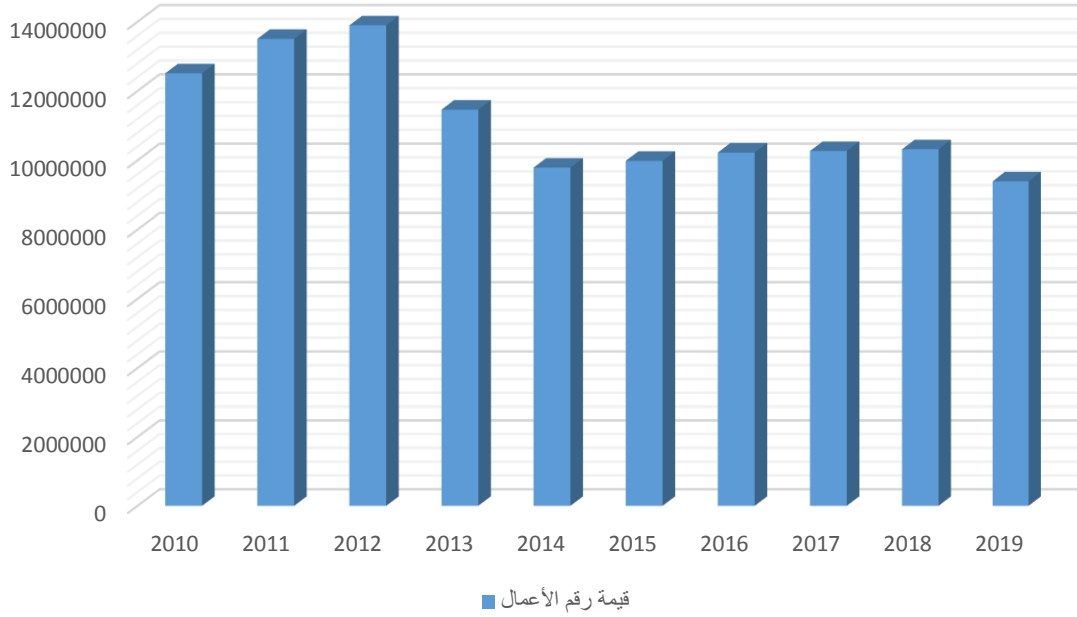
السنوات	قيمة رقم الأعمال	التغير في القيمة	نسبة النمو السنوي %
2010	12510199	-	-
2011	13504270	994071	8
2012	13895054	390784	3
2013	11461847	-2433207	-18
2014	9789025	-1672822	-15
2015	9984043	195018	1.99
2016	10223411	239368	2.4
2017	10265897	42486	0.42
2018	10317577	51680	0.50
2019	9392750	-924827	-8.96

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجلس إدارة مجمع صيدال للفترة: 2010-2019.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

ويمكن توضيح ماجاء في هذا الجدول بالشكل البياني التالي:

شكل رقم (4-5): تطور رقم أعمال مجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (4-6).

من خلال الجدول رقم (4-6) والشكل رقم (4-5) يتضح لنا أنّ رقم أعمال مجمّع صيدال في نمو تصاعدي، إلا أنّه رغم هذا النمو يلاحظ بعض التذبذبات حيث نجده يتزايد في فترات وينخفض في فترات أخرى، ولعل السبب ناتج عن المشكلات والتحديات التي يلقى المجمّع يعاني منها، حيث شهدت الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2012 ارتفاع في رقم الأعمال بقيمة تجاوزت 1.3 مليار دينار جزائري (الفارق بين سنتي 2010 و 2012)، وبنسبة 11.07% لعدة أسباب لعل أبرزها الديناميكية التي عرفتها السوق الوطنية؛ تنوع منتجات المجمّع والتنظيم المضبوط؛ التنسيق المحكم بين العمليات الإنتاجية والتسويقية والتجارية؛ التموقع الجيد لمنتجات مجمّع صيدال مقارنة مع السعر المرجعي، بعدها سجلت سنتي 2013 و 2014 تراجع بقيمة تفوق 2.4 مليار دينار جزائري و 1.6 مليار دينار جزائري وبنسب 17.5% و 14.59% على التوالي، وهذا راجع لعدة أسباب ولعل أبرزها المنافسة الشديدة التي واجهتها منتجات صيدال سواء من داخل أو خارج الوطن؛ ارتفاع تكاليف بعض المنتجات وطول مدة توزيعها، ممّا جعلها تتجاوز فترة الصلاحية؛ الاختلال وتوقف الإنتاج بسبب أشغال إعادة التهيئة والعصرنة التي مست مواقع إنتاج كل من جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، قسنطينة (أنسولين قارورات) والدار البيضاء ورشة (الأشكال الجافة)، حيث توقف الإنتاج لفترات امتدت من 03 إلى 09 أشهر لـ 20 منتج وذلك لغرض تعزيز عمليات مراقبة الجودة، بعدها شهدت سنوات من 2015 إلى غاية 2018 ارتفاع في قيمة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

رقم الاعمال بسبب تركيز المجمع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، أما سنة 2019 فقد شهدت تراجع في رقم الأعمال بقيمة تجاوزت 924 مليون دينار جزائري بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر من عدم الاستقرار السياسي، وسجلت أعلى قيمة لرقم الأعمال سنة 2012 بأكثر من 13 مليار دينار جزائري نتيجة القرار الصادر عن وزارة الصحة بمنع استيراد جميع المنتجات الدوائية المنتجة محليا مع تحديد قائمة تلك الأدوية، مما انعكس على زيادة مبيعات المجمع، إضافة إلى الجهود المبذولة من طرف المجمع لزيادة حصته السوقية.

ثالثا: النتائج المالية: يمكن تلخيص تطور القيمة المضافة والنتيجة الصافية للمجمع خلال الفترة: 2010-2019 في الجدول التالي:

جدول رقم (4-7): تطور القيمة المضافة والنتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.
الوحدة: 1000 دج.

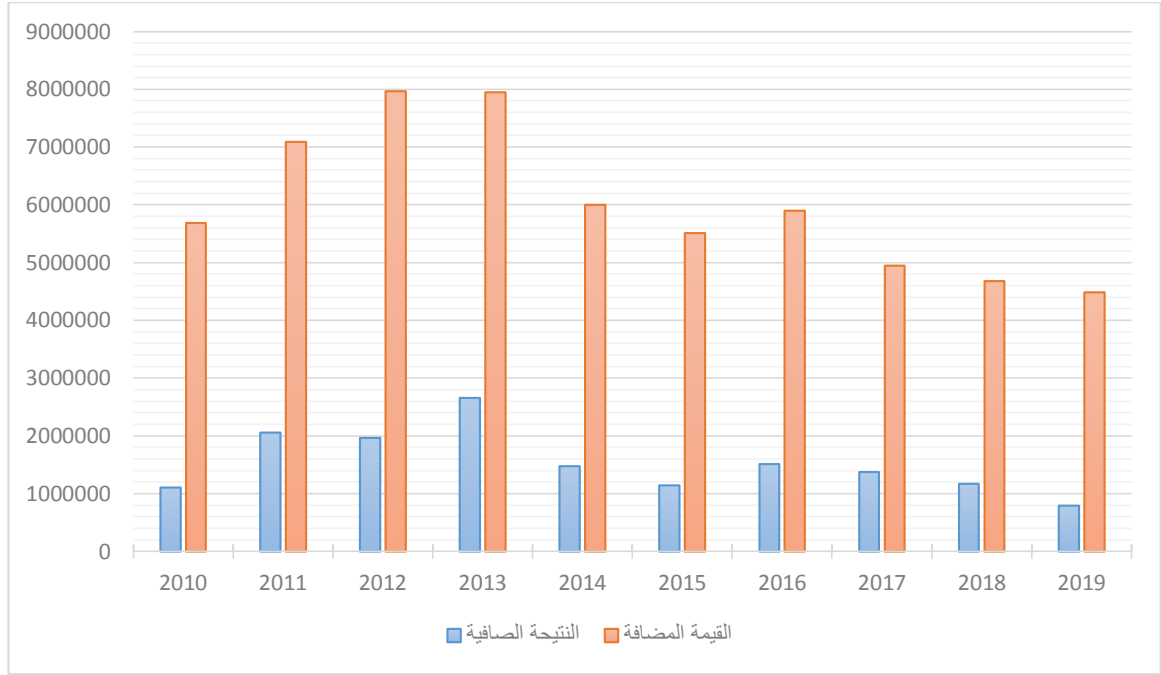
السنوات	القيمة المضافة	التغير في القيمة المضافة	نسبة النمو السنوي %	النتيجة الصافية	التغير في النتيجة الصافية	نسبة النمو السنوي %
2010	5684351	-	-	1102192	-	-
2011	7084739	1400388	24.64	2060480	958288	86.94
2012	7963460	878721	12.40	1965161	-95319	-4.63
2013	7947147	-16313	-0.20	2658147	692986	35.26
2014	6003372	-1943775	-24.46	1477751	-1180396	-44.41
2015	5505373	-497999	-8.30	1143818	-333933	-22.60
2016	5896517	391144	7.10	1509162	365344	31.94
2017	4949152	-947365	-16.07	1376296	-132866	-8.80
2018	4678210	-270942	-1.03	1174214	-202082	-14.68
2019	4481505	-196705	-2.27	793514	-380700	-32.42

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير التسيير لمجلس إدارة مجمع صيدال للفترة: 2010-2019.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

ويمكن توضيح ماجاء في هذا الجدول بالشكل البياني التالي:

شكل رقم (4-6): تطور القيمة المضافة والنتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (4-7).

من خلال الجدول رقم (4-7) والشكل رقم (4-6) يتضح لنا أنّ القيمة المضافة لمجمع صيدال عرفت تزايداً كبيراً خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2012، حيث تمّ تسجيل ارتفاع يقدر بأكثر من 2 مليار دينار جزائري (الفارق بين سنتي 2010 و 2012)، وبنسبة نمو تقدر بـ 40.10 %، وكذا النتيجة الصافية هي الأخرى شهدت نمو تصاعدي خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2013 بقيمة تقدر بأكثر من 1.5 مليار دينار جزائري (الفارق بين سنتي 2010 و 2013) وبنسبة نمو 141.17 %، هذا الارتفاع يمكن تفسيره بالارتفاع في الإنتاج السنوي ورقم أعمال المجمع، وسجلت أعلى قيمة مضافة سنة 2012 بأكثر من 7 مليار دينار جزائري، أمّا النتيجة الصافية فقد بلغت ذروتها سنة 2013 بقيمة تجاوزت 2.6 مليار دينار جزائري، لتبدأ بالانخفاض بعدها إلى غاية سنة 2019، ويرجع السبب للانخفاض في الإنتاج السنوي ورقم أعمال المجمع، كما يمكن تفسيره بارتفاع مصاريف المستخدمين نتيجة زيادة عدد الموظفين بالمجمع؛ ارتفاع تكاليف المواد الأولية الاستهلاكية؛ زيادة استثمارات المجمع، ممّا أدى إلى زيادة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات؛ عدم قدرة المجمع على التصدير إلى الخارج لعدم وجود شركات جديدة، وبالتالي انخفاض القدرة الإنتاجية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء المالي لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

بهدف تحديد وتقييم إتجاه الأداء المالي لدى مجمّع صيدال، سنتطرق لتحليله بواسطة المؤشرات التقليدية والحديثة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019.

أولاً: قياس وتقييم الأداء المالي لمجمّع صيدال بواسطة المؤشرات التقليدية: تشمل المؤشرات التقليدية مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، ويمكن عرض تطور هذه المؤشرات في مجمّع صيدال للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-8): تطور مؤشرات الأداء المالي التقليدية لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

الوحدة: مليار دج.

المؤشر	السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FRNG		7.19	8.38	9.63	10.45	13.08	12.47	8.42	7.29	7.94	7.47
BFR		5.03	3.72	3.95	5.77	8.51	7.22	4.10	3.35	5.43	6.36
Tn		2.16	4.66	5.68	4.68	4.57	5.25	4.32	3.94	2.51	1.11
CR		1.91	2.08	2.07	2.25	3.37	2.86	2.11	2.03	2.16	2.20
ROE %		9	15	13	16	8	6	5	5	6	4
ROI %		8	18	17	23	11	7	4	4	4	2
NPM %		9	15	14	23	15	11	15	13	11	8
ROA %		3.9	7.55	6.54	8.83	4.67	3.27	3.25	2.84	2.96	1.96
TAT %		44.3	49.5	46.3	38.1	31	28.6	22	21.2	26.1	23.2
FIR		0.71	1.02	0.96	1.25	1.25	1.41	1.45	1.37	1	1.16
FLR %		58.3	49.4	50.9	44.4	44.3	41.4	40.8	42.2	50	46.1
EPS		110.21	206.04	196.51	265.81	147.77	114.38	150.91	137.62	117.42	79.35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير التسيير لمجلس إدارة مجمّع صيدال للفترة: 2010-2019.

يمكن عرض النتائج المتوصل لها من خلال الجدول المذكور أعلاه كما يلي:

- رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب ($0 < \text{FRNG}$)، ويمكن تفسيره من أعلى الميزانية بأنّ المجمّع استطاع تغطية أصوله غير الجارية بموارده المالية الدائمة (أمواله الخاصة وخصومه غير الجارية)، ويمتلك فائض يمثل هامش أمان يمكن توجيهه لتمويل الأصول الجارية، كما يمكن تفسيره من أسفل الميزانية بأنّ المجمّع استطاع الوفاء بديونه قصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها عن طريق خصومه الجارية، وبالتالي فإنّ المجمّع بعيد عن خطر العسر المالي.
- احتياج رأس المال العامل موجب، وأقل من رأس المال العامل الصافي الإجمالي ($\text{BFR} < \text{FRNG}$)، وهذا ما يفسّر بأنّ احتياجات الدورة للمجمّع أكبر من موارد الدورة، وتمت تغطيتها بهامش الأمان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

- الخزينة الصافية موجبة ($0 < Tn$)، وهذا ما يفسّر بأنّ المجمّع تمكّن من تغطية موارد الخزينة والمتمثلة في السلفيات المصرفية بواسطة استخدامات الخزينة والمتمثلة في المتاحات (أموال الخزينة)، كما يفسّر بأنّ المجمّع قام بتجميد جزء من أمواله الدائمة لتغطية رأس المال العامل، وهو ما يطرح عليه مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة البديلة الضائعة، لذلك يتوجب عليه معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.
- مجمّع صيدال متوازن ماليا من خلال تحقيقه الشروط الثلاثة للتوازن المالي ($0 < FRNG$ ، $0 < FRNG$) $< BFR$ ، وبالتالي فإنّ المجمّع تمكن من الوصول لوضعية مالية استطاع من خلالها سداد كافة مستحقّاته العاجلة مع تحقيق اليسر المالي والسيولة.
- نسبة السيولة الجارية (CR) أكبر من الواحد، وتراوحت خلال فترة الدراسة ما بين 1.91 كأدنى نسبة سجلت سنة 2010 و3.37 كأقصى نسبة سجلت سنة 2014، وهذا ما يفسّر أنّ الأصول الجارية لمجمّع صيدال تغطي الخصوم الجارية بمرتين إلى ثلاث مرات وهو معدل مقبول جدا، يعني أنّ المجمّع لا يعاني مشكل سيولة ويمتلك هامش أمان كاف لعدم تعريض الدائنين قصيري الأجل لأي خطر حتى لو انخفضت قيمة الأصول الجارية إلى ما يعادل 50% من قيمتها.
- يقيس العائد على حقوق الملكية (ROE) مقدار ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المؤسسة، ونلاحظ من خلال الجدول أنّ هذا المؤشر متذبذب حيث بلغ أعلى قيمة له في سنة 2013 بنسبة 16%، وهذا ما يعبر عن كفاءة الإدارة المالية لمجمّع صيدال في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرض لهم، بعدها بدأ هذا المؤشر في الانخفاض ليبلغ أدنى مستوى له سنة 2019 بنسبة 4%، هذا الانخفاض له علاقة مباشرة بما حققه المجمّع من نتيجة صافية.
- فيما يخص معدل العائد على الاستثمار (ROI) نجد أنّ مجمّع صيدال حقق معدل متزايد في بداية فترة الدراسة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، الذي بلغ أقصى حد له بمستوى 23%، والذي يعبر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المجمّع، ويدل على كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المجمّع، ولكن مع بداية سنة 2014 بدأ هذا المعدل في الانخفاض ليصل لأدنى مستوى له بـ 2% سجل سنة 2019، وهو ما يفسّر بانخفاض النتيجة الصافية نظرا للعلاقة الطردية التي تربط بينهما.
- عرف هامش صافي الربح (NPM) تغيرات من سنة لأخرى، حيث سجل أكبر مستوى له سنة 2013 بنسبة 23%، وهو ما يعبر عن تحقيق أرباح صافية والقدرة على توليد الأرباح، أمّا أدنى مستوى فكان سنة 2019 بنسبة 8%، وهو ما يدل على ارتفاع تكلفة الانتاج أو انخفاض سعر البيع، كما يلاحظ أنّ جميع النسب موجبة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

خلال سنوات الدراسة، وهو انعكاس طبيعي لارتفاع معدلات الأرباح، ممّا مكّن المجمع من تغطية جميع المصاريف.

- شهد العائد على الأصول (ROA) تذبذب من سنة لأخرى، حيث سجل أكبر مستوى له سنة 2013 بنسبة 8.83%، أمّا أدنى مستوى له فسجل سنة 2019 بنسبة 1.96%، ويرجع السبب للتغير في النتيجة الصافية المحققة كل سنة، وكذا النمو المستمر في مجموع الأصول نتيجة للسياسة التوسعية التي ينتهجها المجمع.
- تراوح معدل دوران إجمالي الأصول (TAT) لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة ما بين 21.2% كأدنى مستوى سجل سنة 2017، وهذا ما يدل على أنّ المجمع لا ينتج حجم مبيعات كاف مقارنة بحجم الاستثمار، لذا يجب عليه إمّا زيادة مبيعاته أو تخفيض حجم الاستثمار بالتخلص من بعض الأصول، و49.5% كأقصى معدل سجل سنة 2011، والذي يدل على فعالية وكفاءة المجمع في استخدام أصوله لتوليد المبيعات.
- نسبة الاستقلالية المالية (FIR) أكبر من الواحد في معظم سنوات الدراسة، وهذا ما يدل على أنّ مجمع صيدال يعتمد على أمواله الخاصة مقارنة بالديون في تركيبة هيكله المالي، وبالتالي فهو مستقل ماليًا.
- تراوحت نسبة الرافعة المالية (FLR) لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة ما بين 40.8% كأدنى نسبة سجلت سنة 2016، وهذا يدل على أنّ المجمع قام بتمويل أصوله بما نسبته 40.8% عن طريق الاقتراض (سواء قروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل)، والمخاطر عند هذا المستوى منخفضة مقارنة بأقصى نسبة قدرت بـ 58.3% سجلت سنة 2010، وعلى العموم يمكن القول أنّ هذه النسبة مقبولة لأنّه في أغلب سنوات الدراسة لم تتجاوز 50%، وهذا ما يدل على أنّ المجمع يعتمد على أمواله الخاصة أكثر من اعتماده على أموال الغير في تمويل احتياجاته، وبالتالي انخفاض المخاطر التمويلية، ومخاطر عدم قدرة المجمع على سداد التزاماته.
- شهدت ربحية السهم (EPS) هي الأخرى تذبذبات خلال فترة الدراسة، وهذا نتيجة التغيرات الحاصلة في النتيجة الصافية لعدة أسباب تمّ التطرق لها سابقًا، حيث حقق المجمع أكبر مستوى لـ EPS سنة 2013 بقيمة 265.81 دج للسهم الواحد، أمّا أدنى مستوى فقد سجل سنة 2019 بقيمة 79.35 دج كربحية للسهم الواحد، كما لاحظنا أنّ المجمع طوال سنوات الدراسة حقق قيم ربحية موجبة، وهو ما يعبر عن الكفاءة المالية وقدرته على تحقيق عوائد كافية للمساهمين، ممّا يعطي تصور قوي ويكسب الثقة للمستثمرين المستقبليين في حال ما أقدم المجمع على إصدار أسهم جديدة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

ثانيا: قياس وتقييم الأداء المالي لمجمّع صيدال بواسطة المؤشرات الحديثة: تتمثل المؤشرات الحديثة للأداء المالي في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، والقيمة السوقية المضافة (MVA)، ويمكن عرض تطور هذه المؤشرات في مجمّع صيدال للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-9): تطور مؤشري EVA و MVA لمجمّع صيدال خلال الفترة: 2010-2019.

الوحدة: مليار دج.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EVA	0.65	0.61	0.63	0.77	0.31	0.27	0.42	0.17	0.05	0.30
MVA	0.61	0.53	0.56	0.67	0.29	0.25	0.40	0.16	0.05	0.29

المصدر: خالد سيف الإسلام بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فاعليتها في خلق القيمة: دراسة حالة مجمّع صيدال خلال الفترة: 2009-2019، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 156.

يمكن عرض النتائج المتوصل لها من خلال الجدول المذكور أعلاه كما يلي:

- شهدت القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لمجمّع صيدال خلال فترة الدراسة قيم موجبة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2013 بمقدار تجاوز 700 مليون دينار جزائري، أمّا أدنى مستوى لها سجل سنة 2018 بقيمة 50 مليون دينار جزائري، وهذا مايفسر بأنّ العائد من رأس المال المستثمر أكبر من تكلفة رأس المال، ممّا يزيد من تأثيرها الإيجابي في ثروة المساهمين من خلال تأثيرها في أسعار الأسهم السوقية، وتوضح للمستثمرين صافي العائد على رأس المال المستثمر، وتعكس النمو الحقيقي للربحية لا سيما في الأجل الطويل، وعليه يمكن القول أنّ المجمّع له القدرة على خلق ثروة للمساهمين، وهو ما يعني من وجهة نظر المساهمين تحقيق أداء مالي يفوق توقعات السوق، ومن جهة أخرى وباعتبار مؤشر EVA مقياس لتقييم الأداء المالي الداخلي فإنّه بمجرد تحقيق المجمّع لقيم موجبة، فإنّ هذا يدل على مهارة طاقمه المسير وكفاءته في تنفيذ خططه والتحكم في التكاليف، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات نتيجة اكتساح العديد من الأسواق الجديدة لجودة المنتجات المطروحة، التي يعود الفضل فيها لاستراتيجية الشراكة مع مخابر عالمية والتي نتج عنها نقل التكنولوجيا والخبرة من هاته الدول¹.

¹ سويسسي الهواري، رضاني حميدة، قياس أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشرات الأداء الحديثة -دراسة حالة مجمّع صيدال للفترة: 2010-2015، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 10، العدد 02، 2017، ص ص: 816، 817 (بتصرف).

- شهدت القيمة السوقية المضافة (MVA) لمجمّع صيدال خلال فترة الدراسة هي الأخرى قيم موجبة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2013 بمقدار تجاوز 600 مليون دينار جزائري، أمّا أدنى مستوى لها سجل سنة 2018 بقيمة 50 مليون دينار جزائري، وهذا راجع بالأساس لخلق المجمّع لقيم موجبة خلال فترة الدراسة، وهذا ما يدل على الفعالية التشغيلية للمجمّع، ونجاحه في إدارة موارده بهدف تعظيم ثروة المساهمين، ومن جهة أخرى وباعتبار مؤشر MVA مقياس لتقييم الأداء المالي الخارجي (السوقي)، فإنّه يعطي صورة جيدة على قدرة المجمّع في خلق القيمة والأداء المالي المتميّز للمتعاملين الخارجيين، ممّا يكسبهم الثقة، وكذا دفع أكبر للمستثمرين والمتعاملين في البورصة للإقبال على الاستثمار في المجمّع.

المبحث الثالث: دراسة قياسية لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة: 2010-2020

سنتطرق من خلال هذا المبحث لتحديد مجتمع الدراسة، وكذا المتغيرات التي على أساسها سيتم تحديد معالم النموذج العام، ثمّ تحليل البيانات الإحصائية والقياسية للنموذج.

أولاً: مجتمع الدراسة: ستطبّق هذه الدراسة على المجمّع الصناعي صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020.

ثانياً: بيانات الدراسة: تمّ الحصول على البيانات لإجراء هذه الدراسة من تقارير التسيير السداسية لمجلس إدارة المجمّع الصناعي صيدال للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020.

ثالثاً: متغيرات الدراسة: نميز بين المتغير التابع الذي يعبر عن الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال، والمتغيرات المستقلة التي تعبر عن مبادئ الحوكمة كما يلي:

1. المتغير التابع: تمّ التعبير عن الأداء المالي للمجمّع الصناعي صيدال بالمقياس المحاسبي العائد على الأصول "ROA"، تمّ اختيار هذا المؤشر تحديداً لعدة أسباب بداية لطبيعة بيانات الدراسة، كما أنّ معظم الدراسات السابقة استخدمت هذا المؤشر الذي يمثل نسبة الدخل المحقق من إجمالي الأصول.

2. المتغيرات المستقلة: وتتمثل فيما يلي: الإفصاح والشفافية، عدد إجتماعات مجلس الإدارة، الرافعة المالية، عدد العمال.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): متغيرات الدراسة.

نوع المتغير	اسم المتغير	الرمز	طريقة الحساب
المتغير التابع	العائد على الأصول	ROA	النتيجة الصافية/مجموع الأصول
المتغيرات المستقلة	الإفصاح والشفافية	DIC	وستعطى القيمة (1) في حالة الإفصاح، والقيمة (0) إذا لم يتم الإفصاح.
	عدد اجتماعات مجلس الإدارة	MBD	يقاس بعدد اجتماعات مجلس الإدارة في كل سداسي.
	الرّافعة المالية	LEV	مجموع الديون/مجموع الأصول.
	عدد العمال	NW	يقاس بعدد العمال في كل سداسي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

3. نموذج الدراسة: لإيجاد العلاقة بين العائد على الأصول (ROA) ومحدداته نقوم بتقدير النموذج باستعمال طريقة الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع، وتعتبر طريقة المربعات الصغرى العادية الطريقة المثلى في تقدير النموذج الأمثل، بحيث يتم وصف هذا النموذج كالتالي:

$$ROA_t = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 MBD_t + \hat{\beta}_2 LEV_t + \hat{\beta}_3 NW_t + \hat{\beta}_4 DIC_t + \hat{\varepsilon}_t$$

حيث:

ROA_t : العائد على الأصول في الفترة t.

MBD_t : عدد اجتماعات مجلس الإدارة في الفترة t.

LEV_t : الرّافعة المالية في الفترة t.

NW_t : عدد العمال في الفترة t.

DIC_t : الإفصاح والشفافية، بحيث تأخذ القيمة 1 في حالة وجود إفصاح، والقيمة 0 في حالة عدم وجود إفصاح.

t: سداسي.

ε_t : حد الخطأ العشوائي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: تهدف معالجة السلاسل الزمنية إلى التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة، ويلخص الجدول الموالي الخصائص الوصفية للسلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض أهم خصائصها الاحصائية.

الجدول رقم (4-11): الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة.

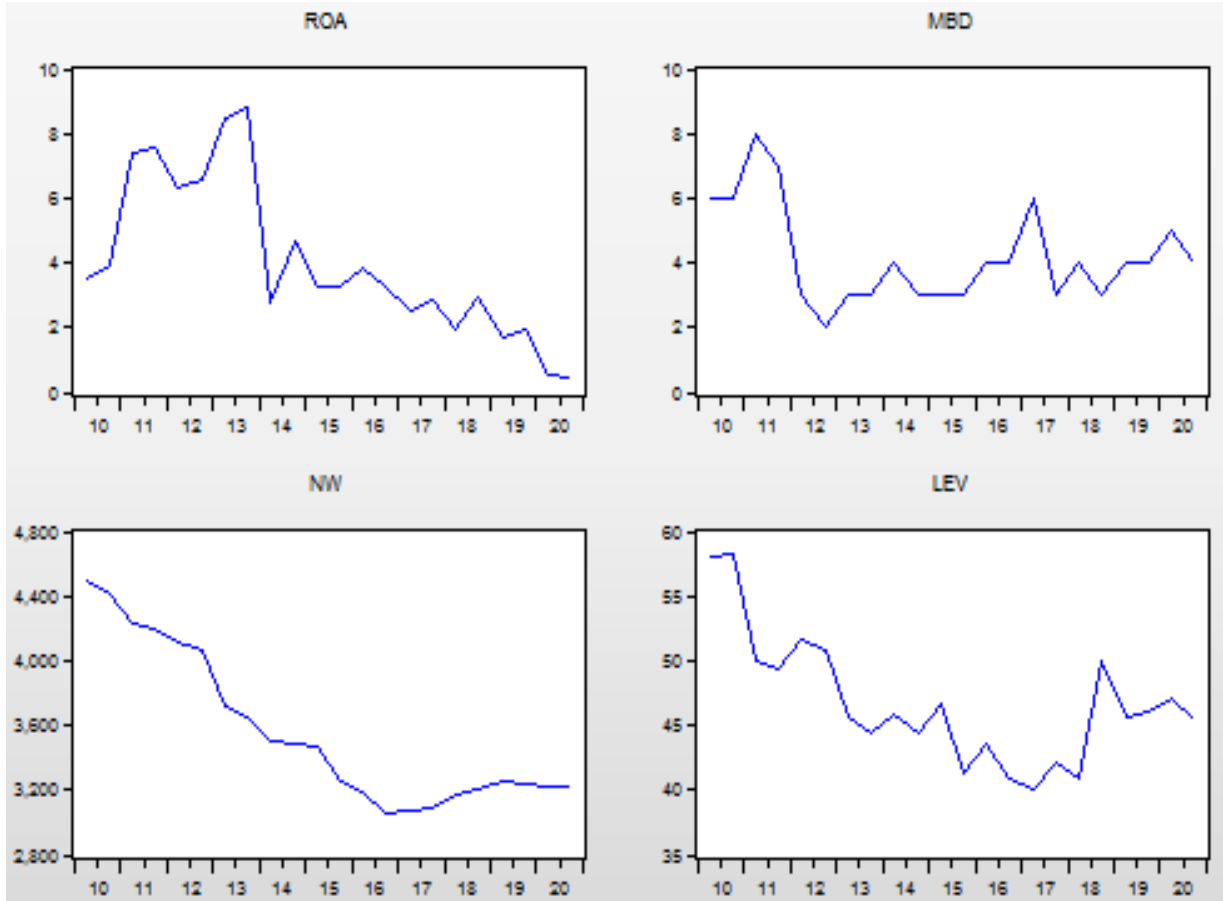
	ROA	MBD	NW	LEV
Mean	4.030455	4.181818	3560.364	46.73682
Median	3.285000	4.000000	3364.500	45.75000
Maximum	8.830000	8.000000	4501.000	58.30000
Minimum	0.460000	2.000000	3061.000	40.14000
Std. Dev.	2.446826	1.531770	473.4721	4.969138
Skewness	0.606568	0.989863	0.752583	0.892442
Kurtosis	2.315150	3.145477	2.082167	3.338574
Jarque-Bera	1.778992	3.612106	2.848947	3.025404
Probability	0.410863	0.164301	0.240635	0.220314
Sum	88.67000	92.00000	78328.00	1028.210
Sum Sq. Dev.	125.7261	49.27273	4707693.	518.5391
Observations	22	22	22	22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

يتضح من خلال الجدول (4-10) أنّ المتوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة يختلف عن وسيطها، ممّا يدل على أنّ منحنياتها غير متماثلة، وهذا ما تؤكده أيضا معاملات الالتواء (Skewness) الخاصة بها كونها تختلف عن الصفر، وبما أنّ قيمها موجبة فإنّ منحنياتها تنحاز جهة اليمين، أمّا بالنسبة للاحتمالات الحرجة لإحصائيات Jarque-Bera فقد كانت كلها أكبر من مستوى معنوية 5%، ممّا يعني أنّ كل هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

5. دراسة استقرارية متغيرات الدراسة: تعتبر دراسة استقرارية السلاسل الزمنية بمثابة أولى خطوات تشخيص هذه الأخيرة، وذلك بغرض تجنب الوقوع في الانحدار الزائف، الذي كثيرا ما يترتب عنه نتائج مضللة بسبب استخدام السلاسل غير المستقرة في عمليات التقدير، كما تجدر الإشارة إلى أنّه يمكن أخذ فكرة أولية عن استقرارية متغيرات الدراسة من خلال رسم منحنياتها ومتابعة تطورها عبر الزمن.

الشكل رقم (4-7): منحنيات تطور متغيرات الدراسة خلال الفترة: 2010-2020.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

يظهر مبدئياً من خلال الشكل رقم (4-11) الذي يعرض منحنيات تطور متغيرات الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020 وجود اتجاه عام في جميع هذه السلاسل الزمنية، وهو ما يوحي بعدم استقرارية هذه الأخيرة عند المستوى، ولأجل تدعيم هذه النتيجة لا بد من استخدام اختبارات جذر الوحدة، وبهذا الصدد سيتم الاعتماد على اختبار Augmented Dickey-Fuller (ADF).

أ. اختبار جذر الوحدة: من أهم الاختبارات التي تستخدم في اختبار جذر الوحدة ما يلي:

● اختبار ديكي- فولر (DF) Dickey-fuller: يعتمد هذا الاختبار على تقدير النماذج الثلاثة التالية:

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1)$$

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} + C + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} + C + b_t + \varepsilon_t \dots \dots \dots (3)$$

- اختبار ديكي- فولر المطوّر (ADF): نقول عن السلسلة الزمنية (y_t) أنّها مستقرة إذا تذبذبت حول توقع ثابت وتباين غير مرتبط بالزمن، ولاختبار استقرارية السلاسل الزمنية محل الدراسة سنعتمد على اختبار ديكي- فولر المطوّر (ADF)، ويعتمد هذا الأخير في دراسة استقرارية السلسلة (y_t) على تقدير النماذج الثلاثة التالية:

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta y_{t-j+1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (4)$$

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta y_{t-j+1} + C + \varepsilon_t \dots \dots \dots (5)$$

$$\Delta y_t = \lambda y_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta y_{t-j+1} + C + b_t + \varepsilon_t \dots \dots \dots (6)$$

ويتم تحديد مستوى التأخير p حسب أقل قيمة للمعايير (Akaike (AIC)، Schwarz (SC)، Hannan Quinn (HQ)، بحيث يتم الحصول على درجة التأخير تلقائياً من خلال البرنامج الإحصائي Eviews9.

ب. اختبار استقرارية السلاسل الزمنية للمتغيرات الدراسة: سنختصر اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): نتائج دراسة استقرارية السلاسل الزمنية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

المتغيرات	النموذج	إحصائية ADF	القيمة المجدولة	القرار	الفروق الأولى	النموذج	إحصائية ADF	القيمة المجدولة	القرار	درجة التكامل				
ROA	3	-3.64	-3.64	DS	ΔROA	3	-3.64	-3.64	DS	I(1)				
											2	-3.02	-1.40	2
											1	-1.95	-1.00	1
MBD	3	-3.64	-3.58	DS	ΔMBD	3	-3.64	-3.58	DS	I(1)				
											2	-3.02	-4.12	2
											1	-1.95	-1.47	1
LEV	3	-3.64	-2.47	DS	ΔLEV	3	-3.64	-6.91	DS	I(1)				
											2	-3.02	-2.74	2
											1	-1.95	-1.31	1
NW	3	-3.64	-0.51	DS	ΔNW	3	-3.64	-3.77	DS	I(1)				
											2	-3.02	-2.68	2
											1	-1.95	-3.20	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

من خلال نتائج دراسة الاستقرارية، يلاحظ أنّ كل السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة مستقرة عند الفروق من الدرجة الأولى.

وبالنسبة للجدول التالي، فهو يعرض مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة، والتي قد تسمح بتوقع طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه الأخيرة.

الجدول رقم (4-13): مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة عند المستوى.

	ROA	NW	MBD	LEV
ROA	1.000000	0.598277	0.035298	0.228265
NW	0.598277	1.000000	0.415524	0.850200
MBD	0.035298	0.415524	1.000000	0.333531
LEV	0.228265	0.850200	0.333531	1.000000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

يظهر من خلال الجدول رقم (4-13) وجود الارتباط التام بين متغيرات الدراسة، ونظراً لأنّ كل معاملات الارتباط موجبة فمن المتوقع أن تكون هناك علاقات طردية بين هذه المتغيرات، ولا بد من الإشارة إلى أنّه يمكن أن تقل قوة هذه الارتباطات بين هذه المتغيرات عند استخدام الفروق، بل ومن الممكن أن يتغير اتجاه العلاقات الموجودة بينها، وذلك ما يؤكده الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة عند الفرق الأول.

	DROA	DNW	DMBD	DLEV
DROA	1.000000	-0.174055	-0.015423	-0.308342
DNW	-0.174055	1.000000	-0.184798	0.497763
DMBD	-0.015423	-0.184798	1.000000	-0.422419
DLEV	-0.308342	0.497763	-0.422419	1.000000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4-14) غياب الارتباط التام بين متغيرات الدراسة عند الفرق الأول، كما يظهر انخفاض كبير في قوة الارتباطات بين هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك فقد تغير اتجاه العلاقات المتوقعة بين بعض هذه المتغيرات، وأصبح سلبى بعدما كان إيجابى عند استخدام المتغيرات الأصلية.

6. تقدير النموذج الديناميكي: لمعرفة المتغيرات التي تؤثر على العائد على الأصول (ROA) نقوم بتقدير النموذج الديناميكي اعتماداً على طريقة (Tang) التي تنص على حذف المتغيرة المفسرة التي يقابلها الاحتمال الكبير في الجدول مع الأخذ بعين الاعتبار تناقص القيم لكل من (Akaike و Schwarz)، وبإسقاط المتغيرات المفسرة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

تدرجياً بهدف الوصول في النهاية إلى التوليفة المثلى الأكثر فاعلية التي تؤثر على المتغير التابع، كانت النتائج الموجزة لهذا التقدير كما يلي:

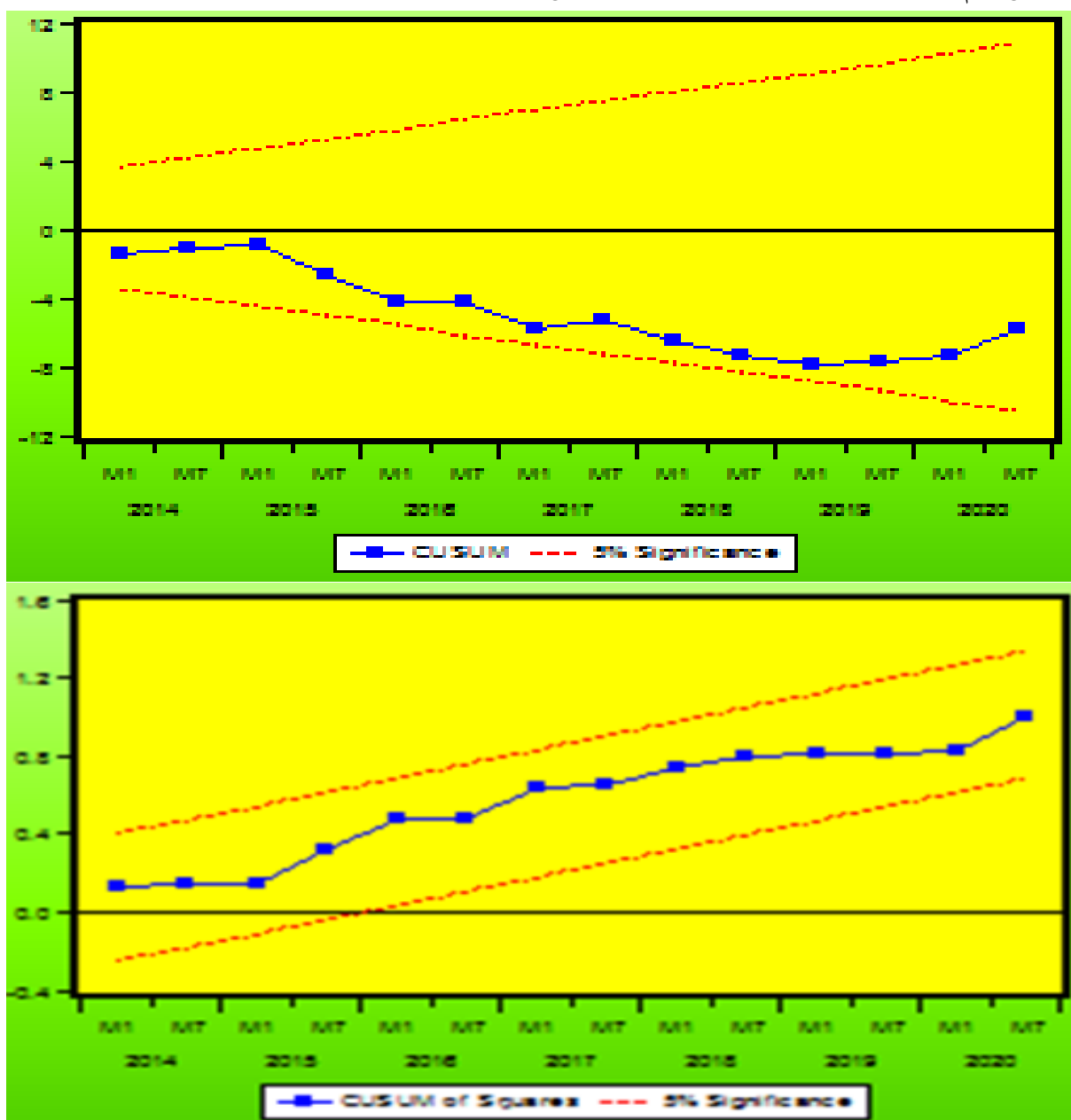
الجدول رقم (4-15): نتائج تقدير النموذج الديناميكي.

العائد على الأصول $DROA_t$	
القيمة المقدرة لمعامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
1.363 (4.79)***	C
0.0096 (5.97)***	DNW_{t-2}
-0.902 (-7.53)***	$DMBD_{t-2}$
-0.075 (-1.55)***	$DLEV_t$
2.279 (6.17)***	DIC_t
0.8775	R^2
25.075***	F
2.09	DW
2.055	JB
1.643	BG
14.296	White
1.869	Ramsey Reset
* ، ** ، *** معنوي عند مستوى 1% ، 5% ، 10% على الترتيب. (...) قيم إحصائية ستودنت.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

7. تشخيص النموذج الديناميكي: قبل اعتماد هذا النموذج لاستخدامه في تقدير الآثار قصيرة وطويلة المدى، ينبغي التأكد من جودة أداء هذا النموذج، ويتم ذلك بإجراء الاختبارات التشخيصية التالية:
- اختبار (Durbin-Watson) يثبت استقلالية الأخطاء من الدرجة الأولى نظراً لوقوع قيمة الإحصائية (2.09) في مجال استقلالية الأخطاء.
 - اختبار (Breusch-Godfrey) يبين عدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة K نظراً لأن احتمال الإحصائية LM (0.234) أكبر من مستوى المعنوية 5%.
 - تشير إحصائية اختبار (Jarque-Bera) إلى قبول فرضية عدم القائلة بأنّ الأخطاء العشوائية موزعة توزيعاً طبيعياً في النموذج محل التقدير نظراً لأن احتمال إحصائية JB (0.357) أكبر من مستوى المعنوية 5%.
 - تشير إحصائية اختبار (White) إلى قبول فرضية عدم القائلة بتجانس تباين الأخطاء نظراً لأنّ احتمال إحصائية White (0.3533) أكبر من مستوى المعنوية 5%.
 - تشير إحصائية اختبار (Ramsey Reset) إلى صحة النموذج المقدر نظراً لأنّ الاحتمال المقابل لإحصائيته (0.1966) أكبر من مستوى المعنوية 5%.
 - اختبار الاستقرار الهيكلي لمعاملات النموذج: باتباع طريقة Pesaran فإنّ الخطوة التالية بعد تقدير صيغة النموذج يتمثل في اختبار الاستقرار الهيكلي لمعاملات النموذج خلال فترة الدراسة، ولتحقيق ذلك سوف يتم استخدام اختبارين هما: اختبار المجموع التراكمي للبواقي المتكررة (CUSUM)، واختبار المجموع التراكمي لمربعات البواقي المتكررة (CUSUMSQ)، هذان الاختباران يسمحان باكتشاف عدم الثبات الهيكلي لمعادلات الانحدار عبر الزمن، عكس اختبار "Chow" الذي يتطلب مسبقاً معرفة تاريخ التغير الهيكلي.
- يتحقق الاستقرار الهيكلي للمعاملات المقدر إذا وقع الشكل البياني لإحصاء كل من CUSUM وCUSUMSQ داخل الحدود الحرجة عند مستوي معنوية 5%، ومن ثمّ تكون هذه المعلمات غير مستقرة إذا انتقل الشكل البياني لإحصاء الاختبارين المذكورين خارج الحدود الحرجة عند المستوي.

الشكل رقم (4-8): الأشكال البيانية لإحصائية كل من CUSUM و CUSUMSQ



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

يتضح من الشكل رقم (4-8) أنّ كل المعاملات المقدرة للنموذج مستقرة هيكليا عبر الفترة محل الدراسة، حيث وقع الشكل البياني لإحصاء الاختبارين المذكورين لهذا النموذج داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية 5%.

8. تقييم النموذج من الناحية الإحصائية والاقتصادية:

أ. تقييم النموذج من الناحية الإحصائية: إنّ قيمة معامل التحديد المصحح R^2 تساوي (0.8775) والاحتمال المقابل لإحصائية فيشر يساوي الصفر، وعليه فإنّ النموذج معنوي من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بأنّ المتغيرات المفهّرة تشرح النموذج بنسبة حوالي (87.75%)، أمّا إذا اخترنا كل معلمة على حدى، فنلاحظ أنّ

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال.

كل الاحتمالات المقابلة لإحصائية ستودنت أقل من حد المعنوية 1%، وهذا ما يدل على الدلالة الإحصائية القويّة لكل المعاملات، ومنه نقول بأنّ النموذج مقبول من الناحية الإحصائية.

ب. تقييم النموذج من الناحية الاقتصادية: لقد جاءت النتائج في محصلتها العامة متماشية مع المنطق الاقتصادي، وأهم النتائج الاقتصادية التي تمكّنا من الوصول إليها تتمثل فيما يلي:

- وجود أثر سالب ومعنوي لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على العائد على الأصول في الفترة $t-2$ ، فقد بلغت القيمة المقدرة للمرونة الجزئية للعائد على الأصول بالنسبة لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في الفترة $t-2$ حوالي -0.902 ، ويعني هذا أنّ الزيادة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة بنسبة 1% سوف تؤدي إلى انخفاض العائد على الأصول بـ 0.902% ، أي أنّ الاجتماعات المتكررة لمجلس الإدارة تزيد من التكاليف المتحمّلة، ممّا يؤدي إلى انخفاض الأداء المالي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Biruk Ayalew Wondem, Gurdip Singh, Batra, 2019)، ودراسة (الجويسم وعامر، 2020).

- وجود أثر موجب ومعنوي لعدد العمال على العائد على الأصول في الفترة $t-2$ ، فقد بلغت القيمة المقدرة للمرونة الجزئية للعائد على الأصول بالنسبة لعدد العمال في الفترة $t-2$ حوالي 0.0096 ، وهذا يعني أنّ الزيادة في عدد العمال بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة العائد على الأصول بـ 0.0096% ، وهذا يتوافق مع النظرية الاقتصادية.

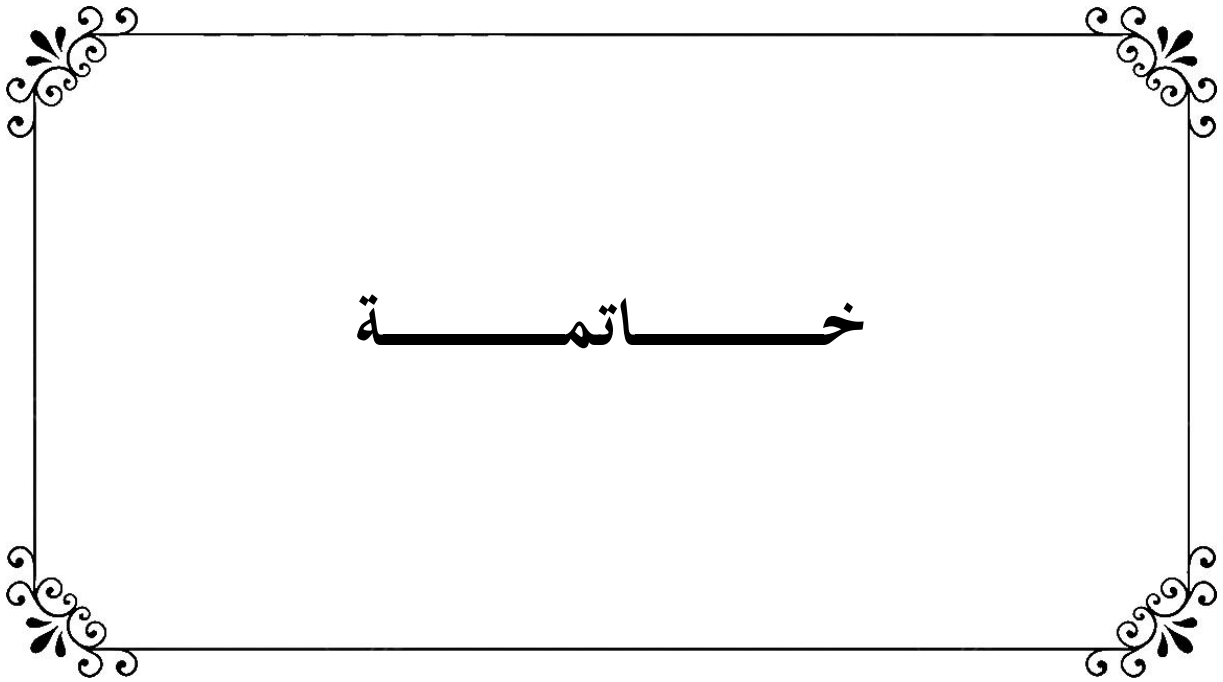
- وجود أثر سالب ومعنوي للرافعة المالية على العائد على الأصول في الفترة t ، فقد بلغت القيمة المقدرة للمرونة الجزئية للعائد على الأصول بالنسبة للرافعة المالية في الفترة t حوالي -0.075 ، ويعني هذا أنّ الزيادة في الرافعة المالية بنسبة 1% سوف تؤدي إلى انخفاض العائد على الأصول بـ 0.075% ، أي أنّه كلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما نقص الأداء المالي بسبب التكاليف (أقساط الدين والفوائد المالية) التي تؤثر سلبا على النتيجة الصافية.

- وجود أثر موجب ومعنوي للإفصاح والشفافية على الأداء المالي، ويترتب على وجود أو عدم وجود الإفصاح والشفافية (DIC) انتقال معادلة الانحدار المقدرة المتعلقة بهذا الأثر إلى الأعلى، ويؤكد هذا الأمر وجود فارق جوهري في معادلة الانحدار المقدرة على وجود أو عدم وجود الإفصاح والشفافية، ويمكن التمييز بين معادلة الانحدار المقدرة في حالة وجود أو عدم وجود الإفصاح والشفافية كما يلي:

- في حالة وجود الإفصاح والشفافية ($DIC=1$): تكون معادلة الانحدار المقدرة على الصورة التالية:
$$D(ROA) = 0.0096 * D(NW(-2)) - 0.9026 * D(MBD(-2)) - 0.0755 * D(LEV) + 3.644$$
- في حالة عدم وجود الإفصاح والشفافية ($DIC=0$): تكون معادلة الانحدار المقدرة على الصورة التالية:
$$D(ROA) = 0.0096 * D(NW(-2)) - 0.9026 * D(MBD(-2)) - 0.0755 * D(LEV) + 1.363$$

خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة الميدانية بالمجمّع الصناعي صيدال توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- المجمّع الصناعي صيدال يطبّق مبادئ الحوكمة التي نصّ عليها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، والمتمثلة في الإنصاف، الشفافية، المساءلة والمحاسبة.
 - شهد نشاط المجمّع نموّ تصاعدي، إلا أنّه رغم هذا النمو يلاحظ بعض التذبذبات، حيث نجده يتزايد في فترات وينخفض في فترات أخرى، ولعلّ السبب ناتج عن المشكلات والتحديات التي يبقى المجمّع يعاني منها.
 - المجمّع الصناعي صيدال متوازن ماليا، لا يعاني من مشكل السيولة ويمتلك هامش أمان، يعتمد على أمواله الخاصة أكثر من اعتماده على الديون أي أنّه مستقل ماليا، وبالتالي انخفاض المخاطر التمويلية ومخاطر عدم قدرته على سداد التزاماته، كما لاحظنا أنّ المجمّع طوال سنوات الدراسة حقق قيم ربحية موجبة، وهو ما يعبر عن الكفاءة المالية وقدرته على تحقيق عوائد كافية للمساهمين، ممّا يعطي تصور قوي ويكسب الثقة للمستثمرين المستقبليين في حال ما أقدم المجمّع على إصدار أسهم جديدة.
 - تحقيق مجمّع صيدال قيمة اقتصادية مضافة وقيمة سوقية مضافة موجبة خلال سنوات الدراسة، هذا ما يؤكد حسن الأداء المالي الداخلي والخارجي للمجمّع، وهذا ما يضمن له البقاء والاستمرارية.
 - وجود أثر موجب وذو دلالة معنوية لكل من الإفصاح والشفافية وعدد العمال على العائد على الأصول.
 - وجود أثر سالب وذو دلالة معنوية لكل من عدد اجتماعات مجلس الإدارة والرّافعة المالية على العائد على الأصول.



خاتمة

يعتبر مفهوم حوكمة المؤسسات من المواضيع المهمة التي فرضت نفسها على جدول أعمال المؤسسات الاقتصادية والمنظمات الدولية، وذلك بعد سلسلة الأزمات والفضائح المالية، وما تبعها من انخيارات للعديد من المؤسسات، نظرا للتلاعبات والغش المالي والفساد الإداري في بعض المؤسسات الدولية العملاقة، الأمر الذي استوجب البحث عن أساليب لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والرقابة، تأخذ في الحسبان القيم والمبادئ الأخلاقية، وتقوم على الشفافية والوضوح في التعامل والمشاركة في ظل مجموعة من المسؤوليات، ترتبط في الأساس بخدمة المجتمع أو المحيط الكلي.

وتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات الأساسية التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، ولقد اكتست مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية صبغة العالمية كونها لاقت قبولا دوليا واسعا، وأصبحت المعيار الدولي في مجال الحوكمة بالرغم من أنها غير إلزامية بل تتبعها المؤسسات بشكل طوعي.

ولقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية يكتسي أهمية بالغة وحاجة ملحة إذ أضحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها، حيث تمكّنها من بناء نظام متين يتم من خلاله ضبط جميع الأعمال داخلها وخارجها، مما يؤثر على تحسين أدائها المالي، وقد أظهرت السنوات السابقة أنّ اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى تطبيق هذه المبادئ، مما لحق أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين.

ويعد الوصول إلى أداء مالي جيد طموح كل المؤسسات الاقتصادية، وهذا لأنه يخلق لها القيمة ويعظم ثروة الملاك والمساهمين، كما يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره.

اختبار الفرضيات: من خلال دراستنا للموضوع تبين لنا ما يلي:

الفرضية الأولى: التي مفادها أنّ حوكمة المؤسسات تتعلق أساسا بأنظمة للإدارة السليمة، ويتطلب تحقيقها الالتزام بمجموعة من المبادئ كالشفافية، المساءلة، حكم القانون وغيرها، هي فرضية صحيحة إذ تمثل حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

الفرضية الثانية: التي تنص على أنّ حوكمة المؤسسات تركز على الشفافية في القوائم المالية، ويعتبر التدقيق الداخلي من أبرز آليات تفعيلها، هي فرضية خاطئة باعتبار أنّ حوكمة المؤسسات تركز على ستة مبادئ تؤكد على وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات قائما على الشفافية والالتزام بالقوانين، يحمي حقوق المساهمين بما يكفل

المعاملة المتكافئة لهم، ويوفر الحوافز السليمة للمستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء، كما يهتم بأصحاب المصالح ويعترف بحقوقهم، بالإضافة إلى أنه يكفل تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالمؤسسة، وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة لتوجيه استراتيجية المؤسسة، ويمثل كل من مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، والتدقيق الخارجي أهم الآليات التي تستخدم في تفعيل هذه المبادئ.

الفرضية الثالثة: التي مفادها أنّ الأداء المالي يتعلق بالوضع المالي، ويتم قياسه عن طريق النسب المالية، هي فرضية خاطئة باعتبار أنّ الأداء المالي يسعى إلى تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية، من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق النتائج، التي تتطابق مع الخطط والأهداف الموضوعة مسبقاً في إطار الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ويتم قياسه باستخدام عدة طرق وأساليب فنية للوصول إلى مؤشرات معينة منها ما هو تقليدي نشأ مع بداية تشكل المعرفة ولا يزال يشكل أهمية وفعالية في التحليل المالي كمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وأساليب حديثة نشأت مع تطور وتعزير بيئة الأعمال كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، بحيث تركز على الجانب الاقتصادي والقيمة في الأجل الطويل بدلا من الأرباح المحاسبية القصيرة الأجل، كما أنّها تمثل منهجا متكاملًا بسبب قدرتها على ربط الأداء المالي بهدف تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

الفرضية الرابعة: التي مفادها أنّ المجتمع الصناعي صيدال يلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ولها تأثير إيجابي على أدائه المالي، وهي فرضية خاطئة باعتبار أنّ هناك بعض المبادئ لها تأثير إيجابي (الإفصاح والشفافية) وأخرى لها تأثير سلبي على أدائه المالي.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

النتائج النظرية:

1. يتوقف التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات أساساً على الفهم الجيد للإطار الفكري للحوكمة، والمتضمن النظريات المفسرة لها، تطورها التاريخي وأسباب ظهورها، تعريفها، خصائصها، أهدافها وأهمية تطبيقها، ركائزها، مقوماتها، محدداتها والأطراف المعنية بتطبيقها، مبادئها وآليات تفعيلها، بالإضافة إلى التجارب الدولية الناجحة والتي تعتبر المطور لنظام الحوكمة، ويمكن إبراز أهم عناصر الإطار الفكري للحوكمة فيما يلي:
- يوجد خمسة نظريات أساسية مفسرة لحوكمة المؤسسات، حيث عاجلت كل واحدة منها جانباً من جوانبها، إلا أنّ نظرية الوكالة أكثرها تفسيراً، وكذا اهتماماً من قبل الباحثين والأكاديميين.
- مفهوم حوكمة المؤسسات هو مفهوم حديث التطبيق يقدم الجذور والمنطلقات، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها حيث كان وليد الحاجة، وبدأ في الولايات المتحدة ثمّ أوربا لا سيما بريطانيا، وانتشر بعد ذلك

خاتمة

في باقي دول العالم انعكاسا للعديد من الأسباب والعوامل أهمها انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة، الفضاء المالي، والتغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات.

- يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات توفر مجموعة من الخصائص الملائمة التي تتيح تنمية الأمانة والسلوك المهني داخل المؤسسات، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وتحقيق مزاياها وأهدافها، وهي الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية.
- تقوم حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر.
- تعتبر مقومات الحوكمة الدعائم والأسس التي تقوم عليها وتمثل في الإطار القانوني، الإطار المؤسسي، الإطار التنظيمي، روح الانضباط والجد والاجتهاد.
- إنّ التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة المؤسسات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية (القوانين واللوائح؛ كفاءة الأجهزة الرقابية؛ دور المؤسسات الخاصة؛ كفاءة الجهاز المالي)، والمحددات الداخلية (القواعد والقوانين؛ الهياكل الإدارية؛ المسؤولية والمساءلة؛ تقليل تعارض المصالح).
- يوجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتمثل في المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.
- اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على الحوكمة وأدرجت مبادئها ضمن سير اقتصادياتها ومؤسساتها، أما الدول الناشئة فهي تخطو خطوات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتسعى الدول العربية على غرار الدول المتقدمة والناشئة إلى تعزيز إرساء متطلبات الحوكمة من خلال العديد من الإصلاحات الاقتصادية التي مست مختلف مبادئ وآليات الحوكمة.

2. يمكن ابراز آليات تفعيل حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- إنّ بناء مجلس إدارة فعّال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من الخصائص الكمية والنوعية، والتي تساهم بشكل كبير في الرفع من فاعليته لاسيما الاستقلالية، تحديد الحجم الأمثل للمجلس، الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في المؤسسة، وامتلاك أعضائه للخبرات والمهارات المهنية والعلمية اللازمة لقيام كل عضو بأداء واجباته ومسؤولياته كما أنّ هناك خمسة مجالات أساسية والتي يكون لمجلس الإدارة دور في تفعيل مبادئ الحوكمة تكمن في وضع استراتيجية المؤسسة، الدور الرقابي، إعداد تقارير للمساهمين حول إدارتهم للمؤسسة، وضع سياسة مكتوبة للإفصاح، وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

خاتمة

- يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة مهمة وأساسية داخل كل مؤسسة اقتصادية، إذ أنه يساهم في إضافة قيمة لها وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وهذا من خلال الأدوار التي أصبح يضطلع بأدائها في إطار حوكمة المؤسسات، والتي تتمثل في تفعيل الحوكمة، وتقييم نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر.
- تعتبر لجنة التدقيق من أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، إذ أنّ وجودها داخل كل مؤسسة اقتصادية أصبح ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا لتطبيق الحوكمة في ظل توافر ضوابط تشكيّلها، نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في ضمان جودة التقارير المالية، وزيادة الشفافية في المعلومات المالية والمحاسبية، مما يساهم في زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في تلك التقارير، كما أنّ هناك ثلاثة مجالات أساسية والتي يكون للجنة التدقيق دور في تفعيل مبادئ الحوكمة تتمثل في الإشراف على نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتحسين جودة التقارير المالية.
- يلعب المدقق الخارجي دورا حيويا من خلال اكتشاف الغش والأخطاء الجوهرية، وكذا التصرفات غير القانونية، واختبار المعلومات المالية المستقبلية وقدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط، بالإضافة إلى إبلاغ أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية لأطراف الحوكمة وفي الوقت المناسب، الذي من شأنه أن يوضّح الصورة الحقيقية للمؤسسة، ويوجههم ويمكّنهم من تقدير المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنّه يزيد من مصداقية المعلومات الواردة في القوائم المالية وبالتالي المساهمة في جودتها، فضلا عن توفير الحماية لحقوق المساهمين ومختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، الأمر الذي يعزز ويدعم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات.
3. اختلف المفكرون والباحثون الاقتصاديون في إعطاء تعريف موحّد للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك لتعدد طبيعتها، وكذا تواجدها في بيئة كثيرة التقلّب، والتعريف الأشمل الذي يمكن أن نعتمده هو أنّها مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق الهدف الأسمى لها وهو البقاء والنمو، بالإضافة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى منها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والسياسية.
4. تعتبر الوظيفة المالية الدعامية الأساسية للمؤسسات الاقتصادية، كونها تساهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق هذه الأهداف، إذ أنّها تتغلغل في جميع أوجه نشاطها بالاستناد إلى عدة مهام تتمثل في التحليل المالي، التخطيط المالي، الرقابة المالية، إدارة رأس المال، التعامل مع الأسواق المالية، وإدارة المخاطر.
5. حتى تقف المؤسسات الاقتصادية على نقاط القوة والضعف، وكذا على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها لابد عليها أن تقيّم أدائها المالي، باعتباره يقدم لها حكما ذو قيمة عددية على مدى سلامة مركزها المالي، وتحديد درجة الكفاءة ومستوى الفعالية، بالتحقق من مدى نجاح أو فشل تطبيق الخطط الموضوعة، بهدف تحديد الانحرافات من أجل دعم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

النتائج التطبيقية:

1. الجمع الصناعي صيدال يلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة التي نصّ عليها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري والمتمثلة في الإنصاف، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، ويمكن ابرازها فيما يلي:
 - تلتزم الجمعية العامة للمجمع الصناعي صيدال بتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين بممارسة صلاحياتهم كاملة، والسماح لهم بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة.
 - يلتزم مجلس إدارة الجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ الحوكمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهامه المرتبطة بقيادة ومراقبة المجمع، كما أنّ حجمه يدخل ضمن المجال الأمثل حسب العديد من الخبراء، حيث يتاح الوقت لجميع الأعضاء لإبداء آرائهم من جهة، ويسهل اتخاذ القرارات من جهة أخرى، ويولد الاحساس بالمسؤولية لدى كل عضو، بالإضافة إلى أنّه يتمتع بالاستقلالية باعتبار أنّ الجزء الأكبر من أعضائه ليسوا من ضمن المديرين التنفيذيين، ممّا يزيد من قوة المجلس الإشرافية، وهذا ما يدل على وجود الممارسات الجيدة للحوكمة.
 - يفصح المجمع الصناعي صيدال بدقة عن المسائل الجوهرية المتعلقة به من خلال التقرير السنوي لمجلس إدارة المجمع الذي ينشره عبر موقعه الإلكتروني.
 - تتم معاملة متكافئة لجميع المساهمين سواء كان يمتلك سهم واحد أو عدة أسهم.
 - تتاح الفرصة لمساهمي المجمع الصناعي صيدال لمساءلة وطرح انشغالاتهم على رئيس مجلس الإدارة، وكذا مساءلة ومحاسبة المدققين الخارجيين.
2. بالرغم من تطبيق المجمع لمبادئ الحوكمة، إلا أنّه يلاحظ بعض النقائص كالازدواجية بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمجمع، بالإضافة إلى عدم امتلاكه للجان فنية سواء للتعيينات أو للمكافآت إذ يتوفر على لجنة واحدة فقط وهي لجنة التدقيق.
3. شهد نشاط المجمع نمو تصاعدي إلا أنّه رغم هذا النمو يلاحظ بعض التذبذبات حيث نجده يتزايد في فترات وينخفض في فترات أخرى، ولعل السبب ناتج عن المشكلات والتحديات التي يبقى المجمع يعاني منها.
4. الجمع الصناعي صيدال متوازن ماليا، لا يعاني من مشكل السيولة ويمتلك هامش أمان، يعتمد على أمواله الخاصة أكثر من اعتماده على الديون أي أنّه مستقل ماليا، وبالتالي انخفاض المخاطر التمويلية ومخاطر عدم قدرته على سداد التزاماته، كما لاحظنا أنّ المجمع طوال سنوات الدراسة حقق قيم ربحية موجبة، وهو ما يعبر

خاتمة

عن الكفاءة المالية وقدرته على تحقيق عوائد كافية للمساهمين، مما يعطي تصور قوي ويكسب الثقة للمستثمرين المستقبليين في حال ما أقدم المجمع على إصدار أسهم جديدة.

5. تحقيق المجمع لقيم اقتصادية مضافة وقيم سوقية مضافة موجبة خلال سنوات الدراسة، هذا ما يدل على الأداء المالي الداخلي والخارجي الحسن له.

6. وجود أثر موجب وذو دلالة معنوية لكل من الإفصاح والشفافية وعدد العمال على العائد على الأصول، ووجود أثر سالب وذو دلالة معنوية لكل من عدد اجتماعات مجلس الإدارة والرافعة المالية على العائد على الأصول.

توصيات الدراسة: بناء على النتائج المتوصل لها، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة إرساء ثقافة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها غير المدرجة، ورفع مستوى الوعي لدى الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال إجراء لقاءات ودورات تكوينية بصفة دورية في هذا المجال؛
- ضرورة التعجيل بإصدار لائحة رسمية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية المدرجة في البورصة؛
- ضرورة التعجيل في مرافقة وتخفيف المؤسسات الاقتصادية المدرجة من أجل اعتماد مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- ضرورة تعديل الأطر القانونية والتنظيمية الخاصة بحماية المستثمرين، والعمل على تحديثها بما يتوافق مع المستجدات العالمية؛
- ضرورة العمل على تفعيل دور بورصة الجزائر فيما يتعلق بتجسيد مبادئ الحوكمة؛
- فرض رقابة صارمة على المؤسسات الاقتصادية من خلال إنشاء هيئات رقابية مستقلة تتابع مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة، وفرض عقوبات على المؤسسات التي لا تلتزم بذلك.

وعلى المجمع الصناعي صيدال الاهتمام بما يلي:

- تحديث المعلومات على شبكة الأنترنت حتى تعكس الواقع وتكون شفافة.
- ضرورة زيادة تفعيل دور مجلس إدارة المجمع من خلال إنشاء مجموعة من اللجان المتخصصة التابعة له من بين أعضائه غير التنفيذيين مثل: لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت، لجنة حوكمة المؤسسات، وهذا من أجل مساعدته على ممارسة المهام الموكلة له، والقيام بواجباته دون أية ضغوط.
- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير التسيير السنوية لمجلس إدارة المجمع فيما يتعلق بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين؛ المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة (مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في المجمع)، هياكل وسياسات الحوكمة (محتويات أي نظام أو سياسة لحوكمة المجمع والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها) وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح، مما يساهم في تعزيز ثقتهم ويشعرهم

خاتمة

بالأمان، وإقناع المستثمرين المحتملين بدعم مشروعات المجمع، وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، وتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.

- نشر تقارير التسيير السداسية لمجلس إدارة المجمع عبر موقعه الإلكتروني، والقوائم المالية لكل سداسي عبر موقع بورصة الجزائر، مما يزيد من مستوى الإفصاح والشفافية.

- السعي للتعريف بالمنتجات الصيدلانية الخاصة بمجمع صيدال، والتسويق لها عبر حملات إعلانية واسعة النطاق لربائنها وإقناعهم بجودة وفعالية منتجاتها مع التركيز على ابتكار منتجات جديدة بدل إنتاج الأدوية الجنيسة فقط، مما يساهم في تحسين مردوديته وأدائه المالي.

- العمل على الاستغلال الجيد للفوائض المالية المحققة من طرف المجمع، وزيادة حجم الاستثمارات من خلال فتح مواقع جديدة عبر التراب الوطني وخارجه، وزيادة عقد شراكات مع أكبر المخابر العالمية من أجل اكتساح أسواق جديدة ونقل التكنولوجيا والخبرات من هاته الدول، وكذا تفادي دفع حقوق البراءة وتنويع تشكيلة منتجاته.

- من خلال قياس وتقييم الأداء المالي سواء بالمؤشرات التقليدية أو الحديثة لاحظنا أنها في تناقص من سنة لأخرى، لذا لا بد على المجمع من اتخاذ الإجراءات اللازمة والاهتمام بزيادة أدائه المالي من أجل تفادي الوقوع في حالة الإفلاس.

- يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ويجب ألا يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.

آفاق الدراسة: هناك العديد من المواضيع المرتبطة بموضوعنا هذا وتعتبر مكتملة له، والتي تحتاج للدراسة نذكر منها:

- متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في الجماعات المحلية والإدارات العمومية الجزائرية.

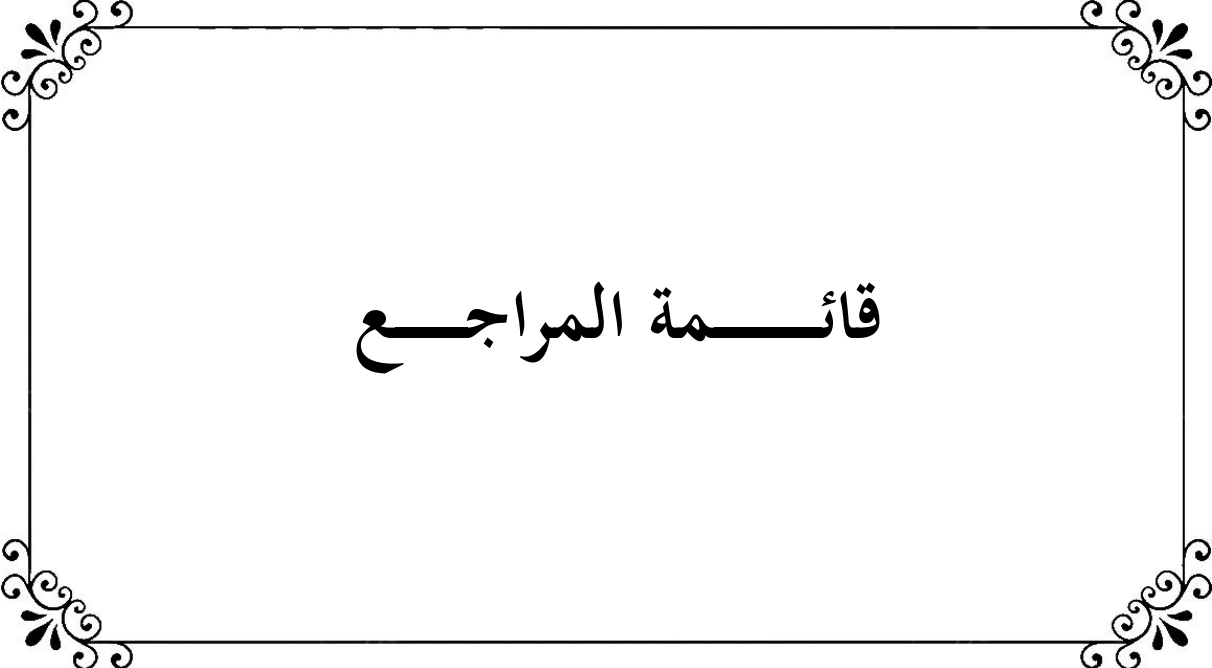
- استراتيجيات تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- دور تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

- التكامل بين التدقيق الخارجي والآليات الداخلية كأساس لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

- دور وسائل الاعلام والاتصال في إرساء مبادئ الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية.



قائمة المراجع

I. المراجع باللّغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
2. إياد رشيد القريشي، التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً، دار المغرب للطباعة والنشر، العراق، 2011.
3. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
4. بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي. الإدارة المالية. دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
5. بودهان موسى، الإطار القانوني للنظام المالي المحاسبي، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010.
6. تامر خميس، اتجاهات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء التشريعات ذات العلاقة، دار تويته للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2019.
7. جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
8. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
9. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
10. جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003.
11. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
12. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

قائمة المراجع

13. حواس صلاح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي SCF، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
14. حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أدائها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
15. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
16. ديفيد لاركر، بريان تيان، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين، سعد بن عبد الله الكلاي، مسائل حوكمة الشركات نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها، مركز البحث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017.
17. زاهر عطا الرمحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
18. سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2016.
19. شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
20. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1984.
21. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005.
22. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
23. عبد الله خبانة، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
24. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2013.
25. عبد الوهاب الرميدي، علي سماي، المحاسبة المالية وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد، دار هومة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016.

قائمة المراجع

26. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة الالكترونية في أسواق المال: مراجعة حسابات شركات السمسرة، مراجعة حسابات صناديق وشركات الاستثمار، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر، 2014.
27. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
28. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
29. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
31. عصمت أنور صحصاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
32. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
33. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
34. علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي-مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
35. علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، السداسي الأول، 2017.
36. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
37. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
38. لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2012.
39. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

40. محسن أحمد الحضيرى، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
41. محمد أبو نصار، **جمعة حميدات، معايير المحاسبة والابلاغ المالي الدولية -الجوانب النظرية والعملية-** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2017.
42. محمد عيد علي بليغ، **حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الإختلالات الإدارية والمالية: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
43. محمد قاسم خصاونة، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
44. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
45. محمد مسن، **التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات**، دار ساحل للنشر، الجزائر، 2001.
46. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
47. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
48. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوريع، **الحوكمة المؤسسية**، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
49. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية مدخل نظري تطبيقي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
50. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
51. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
52. وليد ناجي الحيايلى، حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

ثانيا: الأطروحات ومذكرات الماجستير.

1. افطيم سالم المبروك الجهاني، مدى توافر متطلبات مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012.
2. انتصار حسين علي عبد الله، لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016.
3. براهيم بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
4. براهيم كوزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014 / 2013.
5. بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013.
6. بن مخلوف أميرة، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016 / 2015.
7. بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة لتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2017/2016.
8. بوزناق حسن، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل حديث لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020/2019.

9. بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي -دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
10. جريو كلثوم، دور حوكمة الشركات في تحقيق كفاءة وفعالية سوق الأوراق المالية -دراسة تحليلية تقويمية لحالة بورصة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2019/2018.
11. جلاب محمد، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
12. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011/2010.
13. حديبي عبد القادر، تفعيل حوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي بالإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018/2017.
14. حمادي نبيل، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008/2007.
15. حمدي معمر، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط شركات التأمين التعاوني -دراسة بعض تجارب عربية-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017/2016.
16. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

قائمة المراجع

17. رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
18. سهيلية يمينة، دور حوكمة الشركات في تحسين بيئة الأعمال وتنشيط سوق الأوراق المالية -دراسة حالة الأسواق المالية الناشئة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018/2017.
19. شارفي سامية، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية العربية -حالة الأسواق المالية الناشئة-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018/2017.
20. شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه دراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011/2010.
21. شكري محمود ندم مريم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير. تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.
22. طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012/2011.
23. عاشوري عبد الناصر، دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية سطيف-، مذكرة ماجستير، تخصص الحوكمة ومالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 01، 2016/2015.
24. عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.

قائمة المراجع

25. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
26. علي عبد الصمد عمر، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013.
27. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن، 2013.
28. عيشوش عواطف، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.
29. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
30. فضل عبد الكريم محمد بهوم، استخدام مدخل القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
31. قبلي نبيل، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
32. كرمية نسرين، دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2015.

33. كموش عبد المجيد، التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015.
34. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
35. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
36. ماهر أسامة نايف شبير، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
37. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013)، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
38. محمد الصالح الفروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016/2017.
39. محمد العماد سعد أسعد، أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصّل عنها على الأداء المالي دراسة نظرية تطبيقية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
40. نادية محمد حمد محمد، أثر الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية (دراسة حالة الصندوق القومي للمعاشات)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

41. نساب عائشة، مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البليدة، 2017/2016.

42. نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

43. وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة NCA روية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.

44. وهدان نائر فتحي محمد، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي) ، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017.

ثالثا: الأبحاث المنشورة.

1. إسماعيل مولوج، كمال مولوج، أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2017.

2. أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017.

3. أوصيف لخضر، فرحات عباس، دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2018.

4. بادن عبد القادر، بريش عبد القادر، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 09، العدد 17، جانفي 2017.

قائمة المراجع

5. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي، البلدة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2011.
6. بدي فاطمة الزهراء، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، المجلد 04، العدد 02، 2019.
7. بركات سارة، رحال إيمان، مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017.
8. بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة شركة سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 7، العدد 3، جوان 2017.
9. بن زعمة سليمة، بصري ريم، تفرات يزيد، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018.
10. بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2018.
11. بنية حيزية، مكيد علي، دراسة تحليلية للأساليب الحديثة لقياس الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت السعودية"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2016.
12. بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعام، خميس مليانة، المجلد 10، العدد 01، 2019.
13. بورنيسة مريم، خنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019.

14. بوزيان عثمان، بربار صفية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر -حالة NCA روية، مجلة Maghreb Review of Economics sand Management، جامعة معسكر، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2017.
15. بوسلمة حكيمة، كردودي سهام، لجنة المراجعة كإحدى آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 07، ديسمبر 2017.
16. بوفاتح بلقاسم، لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريري للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017.
17. بوفاسة سليمان، سعيداني الرّشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 03، أبريل 2015.
18. تبر زغود، تأثير خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح دراسة اختبارية على عينة من شركات المساهمة العائلية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2016، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 06، العدد 02، 2019.
19. تفرات يزيد، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بولاية سطيف للفترة المالية (2011-2014)، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، جوان 2017.
20. تفرورت محمد، قبلي نبيل، تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد 03، مارس 2018.
21. جريو صارة، بوفليح نبيل، دور لجان التدقيق في دعم وتحسين حوكمة الشركات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019.
22. جريو كلثوم، يدو محمد، دور مبدأ الإفصاح والشفافية في تعزيز كفاءة سوق الأوراق المالية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 08، العدد 01، 2017.
23. حابي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية بالقلية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2015.

24. حاج قويدر قورين، أحمد بن يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء الشلف-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 22، العدد 02، 2019.
25. حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة: ماليزيا نموذجاً، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
26. خالد سيف الإسلام بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فاعليتها في خلق القيمة: دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة: 2009-2019، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، المجلد 12، العدد 01، 2021.
27. دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، المجلد 03، العدد 04، جوان 2015.
28. زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، حمداوي وئام، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، العدد 01، مارس 2017.
29. زناقي بشير، معاريف محمد، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 11، العدد 01، 2019.
30. سايح جبور علي، يخلف صفية، دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020.
31. السرطاوي عبد الفتاح سعيد، حسان عادل عيسى، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
32. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007.

33. سعدي جعفر، مناصرة رشيد، أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجتمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 02، العدد 15، 2019.
34. سويسي الهواري، رمضاني حميدة، قياس أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشرات الأداء الحديثة -دراسة حالة مجتمع صيدال للفترة: 2010-2015، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 10، العدد 02، 2017.
35. شلابي عمار، بولعابيز وفاء، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول التدفقات النقدية وفقا للمعايير المحاسبية الجديدة حالة مؤسسة NCA روية للفترة الممتدة (2014-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 03، العدد 01، 2019.
36. شمال نجا، تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، المجلد 02، العدد 04، 2016.
37. شنين عبد النور، حجاج مراد، زرقون محمد، دراسة قدرة الخصائص المؤسسية على تفسير الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة لمؤسسات الاسمنت الجزائرية - دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال الفترة (2011-2016) -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 04، العدد 01، 2019.
38. شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، 2015.
39. صالح يزيدي، مايو عبد الله، دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة ميدانية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 04، جوان 2016.
40. الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر، 2016.
41. صحراوي جلييلة، جديدين لحسن، واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي -دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017) -، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 01، العدد 06، 2017.

42. صيودة ايناس، دور تحليل جدول التدفقات النقدية للخزينة في تقييم الأداء والوضعية المالية للمؤسسة (تحليل جدول تدفقات الخزينة للجزائرية للمياه)، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017.
43. طرابلسي سليم، معطى الله خير الدين، المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات دراسة ميدانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 09، العدد 02، 2016.
44. عبد علي كاظم العموري، أحمد شهاب الحمداي، مصطفى حسين عبد الرزاق، أثر المؤسساتية الحديثة في الفكر التنموي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 25، مارس 2017.
45. عطية عز الدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016.
46. علام محمد موسى حمدان، العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 03، 2016.
47. علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، الجزء 01، العدد 28، ديسمبر 2017.
48. علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013.
49. علي يوسف، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملائمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 28، العدد 02، 2012.
50. عناني عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 05، العدد 07، جوان 2017.
51. عوادي منير، مساهمة سوق الأوراق المالية في تمويل المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2016.

52. غزالي زينب، ذوايدي مهدي، أثر جودة التدقيق الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح -دراسة لمجموعة من الشركات الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019.
53. فتحي محمد صالح الجويسم، محمد عبد الله عامر، أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي "دراسة تحليلية على قطاع البنوك في السوق السعودي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، المجلد 10، العدد 01، 2020.
54. كنان نده، حسين القاضي، مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.
55. لشلاش عائشة، بوعلي هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017.
56. محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمّة لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 01، جوان 2014.
57. محمد نواف عابد، اياد سليم زلط، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين -دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.
58. مسامح مختار، لقوية سمير، مساهمة التخصص المهني للمدقق الخارجي في تحسين جودة التدقيق "دراسة ميدانية لعينة من المدققين الخارجيين في ولاية بسكرة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 07، العدد 12، جوان 2017.
59. معمري خيرة، قورين حاج قويدر، جودة المعلومات المحاسبية وأثرها على الإفصاح المحاسبي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 15، العدد 21، 2019.
60. مفروم برودي، مصيطفى عبد اللطيف، أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة: دراسة تجريبية على الشركات المشكلة لمؤشر كاك 40 من 2010 إلى 2014، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2016.

61. مقدم عبيرات، طباعة سمية، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019.
62. ميتاني بلال، حمدان الجمال، قدرى سليمان الشكري، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال الخيرية -دراسة ميدانية اربد -، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، المجلد 02، العدد 02، 2016.
63. نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 05، العدد 09، 2016.
64. هدى خليل إبراهيم، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد من وجهة نظر محاسبية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 38، 2014.
65. يجاوي إهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 05، 2014.
66. يحي سعيدي، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 05، العدد 01، 2012.
67. يخلف صفية، سايح جبور، متطلبات تحسين جودة التدقيق الداخلي من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة الشركات، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 01، العدد 02، جوان 2019.
68. يعقوب مروة، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الأول)، 2020.
69. يعقوب مروة، تفرات يزيد، بن زعمة سلمة، وظيفة التدقيق الداخلي كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -مقاربة نظرية تحليلية-، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 03، العدد 03، 2020.

رابعاً: المداخلات.

1. آسيا سعدان، سعاد شعابنية، ميكانيزمات الحد من الفساد الإداري والمالي -حوكمة الشركات نموذجاً-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول " الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية"، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي: 24 و 25 أفريل 2018.
2. بن قائد فاطمة الزهراء، تفعيل دور الحوكمة في تحسين من الأداء المالي للمؤسسات-عرض تجارب دول رائدة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول " دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2014.
3. جاوحدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول " الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي: 29 و 30 نوفمبر 2011.
4. حبيب كريمة، زقير عادل، الحوكمة المؤسسية كمتطلب داعم لتحسين الأداء المالي للمؤسسات-مدخل نظري-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول " دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2014 .
5. حبيب كريمة، زقير عادل، الحوكمة المؤسسية كمتطلب داعم لتحسين الأداء المالي للمؤسسات-مدخل نظري-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول " دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2014 .
6. حمو محمد، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
7. رملي حمزة، زحوط إسماعيل، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الادوية بقسنطينة (Groupe

قائمة المراجع

- (ZedPharme) -، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 20 و 21 نوفمبر 2012.
8. زياد محمد زريقات، محمد عبد الرحمن الغرايبة، لارا محمد الحداد، تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية، دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013.
9. زينب النابلسي، غسان الطالب، علاقة الشفافية والافصاح في أداء البنوك، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013
10. صالح محمد يزيد، بن قارة إيمان، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية إطلالة على التجربة الماليزية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
11. صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013.
12. عبد الفتاح العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى "الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الحكومية"، الرباط، المملكة المغربية، أيام: 16 - 20 جويلية 2007.
13. عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.
14. فرحات غول، تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
15. محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013.

قائمة المراجع

16. محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، مصر، سبتمبر 2007.
17. محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17 و18 أبريل 2013.
18. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.
19. مليكة زغيب، سوسن زيرق، دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و07 ماي 2012.
20. نريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25 و26 نوفمبر 2013.
21. يجياوي نعيمة، بوسلمة حكيمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و07 ماي 2012.
- خامسا: المطبوعات.

1. خري عبد الناصر، محاضرات في مقياس مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
2. دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
3. ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017/2016.

قائمة المراجع

4. سعيدة بورديمة، مطبوعة دروس التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2015/2014.
 5. سفير محمد، فاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016.
 6. شعبان فرج، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013.
 7. صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018 /2017.
 8. صلعة سمية، مطبوعة دروس في مقياس المؤسسة والأسواق المالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018/2017.
 9. صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
 10. عميش سميرة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
 11. مخلفي أمينة، محاضرات في مقياس اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، دون تاريخ.
 12. نجار حياة، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق يحيى، جيجل، 2016/2015.
- سادسا: القوانين، التشريعات والتقارير.
1. اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، أخبار الاتحاد، دبي، الامارات العربية المتحدة، الإصدار رقم 11، جانفي 2016.
 2. الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والمراجعة والفحص والتأكدات الأخرى والخدمات ذات العلاقة، معيار المراجعة 265، ديسمبر 2018.

قائمة المراجع

3. جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع.
4. فيل أرمسترونج، جون سوليفان، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011.
5. قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.
6. قانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02.
7. قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19.
8. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، رقم 58، 2014.
9. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية (ورقة محدثة)، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، رقم 72، 2017.
10. هيئة الأوراق المالية، تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة 2017، الأردن، 2017.
11. المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية تسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 74.
12. مرسوم تنفيذي رقم 08-156 مؤرخ في 2/05/2008 يتضمن تطبيق أحكام القانون 07-11 المؤرخ في 25/11/2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية، العدد 27.
13. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الغرفة التجارية الأمريكية، واشنطن، أوت 2008.
14. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل مركز المشروعات الدولية: الحوكمة طريق الإصلاح، واشنطن، 2005.

قائمة المراجع

15. الهيئة العامة للرقابة المالية، الدليل المصري لحوكمة الشركات، مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، 26 جويلية 2016.

16. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009.

سابعاً: المواقع الالكترونية.

1. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتاب متوفر على الموقع الالكتروني:
<https://www.alarabimag.com/books/15199>.

2. إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مقال متوفر على الموقع الالكتروني:
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7626/1/ilyes.pdf>.

3. إيجور بليكوف، حوكمة الشركات: التجربة الروسية وما بعدها، مركز المشروعات الدولية الخاصة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، متوفر على الموقع الالكتروني :

https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Corporate_Governance_The_Intersection_of_Public_and_Private_Reform_pdf.
4. بورصة الجزائر، الموقع الالكتروني:

https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28.
5. طه الطاهر إبراهيم إسماعيل، أحمد سباعي قطب، تحليل ونقد القوائم المالية، كتاب متوفر على الموقع الالكتروني:

https://www.4kotoob.com/2019/05/pdf_79.html.
6. عبد الماجد محمد منير الجمباز، أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية، كتاب متوفر على الموقع الالكتروني:

<https://www.4kotoob.com/2019/10/erp-pdf.html>.
7. غادة عباس، أسس الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، كتاب متوفر على الموقع الالكتروني:

https://www.4kotoob.com/2020/02/pdf_6.html.
8. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>.

قائمة المراجع

9. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>.
10. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal/itemlist/category/109-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A8%D9%80%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84>.
11. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>.
12. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.
13. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/actualites/item/1634-2020-11-04-07-57>.
14. المجمع الصناعي صيدال، الموقع الالكتروني:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/revenue-de-sante/itemlist/category/1-notre-groupe>.
15. هيئة السوق المالية، **حوكمة الشركات**، المملكة العربية السعودية، دليل متوفر على الموقع الالكتروني:
https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf
- ثامنا: المقابلات.
1. مقابلة مع السيد: زيتوني محمد، مدير مراقبة التسيير، المجمع الصناعي صيدال.
- II. المراجع باللغة الأجنبية.
- أولا: الكتب.
1. Aboubacar Yenikoye Ismail, **Comment analyser la gouvernance?**, Edition harmattan, Paris, France, 2007.
 2. Alain fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'organisation, Paris, France, 2000.
 3. Arnaud Thauvron, **Evaluation Des Entreprises Technique De Gestion**, Edition Economica, Paris, France, 2005.
 4. Bernard Roux, Joseph Paumier, **La gouvernance de l'évolution du si alignement**, Edition Lavoisier, Paris, France, 2006.
 5. Bouyacoub Farouk, **L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah édition, Alger, 2000.

6. Daniela Venanzi, **Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art**, Springer Publishing, New York, 2012.
7. Gérard Charreaux, **Le gouvernement des entreprises**, Edition economica, Paris, France, 1997.
8. Jean François Carpenter, **La gouvernance du système d'information dans les PME : Pratiques et évolutions**, Edition ENI, France, 2010.
9. Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Edition dunod, Paris, France, 2004.
10. Jean Luis Viargues, **Le guide Du Manager d'Equipe**, Edition d'Organisation, Paris, France, 2001.
11. Jean Tirole, **The Theory of Corporate Finance**, Princeton University Press, Oxfordshire, England, 2006.
12. Marc- Hubert Depret et Autres, **Gouvernement d'entreprise**, Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2005.
13. Pascal Barneto, **Normes IAS/IFRS application aux états financiers**, dunod, Paris, France, 2^{ème} édition, 2006.
14. Pierre Conso, **La gestion financière de l'entreprise**, Edition dunod, paris, France, 2000.
15. Pierre Schick, **mémento d'audit interne**, Edition dunod, Paris, France, 2007.
16. Pierre Vernimen et d'autres, **Finance d'entreprise**, Dalloz, Paris, France, 9^{ème} édition, 2011.
17. Robert Cobbaut, **théorie financière**, Edition economica, Paris, France, 4^{ème} édition, 1997.

ثانيا: الأطروحات ورسائل الماجستير.

1. Laurent Cappelletti, **La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière**, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Jean Moulin, Lyon III, 2004.
2. Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds Socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion et management, université de Bretagne Occidentale, France, 2005.
3. Ndungu Janet Njeri, **The Relationship Between Transparency Disclosures and Financial Performance of Insurance Companies In Kenya**, Master thesis of Science in Finance Degree, University of Nairobi, Kenya, 2013.

ثالثا: الأبحاث المنشورة.

1. Adesanmi A.D et al., **Corporate Governance and Firm's Financial Performance: A Comparative Study of Manufacturing Companies and Banks in Nigeria**, International Journal of Contemporary Research and Review, Vol 09, Issue 07, July 2018.
2. Amer Mohammad Jaser Qasim, **The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence from the UAE**, European Journal of Business and Management, Vol.6, N°.22, 2014.
3. Ayda Farhan, Siti Normala Obaid and Hairul Azlan, **Corporate governance effect on firms' performance – evidence from the UAE**, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 33 No. 1, 2017.
4. Biruk Ayalew Wondem, Gurdip Singh Batra, **The Impact of Corporate Governance Practices on Corporate Financial Performance in Ethiopia**, International Journal of Accounting Research, Vol 07, N 196, 2019.
5. Boniface Muriithi Wanjau, Willy Mwangi Muturi, Patrick Ngumi, **Influence of Corporate Transparency Disclosures on Financial Performance of Listed Companies in East Africa**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 10, No. 1, 2018.
6. Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, Finance contrôle stratégie, N° 2, volume 3, juin 2000.
7. International Auditing and Assurance Standards Board, **Handbook International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements**, Volume 1, New York, USA, 2016-2017 édition.
8. Mehmet Sabri Topak, **The Effect of Board Size on Firm Performance: Evidence from Turke**, Middle Eastern Finance and Economics, Issue 14, 2011.
9. Michael jensen, **The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems**, The journal of Finance, Vol 48, N 03. 1993.
10. Michael jensen, **The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems**, The journal of Finance, Vol 48, N 03. 1993.
11. Mohammed Alshetwi, **The Association between Board Size, Independence and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia**, Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing, Vol 17, Issue 1, 2017.

12. Nikhil Chandra shil, **Performance Measure: An application of Economic Value Added**, International Journal of Business and Management, Vol 04, N03, March 2009.
13. Oyewale Israel Oludele, Oloko Magret A, Olweny Tobiah, **The Relationship Between Board Independence and Financial Performance of Listed Manufacturing Companies in Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 4, No. 9, 2016.
14. Pige Benoit, **Enracinement des actionnaires**, finance et contrôle stratégique, vol 1, N° 3, Septembre 1998.
15. Sofyan Rais, Robert V. Goedegebuure, **Stakeholder orientation and financial performance: evidence from Indonesia**, Problems and Perspectives in Management, Vol. 7, Issue 3, 2009.
16. Victor-Octavian Müller, **The impact of board composition on the financial performance of FTSE100 constituents**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109, 2014.

رابعاً: المداخلات.

1. 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.
2. Héla gharbi, **vers une nouvelle typologie de l’enracinement des dirigeants**, 13eme conférence de l’AIMS, normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004.

خامساً: القوانين، التشريعات والتقارير.

1. Adrian Cadbury, **Report of The Committee on The Financial aspect of corporate governance “Code of best practice “**, Great Britain, England, First Published, 1992.
2. Basel committee on banking supervision, **Guidelines Corporate Governance Principles for Banks**, Bank for International settlements, July 2015.
3. Basel committee on banking supervision, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International settlements, October 2010.
4. Center for International Private Enterprise, **OECD Principles of Corporate Governance 2004**, Published by arrangement with the OECD, Paris, France, 2004.
5. Financial Reporting Council, **The UK Corporate Governance Code**, London, july 2018.
6. Groupe Industriel Saidal, **Rapport de gestion du Conseil d’Administration**, Exercice 2019.

7. Groupe Industriel Saidal, **Rapport de gestion du Conseil d'Administration**, Exercice 2020.
8. Groupe Industriel Saidal, **Réglement Interieur du Conseil d'Administration**.
9. Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, France, 2015.
10. Organization for Economic Co-Operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version)**, OECD Publishing, Paris, France, 2017.
11. Organization for Economic Co-Operation and Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective**, OECD Publishing, Paris, France, 2008.
12. Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007)**, Securities Commission Malaysia, 01 October 2007.
13. Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance 2012**, Securities Commission Malaysia, March 2012.
14. Securities Commission, **Malaysian Code on Corporate Governance**, Securities Commission Malaysia, April 2017.
15. The Institute Of International Auditors, **The Lessons that lie Beneath**, Tone at the Top, USA, February 2002.

سادسا: المواقع الالكترونية.

1. Groupe Industriel Saidal, <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration/itemlist/category/311-2019>.
2. Groupe Industriel Saidal, <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/nos-projets/nouvelles-usines-de-saidal/usine-de-cherchell>.
3. Groupe Industriel Saidal, <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/nos-projets/nouvelles-usines-de-saidal/usine-d-el-harrach>.
4. Sekhar Muni Amba, **Corporate governance and firms' financial performance**, Journal of Academic and Business Ethics, 2013, Available From <http://www.aabri.com/manuscripts/131587.pdf>.
5. The Institute of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**, Disponible sur le site: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>,
6. Zied Bouaziz et Mohamed Triki, **L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises tunisiennes**, 2012, article disponible sur le site : <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/38672>.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية (قائمة المركز المالي).

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصيد	N إجمالي	ملاحظة	الأصل
					<p style="text-align: center;">أصول غير جارية</p> <p>فارق بين الاقتناء - المنتوج الإيجابي أو السلبي</p> <p>تثبيتات معنوية</p> <p>تثبيتات عينية</p> <p>أراض</p> <p>مبان</p> <p>ثببتات عينية أخرى</p> <p>تثبيتات ممنوح امتيازها</p> <p>تثبيتات يجري إنجازها</p> <p>تثبيتات مالية</p> <p>سندات موضوعة موضع معادلة</p> <p>مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها</p> <p>سندات أخرى مثبتة</p> <p>قروض وأصول مالية أخرى غير جارية</p> <p>ضرائب مؤجلة على الأصل</p>
					مجموع الأصل غير الجاري
					<p style="text-align: center;">أصول جارية</p> <p>مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ</p> <p>حسابات دائنة واستخدامات مماثلة</p> <p>الزبائن</p> <p>المدينون الآخرون</p> <p>الضرائب وما شابهها</p> <p>حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة</p> <p>الموجودات وما شابهها</p> <p>الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى</p> <p>الخزينة</p>
					مجموع الأصول الجارية
					المجموع العام للأصول

الملاحق

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به علاوات واحتياطيات - احتياطيات مدمجة (1) فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة المجمع (1)) رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة (1)
			حصة ذوي الأقلية (1)
			المجموع 1
			الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها) ديون أخرى غير جارية مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
			مجموع الخصوم غير الجارية (2)
			الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقة ضرائب ديون أخرى خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية
			مجموع عام للخصوم

(1) لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، ص ص: 28، 29.

الملاحق

الملحق رقم 02: جدول حساب النتائج حسب الطبيعة الفترة من.....إلى.....

N-1	N	ملاحظة	البيان
			رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
			1- إنتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية
			2- استهلاك السنة المالية
			3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
			أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
			4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
			المنتجات العملية الأخرى الأعباء العملية الأخرى المخصصات للاهتلاكات والمؤونات استئناف عن حسائر القيمة والمؤونات
			5- النتيجة العملية
			المنتجات المالية الأعباء المالية
			6- النتيجة المالية
			7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية -المنتجات (يطلب بيانها) العناصر غير العادية -الأعباء (يطلب بيانها)
			9- النتيجة غير العادية
			10- النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة الشركات الموضوعية موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1) حصة الجمع (1)

(2) لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الملاحق

الملحق رقم 03: جدول حساب النتائج حسب الوظيفة الفترة من.....إلى.....

N-1	N	ملاحظة	البيان
			رقم الأعمال كلفة المبيعات
			هامش الربح الاجمالي
			منتجات أخرى عملياتية التكاليف التجارية الأعباء الإدارية أعباء أخرى عملياتية
			النتيجة العملياتية
			تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة (مصاريف المستخدمين المخصصات للاهتلاكات) منتجات مالية الأعباء المالية
			النتيجة العادية قبل الضريبة
			الضرائب الواجبة على النتائج العادية الضرائب المؤجلة على النتائج العادية (التغيرات)
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			الأعباء غير العادية المنتجات غير العادية
			النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1) حصة المجمع (1)

(1) لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها

وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الملاحق

الملحق رقم 04: نموذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة) الفترة من إلى.....

السنة المالية -N	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
1			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال:</p> <p style="padding-left: 20px;">التحصيلات المقبوضة من الزبائن</p> <p style="padding-left: 20px;">-المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين</p> <p style="padding-left: 20px;">-الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة</p> <p style="padding-left: 20px;">-الضرائب عن النتائج المدفوعة</p> <p>تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية</p> <p>تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية</p>
			<p>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)</p>
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار:</p> <p style="padding-left: 20px;">-تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية</p> <p style="padding-left: 20px;">+ التحصيلات على عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية</p> <p style="padding-left: 20px;">-تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية</p> <p style="padding-left: 20px;">+التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية</p> <p style="padding-left: 20px;">+الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية</p> <p style="padding-left: 20px;">+الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p>
			<p>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)</p>
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل:</p> <p style="padding-left: 20px;">+التحصيلات الناتجة عن اصدار الأسهم</p> <p style="padding-left: 20px;">-حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها</p> <p style="padding-left: 20px;">+التحصيلات المتأتية من القروض</p> <p style="padding-left: 20px;">-تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</p>
			<p>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)</p>
			<p>تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات</p>
			<p>تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)</p>
			<p>الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية</p>
			<p>الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية</p>
			<p>تغير الخزينة خلال الفترة</p>
			<p>المقاربة مع النتيجة المحاسبية</p>

المصدر: نجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59، 60.

الملاحق

الملحق رقم 05: نموذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة) الفترة من....إلى....

البيان	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل: -الاهتلاكات والأرصدة -تغير الضرائب المؤجلة -تغير المخزونات -تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى -تغير الموردين والديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب			
تدفقات أموال الخزينة الناجمة عن أنشطة الاستغلال (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تقييدات تحصيلات التنازل عن تقييدات تأثير تغيرات محيط الادماج (1)			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار(ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي اصدار قروض تسديد قروض			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)			
أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الاقفال تأثيرات تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)			
تغير أموال الخزينة			

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الملحق رقم 06: نتائج تقدير النموذج.

Dependent Variable: D(ROA)				
Method: Least Squares				
Date: 10/09/21 Time: 10:40				
Sample (adjusted): 2011S2 2020S2				
Included observations: 19 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(NW(-2))	0.009602	0.001607	5.973808	0.0000
D(MBD(-2))	-0.902618	0.119800	-7.534373	0.0000
D(LEV)	-0.075527	0.048527	-1.556387	0.0019
DIC	2.279813	0.369310	6.173169	0.0000
C	1.363486	0.284200	4.797636	0.0003
R-squared	0.877516	Mean dependent var	-0.365263	
Adjusted R-squared	0.842520	S.D. dependent var	1.691864	
S.E. of regression	0.671395	Akaike info criterion	2.262015	
Sum squared resid	6.310790	Schwarz criterion	2.510551	
Log likelihood	-16.48914	Hannan-Quinn criter.	2.304077	
F-statistic	25.07510	Durbin-Watson stat	2.096807	
Prob(F-statistic)	0.000003			

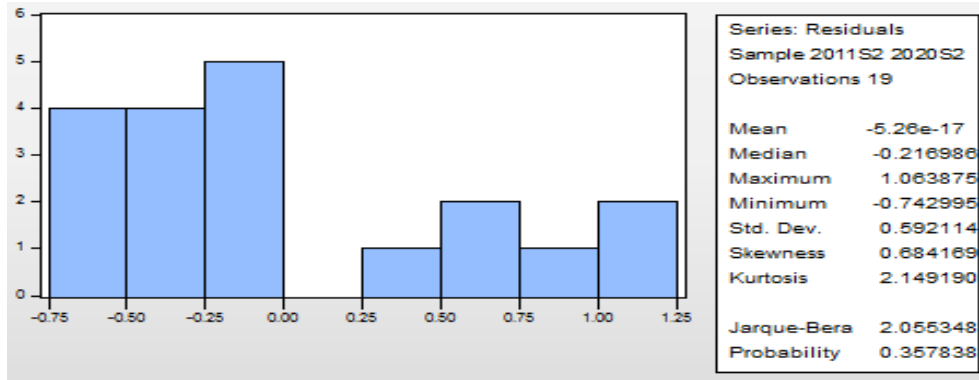
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الملحق رقم 07: نتائج اختبار مضاعف لاغرونج [Breush-Godfrey] (LM)

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:				
F-statistic	1.643516	Prob. F(2,12)	0.2340	
Obs*R-squared	4.085399	Prob. Chi-Square(2)	0.1297	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID				
Method: Least Squares				
Date: 10/09/21 Time: 10:45				
Sample: 2011S2 2020S2				
Included observations: 19				
Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(NW(-2))	0.000304	0.001749	0.173889	0.8649
D(MBD(-2))	0.193606	0.167771	1.153987	0.2710
D(LEV)	0.031428	0.053445	0.588038	0.5674
DIC	0.123952	0.366453	0.338249	0.7410
C	0.014311	0.303719	0.047121	0.9632
RESID(-1)	-0.096094	0.346873	-0.277029	0.7865
RESID(-2)	0.696266	0.482550	1.442890	0.1746

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الملحق رقم 08: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا [Jarque-Bera]



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الملحق رقم 09: نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (White)

Heteroskedasticity Test: White				
F-statistic	1.169079	Prob. F(13,5)	0.4644	
Obs*R-squared	14.29657	Prob. Chi-Square(13)	0.3533	
Scaled explained SS	4.460080	Prob. Chi-Square(13)	0.9852	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 10/09/21 Time: 10:46				
Sample: 2011S2 2020S2				
Included observations: 19				
Collinear test regressors dropped from specification				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.425739	0.294217	1.447022	0.2075
D(NW(-2))^2	-3.85E-05	1.44E-05	-2.674921	0.0441
D(NW(-2))*D(MBD(-2))	-0.005467	0.002220	-2.462046	0.0571
D(NW(-2))*D(LEV)	0.000443	0.001000	0.442586	0.6766
D(NW(-2))*DIC	-0.003581	0.002373	-1.508716	0.1917
D(NW(-2))	-0.004712	0.003525	-1.336868	0.2389
D(MBD(-2))^2	0.269265	0.111659	2.411502	0.0608
D(MBD(-2))*D(LEV)	-0.083062	0.058985	-1.408203	0.2181
D(MBD(-2))*DIC	1.073832	0.467993	2.294545	0.0702
D(MBD(-2))	-0.608107	0.334993	-1.815283	0.1292
D(LEV)^2	-0.025816	0.018432	-1.400599	0.2202
D(LEV)*DIC	-0.096200	0.229619	-0.418955	0.6926
D(LEV)	-0.087215	0.148202	-0.588488	0.5818
DIC^2	-0.033430	0.361265	-0.092536	0.9299

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الملحق رقم 10: اختبار Ramsey Reset

Ramsey RESET Test			
Equation: EQ08			
Specification: D(ROA) D(NW(-2)) D(MBD(-2)) D(LEV) DIC C			
Omitted Variables: Squares of fitted values			
	Value	df	Probability
t-statistic	1.367380	12	0.1966
F-statistic	1.869728	(1, 12)	0.1966
Likelihood ratio	2.606436	1	0.1064

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9.

الملحق رقم 11: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2010.

DESIGNATIONS	31/12/2010			31/12/2009
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	183 932 041,61	151 954 925,96	31 977 115,65	37 284 640,71
Immobilisations corporelles				
Terrains	7 208 256 149,96		7 208 256 149,96	2 750 188 480,92
Bâtiments	7 323 221 848,82	4 647 102 396,41	2 676 119 452,41	1 550 814 289,16
Autres immobilisations corporelles	14 206 128 771,69	11 622 294 076,10	2 583 834 695,59	2 476 366 616,27
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	413 652 826,73		413 652 826,73	1 454 638 573,71
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	114 898 125,00	38 777 706,78	76 120 418,22	12 575 884,73
Autres titres immobilisés	104 583,33		104 583,33	334 666,67
Prêts et autres actifs financiers non courants	35 036 204,18		35 036 204,18	28 073 796,63
Impôts différés actif	187 722 185,64		187 722 185,64	187 722 185,64
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 672 952 736,96	16 460 129 105,25	13 212 823 631,71	8 497 999 134,44
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	7 196 284 806,15	535 640 260,79	6 660 644 545,36	7 693 391 067,65
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 988 206 332,35	1 575 695 832,73	4 412 510 499,62	4 269 831 281,08
Autres débiteurs	304 789 906,44	14 745 561,20	290 044 345,24	217 184 420,22
Impôts	445 364 472,17	210 591 786,15	234 772 686,02	272 276 779,32
Autres actif courant	170 718 068,32		170 718 068,32	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19		18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 370 089 732,41	118 975 535,19	3 251 114 197,22	2 207 441 432,24
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 494 013 307,03	2 455 648 976,06	15 038 364 330,97	14 678 684 969,70
TOTAL GENERAL ACTIF	47 166 966 043,99	18 915 778 081,31	28 251 187 962,68	23 176 684 104,14

DESIGNATIONS	31/12/2010	31/12/2009
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	7 245 587 393,87	4 991 039 758,17
Ecart de réévaluation	375 839 601,41	457 264 505,16
Écart d'équivalence		
Résultat Net	1 102 191 923,00	2 871 813 551,05
Autres capitaux propres -report à nouveau	-163 180 692,73	-280 371 061,06
Intérêts minoritaires	725 087 222,50	721 558 023,18
TOTAL I	11 785 525 448,05	11 261 304 776,50
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	1 622 608 040,67	1 678 218 688,27
Impôts (différés et provisionnés)	219 000 183,14	219 000 183,14
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 778 896 457,66	1 221 630 032,47
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	8 620 504 681,47	3 118 848 903,88
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 456 110 747,86	5 015 796 912,70
Impôts	298 511 166,93	686 363 758,09
Autres dettes	3 005 203 307,15	2 059 056 189,45
Trésorerie passif	1 085 332 611,22	1 035 313 563,52
TOTAL PASSIF COURANT III	7 845 157 833,16	8 796 530 423,76
TOTAL GENERAL PASSIF	28 251 187 962,68	23 176 684 104,14

DESIGNATIONS	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	12 510 199 865,69	12 038 305 678,28
Variation stocks produits finis et en cours	-938 730 875,65	2 198 210 641,66
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	11 571 468 990,04	14 236 516 319,94
Achats consommés	-4 972 752 469,23	-5 202 503 548,03
Services extérieurs et autres consommations	-914 365 387,55	-943 734 235,02
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 887 117 856,78	-6 146 237 783,05
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 684 351 133,26	8 090 278 536,89
Charges de personnel	-3 439 806 440,86	-3 078 975 081,59
Impôts, taxes et versements assimilés	-308 873 342,92	-315 548 872,83
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 935 671 349,48	4 695 754 582,47
Autres produits opérationnels	586 740 850,00	377 945 963,06
Autres charges opérationnelles	-327 275 482,25	-318 957 687,57
Dotations aux amortissements ,provisions et pertes de valeur	-1 962 879 560,27	-3 322 709 630,78
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	1 417 710 036,21	1 489 948 522,19
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 649 967 193,17	2 921 981 749,37
Produits financiers	131 245 824,40	1 007 190 732,66
Charges financières	-261 601 048,77	-433 506 361,60
VI - RESULTAT FINANCIER	-130 355 224,37	573 684 371,06
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 519 611 968,80	3 495 666 120,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-410 899 297,47	-622 213 829,58
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 707 165 700,65	17 111 601 537,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-12 598 453 029,32	-14 238 149 247,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Résultats minoritaires	-6 520 748,33	-1 638 739,80
XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 102 191 923,00	2 871 813 551,05

الملاحق

الملحق رقم 12: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2011.

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011			31/12/2010
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	ACTIFS NON COURANTS				
	Écart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Immobilisations incorporelles	193 873 834,27	165 324 654,99	28 549 179,29	31 977 115,65
	Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
	Terrains	4 574 051 920,08	0,00	4 574 051 920,08	7 208 256 149,96
	Bâtiments	7 054 832 984,10	4 847 277 789,44	2 207 555 194,66	2 673 469 320,28
	Autres immobilisations corporelles	15 073 575 275,03	11 918 816 641,95	3 154 758 633,07	2 586 484 827,73
	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
	Immobilisations en cours	629 850 609,89	0,00	629 850 609,89	413 652 826,73
	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
	Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
	Autres participations et créances rattachées	394 212 125,00	38 777 726,78	355 434 398,22	76 120 418,26
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	104 583,33
	Prêts et autres actifs financiers non courants	22 578 706,97	0,00	22 578 706,97	35 036 204,18
	Impôts différés actif	188 252 038,52	0,00	188 252 038,52	187 722 185,64
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS	28 131 227 493,85	16 970 196 813,16	11 161 030 680,69	13 212 823 631,77
	ACTIFS COURANTS				
	Stocks et encours	6 896 256 090,37	645 997 748,48	6 250 258 341,88	6 660 644 545,36
	Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
	Clients	5 554 570 051,04	1 696 442 204,33	3 858 127 846,70	4 412 510 499,62
	Autres débiteurs	83 640 971,31	28 720 954,64	54 920 016,67	290 044 345,23
	Impôts	461 641 047,23	346 251 517,11	115 389 530,12	234 772 686,01
	Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	170 718 068,32
	Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
	Placements et autres actifs financiers courants	18 636 212,26	0,00	18 636 212,26	18 559 989,19
	Trésorerie	5 943 752 064,18	124 143 824,78	5 819 608 239,40	3 251 114 197,22
	TOTAL ACTIFS COURANTS	18 958 496 436,39	2 841 556 249,35	16 116 940 187,04	15 038 364 330,95
	TOTAL GENERAL ACTIF	47 089 723 930,23	19 811 753 062,50	27 277 970 867,73	28 251 187 962,68

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
	Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
	Capital non appelé	0,00	0,00
	Primes et réserves -(réserves consolidées)	7 452 913 713,45	7 245 587 393,91
	Écarts de réévaluation	900 905 964,74	375 839 601,41
	Écart d'équivalence	0,00	0,00
	Résultat Net	2 060 480 315,80	1 102 191 923,00
	Autres capitaux propres -report à nouveau	116 850 810,38	-163 180 692,73
	Intérêts minoritaires	764 331 738,25	725 087 222,50
	TOTAL I	13 795 482 542,61	11 785 525 448,08
	<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
	Emprunts et dettes financières	1 595 341 088,53	1 622 583 790,66
	Impôts (différés et provisionnés)	264 218 542,42	219 000 183,14
	Autres dettes non courantes	0,00	0,00
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	3 882 241 343,10	6 778 920 707,67
	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	5 741 800 974,06	8 620 504 681,46
	<u>PASSIFS COURANTS</u>		
	Fournisseurs et comptes rattachés	3 168 135 431,44	3 456 110 747,87
	Impôts	473 910 601,06	298 511 166,93
	Autres dettes	2 943 656 219,19	3 005 203 307,17
	Trésorerie passif	1 154 985 099,37	1 085 332 611,22
	TOTAL PASSIF COURANT III	7 740 687 351,05	7 845 157 833,19
	TOTAL GENERAL PASSIF	27 277 970 867,73	28 251 187 962,68

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
	Chiffre d'affaires	13 504 270 700,95	12 510 199 865,70
	Variation stocks produits finis et en cours	-814 751 265,22	-938 730 875,65
	Production immobilisée	0,00	0,00
	Subvention d'exploitation	0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 689 519 435,74	11 571 468 990,05
	Achats consommés	-4 699 658 292,69	-4 972 752 469,23
	Services extérieurs et autres consommations	-905 122 461,07	-914 339 948,94
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 604 780 753,76	-5 887 092 418,17
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 084 738 681,98	5 684 376 571,88
	Charges de personnel	-3 342 926 582,67	-3 439 806 440,86
	Impôts, taxes et versements assimilés	-282 932 101,17	-308 873 342,92
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 458 879 998,13	1 935 696 788,10
	Autres produits opérationnels	250 864 778,47	586 740 850,00
	Autres charges opérationnelles	-327 946 833,72	-327 275 482,25
	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 488 030 462,38	-1 962 904 998,88
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	730 292 504,92	1 417 710 036,21
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 624 059 985,42	1 649 967 193,17
	Produits financiers	102 440 136,94	131 245 824,39
	Charges financières	-201 298 040,78	-261 601 048,77
	VI - RESULTAT FINANCIER	-98 857 903,84	-130 355 224,38
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 525 202 081,58	1 519 611 968,80
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-431 623 267,03	-410 899 297,47
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	3 128 993,10	0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 776 767 416,26	13 707 165 700,65
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 679 016 474,41	-12 598 453 029,33
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 097 750 941,85	1 108 712 671,32
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-90,06	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-90,06	
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 097 750 851,79	1 108 712 671,32
	Résultat minoritaires	37 270 535,99	6 520 748,33
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 060 480 315,80	1 102 191 923,00

الملاحق

الملحق رقم 13: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2012.

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012			31/12/2011
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	ACTIFS NON COURANTS				
	Écart d'acquisition (ou goodwill)				
	Immobilisations incorporelles	197 288 659,28	176 738 016,15	20 550 643,13	28 549 179,29
	Immobilisations corporelles				
	Terrains	4 583 697 150,84		4 583 697 150,84	4 574 051 920,08
	Bâtiments	7 397 747 023,53	5 179 180 249,38	2 218 566 774,15	2 207 555 194,66
	Autres immobilisations corporelles	15 623 113 611,00	12 782 105 785,39	2 841 007 825,61	3 154 758 633,07
	Immobilisations en concession	11 014 278,00	333 766,00	10 680 512,00	
	Immobilisations en cours	1 203 233 977,48		1 203 233 977,48	629 850 609,89
	Immobilisations financières				
	Titres mis en équivalences - entreprises associées				
	Autres participations et créances rattachées	184 936 125,00	25 798 499,82	159 137 625,18	355 434 398,22
	Autres titres immobilisés				
	Prêts et autres actifs financiers non courants	30 169 720,32		30 169 720,32	22 578 706,97
	Impôts différés actif	387 701 216,20		387 701 216,20	188 252 038,52
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 618 901 761,66	18 164 156 316,74	11 454 745 444,93	11 161 030 680,69
	ACTIFS COURANTS				
	Stocks et encours	7 584 873 527,50	1 409 488 300,45	6 175 385 227,05	6 250 258 341,88
	Créances et emplois assimilés				
	Clients	6 348 332 441,30	1 653 374 493,16	4 694 957 948,14	3 858 127 846,70
	Autres débiteurs	353 452 406,86	16 366,61	353 436 040,24	54 920 016,67
	Impôts	516 413 807,36	345 955 271,32	170 458 536,04	115 389 530,12
	Autres actif courant				
	Disponibilités et assimilés				
	Placements et autres actifs financiers courants	18 642 816,89		18 642 816,89	18 636 212,26
	Trésorerie	7 275 589 341,58	122 069 860,32	7 153 519 481,26	5 819 608 239,40
	TOTAL ACTIFS COURANTS	22 097 304 341,48	3 530 904 291,86	18 566 400 049,63	16 116 940 187,04
	TOTAL GENERAL ACTIF	51 716 206 103,15	21 695 060 608,59	30 021 145 494,54	27 277 970 867,73

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
	Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
	Capital non appelé		
	Primes et réserves -(réserves consolidées)	8 767 303 972,03	7 452 913 713,45
	Ecart de réévaluation	645 898 091,73	900 905 964,74
	Écart d'équivalence	0,00	
	Résultat Net	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80
	Autres capitaux propres -report à nouveau	28 874 721,33	116 850 810,38
	Intérêts minoritaires	839 268 275,80	764 331 738,25
	TOTAL I	14 746 506 012,32	13 795 482 542,61
	<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
	Emprunts et dettes financières	1 851 741 010,35	1 595 341 088,53
	Impôts (différés et provisionnés)	359 962 619,95	264 218 542,42
	Autres dettes non courantes	0,00	
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	4 129 700 666,41	3 882 241 343,10
	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	6 341 404 296,71	5 741 800 974,06
	<u>PASSIFS COURANTS</u>		
	Fournisseurs et comptes rattachés	3 250 392 942,41	3 168 135 431,44
	Impôts	551 586 033,66	473 910 601,06
	Autres dettes	3 662 731 669,91	2 943 656 219,19
	Trésorerie passif	1 468 524 539,53	1 154 985 099,37
	TOTAL PASSIF COURANT III	8 933 235 185,51	7 740 687 351,05
	TOTAL GENERAL PASSIF	30 021 145 494,54	27 277 970 867,73

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	Chiffre d'affaires	13 895 054 472,57	13 504 270 700,95
	Variation stocks produits finis et en cours	229 626 444,54	-814 751 265,22
	Production immobilisée		
	Subvention d'exploitation		
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	14 124 680 917,11	12 689 519 435,74
	Achats consommés	-5 246 886 845,95	-4 699 658 292,69
	Services extérieurs et autres consommations	-914 334 046,84	-905 122 461,07
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-6 161 220 892,79	-5 604 780 753,76
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 963 460 024,32	7 084 738 681,98
	Charges de personnel	-3 809 104 894,13	-3 342 926 582,67
	Impôts, taxes et versements assimilés	-228 139 765,88	-282 932 101,17
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 926 215 364,31	3 458 879 998,13
	Autres produits opérationnels	372 976 278,55	250 864 778,47
	Autres charges opérationnelles	-207 496 681,94	-327 946 833,72
	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-2 144 929 104,62	-1 488 030 462,38
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	575 024 462,41	730 292 504,92
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 521 790 318,71	2 624 059 985,42
	Produits financiers	100 796 850,14	102 440 136,94
	Charges financières	-225 135 653,69	-201 298 040,78
	VI - RESULTAT FINANCIER	-124 338 803,55	-98 857 903,84
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 397 451 515,15	2 525 202 081,58
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-489 506 617,86	-431 623 267,03
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	105 369 639,88	3 128 993,10
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 264 646 326,18	13 776 767 416,26
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-13 267 975 918,89	-11 679 016 474,41
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 996 670 407,30	2 097 750 941,85
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-3 985 277,20	-90,06
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-3 985 277,20	-90,06
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 992 685 130,10	2 097 750 851,79
	Résultat minoritaires	27 524 178,66	37 270 535,99
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80

الملاحق

الملحق رقم 14: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2013.

DESIGNATIONS	31/12/2013			31/12/2012
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	
immobilisations incorporelles	198 535 044,63	185 023 704,17	13 511 340,46	20 550 643,13
immobilisations corporelles				
Terrains	4 525 499 753,87		4 525 499 753,87	4 583 697 150,84
Bâtiments	7 053 924 525,64	5 144 639 355,17	1 909 285 170,47	2 218 566 774,15
Autres immobilisations corporelles	15 034 995 143,67	13 031 820 034,20	2 003 175 109,47	2 841 007 825,61
immobilisations en concession	11 014 278,00	667 498,62	10 346 779,38	10 680 512,00
Immobilisations en cours	470 133 457,73		470 133 457,73	1 203 233 977,48
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 776 264 616,78		1 776 264 616,78	0,00
Autres participations et créances rattachées	129 167 575,00	53 886 445,21	75 281 129,79	159 137 625,18
Autres titres immobilisés				
prêts et autres actifs financiers non courants	109 092 099,30		109 092 099,30	30 169 720,32
Impôts différés actif	357 881 232,62		357 881 232,62	387 701 216,20
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 724 776 277,24	18 416 037 037,37	11 308 739 239,87	11 454 745 444,91
<u>ACTIFS COURANTS</u>				
Stocks et encours	6 969 082 810,68	1 434 727 755,37	5 534 355 055,31	6 175 385 227,05
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 529 998 546,61	1 699 037 690,24	3 830 960 856,37	4 694 957 948,14
Autres débiteurs	1 865 186 534,90		1 865 186 534,90	353 436 040,24
Impôts	460 376 148,07	344 477 438,32	115 898 709,75	170 458 536,03
Autres actif courant	12 500 000,00		12 500 000,00	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	2 018 559 989,19		2 018 559 989,19	18 642 816,89
Trésorerie	5 495 438 158,83	82 065 171,53	5 413 372 987,30	7 153 519 481,26
TOTAL ACTIFS COURANTS	22 351 142 188,28	3 560 308 055,46	18 790 834 132,82	18 566 400 049,61
TOTAL GENERAL ACTIF	52 075 918 465,52	21 976 345 092,83	30 099 573 372,69	30 021 145 494,52

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	9 421 690 281,30	8 767 303 972,03
Ecart de réévaluation	435 055 761,63	645 898 091,73
Écart d'équivalence	556 004 893,04	0,00
Résultat Net	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44
Autres capitaux propres -report à nouveau	319 161 089,57	28 874 721,33
Intérêts minoritaires	858 376 750,19	839 268 275,80
TOTAL I	16 748 436 102,49	14 746 506 012,33
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	2 911 046 961,36	1 851 741 010,35
Impôts (différés et provisionnés)	252 388 287,15	359 962 619,95
Autres dettes non courantes	493 645 268,24	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 351 120 085,82	4 129 700 666,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	5 008 200 602,57	6 341 404 296,71
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 227 878 706,58	3 250 392 942,41
Impôts	564 464 142,35	551 586 033,66
Autres dettes	5 818 577 282,18	3 662 731 669,91
Trésorerie passif	732 016 536,52	1 468 524 539,53
TOTAL PASSIF COURANT III	8 342 936 667,63	8 933 235 185,51
TOTAL GENERAL PASSIF	30 099 573 372,69	30 021 145 494,55

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	11 461 847 581,90	13 895 054 472,57
Variation stocks produits finis et en cours	782 030 567,10	229 626 444,54
Production immobilisée		379 032,26
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 243 878 149,00	14 125 059 949,37
Achats consommés	-3 556 475 260,95	-5 246 886 845,95
Services extérieurs et autres consommations	-740 255 739,42	-914 334 046,84
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 296 731 000,37	-6 161 220 892,79
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 947 147 148,63	7 963 839 056,58
Charges de personnel	-3 848 442 866,21	-3 809 104 894,13
Impôts, taxes et versements assimilés	-211 018 083,50	-228 139 765,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 887 686 198,92	3 926 594 396,57
Autres produits opérationnels	123 256 224,16	372 976 278,55
Autres charges opérationnelles	-135 200 827,62	-207 496 681,94
Dotations aux amortis, provisions et pertes de valeur	-1 431 299 339,58	-2 144 929 104,62
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	501 957 026,14	575 024 462,14
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 946 399 282,02	2 522 169 350,70
Produits financiers	73 629 153,44	100 796 850,14
Charges financières	-221 326 017,88	-225 135 653,69
VI - RESULTAT FINANCIER	-147 696 864,44	-124 338 803,55
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 798 702 417,58	2 397 830 547,15
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-500 440 495,49	-489 506 617,86
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-4 662 574,50	105 369 639,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 952 479 688,40	15 264 646 326,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 658 880 340,81	-13 267 975 918,88
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 293 599 347,59	1 996 670 407,30
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-21 476,75	-3 985 277,20
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-21 476,75	-3 985 277,20
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 293 577 870,84	1 992 685 130,10
RESULTAT MINORITAIRES	70 792 332,18	27 524 178,66
Part dans le résultat dans stes mises en équivalence	293 777 123,74	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44

الملاحق

الملحق رقم 15: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2014.

DESIGNATIONS	31/12/2014			31/12/2013	%
	MONTANTS BRUTS	AMORTS PROVISIONS	MONTANTS NETS		
ACTIFS NON COURANTS					
<i>Écart d'acquisition (ou goodwill)</i>	58 268 550,00	0,00	58 268 550,00	58 268 550,00	0%
Immobilisations incorporelles	201 799 344,60	189 768 823,00	12 030 521,60	13 511 340,46	-11%
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00		
<i>Terrains</i>	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 525 499 753,87	0%
<i>Bâtiments</i>	7 032 781 737,47	5 269 783 914,71	1 762 997 822,76	1 909 285 170,47	-8%
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	15 300 746 959,15	13 696 697 490,28	1 604 049 468,87	2 003 175 109,47	-20%
<i>Immobilisations en concession</i>	87 528 246,00	1 266 904,74	86 261 341,26	10 346 779,38	734%
Immobilisations en cours	2 502 907 388,68	0,00	2 502 907 388,68	470 133 457,73	432%
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00		
<i>Titres mis en équivalences - entreprises associées</i>	1 846 291 841,31	0,00	1 846 291 841,31	1 776 264 616,78	
<i>Autres participations et créances rattachées</i>	102 167 575,00	53 136 586,28	49 030 988,72	75 281 129,79	-35%
<i>Autres titres immobilisés</i>	0,00	0,00	0,00		
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>	103 321 318,61	0,00	103 321 318,61	109 092 099,30	-5%
<i>Impôts différés actif</i>	463 577 177,79	0,00	463 577 177,79	357 881 232,62	0%
TOTAL ACTIF NON COURANTS	32 213 883 092,48	19 210 653 719,01	13 003 229 373,47	11 308 739 239,87	15%
ACTIFS COURANTS					
<i>Stocks et encours</i>	7 103 810 877,97	1 496 894 537,00	5 606 916 340,97	5 534 355 055,31	1%
<i>Créances et emplois assimilés</i>	0,00	0,00			
<i>Clients</i>	5 136 249 341,15	1 687 454 939,36	3 448 794 401,79	3 830 960 856,37	-10%
<i>Autres débiteurs</i>	1 036 790 150,80	0,00	1 036 790 150,80	1 865 186 534,90	-44%
<i>Impôts</i>	601 389 838,47	345 347 828,24	225 604 010,23	115 898 709,75	121%
<i>Autres actif courant</i>	18 795 412,47	0,00	18 795 412,47	12 500 000,00	0%
<i>Disponibilités et assimilés</i>	0,00	0,00	0,00		
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	2 018 559 989,19	50%
<i>Trésorerie</i>	5 281 852 295,08	83 275 568,07	5 198 576 727,01	5 413 372 987,30	-4%
TOTAL ACTIFS COURANTS	22 197 447 905,13	3 612 972 872,67	18 584 475 032,46	18 790 834 132,82	-1%
TOTAL GENERAL ACTIF	54 411 330 997,61	22 823 626 591,68	31 587 704 405,93	30 099 573 372,69	5%

DESIGNATIONS	31/12/2014	31/12/2013	%
CAPITAUX PROPRES			
<i>Capital émis</i>	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00	0%
<i>Capital non appelé</i>	0,00		
<i>Primes et réserves -(réserves consolidées)</i>	11 282 665 927,33	9 421 690 281,30	20%
<i>Ecart de réévaluation</i>	218 627 945,68	435 055 761,63	-50%
<i>Écart d'équivalence</i>	778 627 191,02	556 004 893,04	
<i>Résultat Net</i>	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	-44%
<i>Autres capitaux propres -report à nouveau</i>	371 301 688,91	319 161 089,57	16%
<i>Intérêts minoritaires</i>	961 690 080,29	858 376 750,19	12%
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	17 590 664 386,45	16 748 436 102,49	5%
PASSIFS NON COURANTS			
<i>Emprunts et dettes financières</i>	3 383 163 695,36	2 911 046 961,36	16%
<i>Impôts (différés et provisionnés)</i>	267 823 005,95	252 388 287,15	0%
<i>Autres dettes non courantes</i>	3 456 705 764,33	493 645 268,24	600%
<i>Provisions et produits comptabilisés d'avance</i>	1 381 034 485,26	1 351 120 085,82	2%
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	8 488 726 950,90	5 008 200 602,57	69%
PASSIFS COURANTS			
<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	1 460 434 895,94	1 227 878 706,58	19%
<i>Impôts</i>	363 939 782,75	564 464 142,35	-36%
<i>Autres dettes</i>	3 055 762 788,63	5 818 577 282,18	-47%
<i>Trésorerie passif</i>	628 175 601,26	732 016 536,52	-14%
TOTAL PASSIF COURANT III	5 508 313 068,58	8 342 936 667,63	-34%
TOTAL GENERAL PASSIF	31 587 704 405,93	30 099 573 372,69	5%

DESIGNATIONS	30/06/2014	30/06/2013	%
Chiffre d'affaires	9 789 025 905,91	11 461 847 581,90	-15%
Variation stocks produits finis et en cours	47 596 284,29	782 030 567,10	-94%
Production Immobilisée	0,00		
Subvention d'exploitation	0,00		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 836 622 190,20	12 243 878 149,00	-20%
Achats consommés	-3 017 970 352,54	-3 556 475 260,95	-15%
Services extérieurs et autres consommations	-815 279 475,31	-740 255 739,42	10%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-3 833 249 827,85	-4 296 731 000,37	-11%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	6 003 372 362,35	7 947 147 148,63	-24%
Charges de personnel	-3 222 199 202,24	-3 848 442 866,21	-16%
Impôts, taxes et versements assimilés	-205 064 473,74	-211 018 083,50	-3%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 576 108 686,37	3 887 686 198,92	-34%
Autres produits opérationnels	85 434 154,80	123 256 224,16	-31%
Autres charges opérationnelles	-204 467 978,10	-135 200 827,62	51%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 130 374 262,15	-1 431 299 339,58	-21%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	292 035 551,31	501 957 026,14	-42%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 618 736 152,23	2 946 399 282,02	-45%
Produits financiers	106 709 251,37	73 629 153,44	45%
Charges financières	-157 011 457,30	-221 326 017,88	-29%
VI - RESULTAT FINANCIER	-50 302 205,93	-147 696 864,44	-66%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 568 433 946,30	2 798 702 417,58	-44%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-309 812 391,00	-500 440 495,49	
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-90 261 226,37	-4 662 574,50	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 320 801 147,68	12 942 720 552,74	-20%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 971 918 366,01	-10 649 121 205,15	-16%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 348 882 781,67	2 293 599 347,59	-41%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-21 476,75	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-21 476,75	0%
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 348 882 781,67	2 293 577 870,84	-41%
Résultat minoritaires	14 686 721,26	70 792 332,18	-79%
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	114 182 050,29	293 777 123,74	-61%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	-44%

الملاحق

الملحق رقم 16: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2015.

ACTIF	31/12/2015			31/12/2014
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	87 341 040,00	0,00	87 341 040,00	58 268 550,00
Immobilisations incorporelles	212 279 501,73	190 691 351,71	21 588 150,02	12 030 521,60
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 514 492 953,87
Bâtiments	7 022 975 679,20	5 373 367 146,94	1 649 608 532,26	1 762 997 822,76
Autres immobilisations corporelles	14 957 589 225,86	13 768 091 990,45	1 189 497 235,41	1 604 049 468,87
Immobilisations en concession	280 023 210,00	1 919 226,32	278 103 983,68	86 261 341,26
Immobilisations en cours	5 363 985 192,51	0,00	5 363 985 192,51	2 502 907 388,68
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 465 132 799,40	0,00	1 465 132 799,40	1 846 291 841,31
Autres participations et créances rattachées	641 518 175,00	56 659 098,99	584 859 076,01	49 030 988,72
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	140 479 615,20	0,00	140 479 615,20	103 321 318,61
Impôts différés actif	472 097 555,36	0,00	472 097 555,36	463 577 177,79
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	35 157 914 948,13	19 390 728 814,41	15 767 186 133,72	13 003 229 373,47
ACTIFS COURANTS	0,00	0,00		
Stocks et encours	5 450 251 412,46	484 351 393,33	4 965 900 019,13	5 606 916 340,97
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 536 082 569,71	1 713 402 532,20	3 822 680 037,51	3 448 794 401,79
Autres débiteurs	1 139 842 768,95	0,00	1 139 842 768,95	1 036 790 150,80
Impôts	524 768 402,40	345 347 828,24	179 420 574,16	256 042 010,23
Autres actif courant	40 666 666,67	0,00	40 666 666,67	18 795 412,47
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	6 070 920 199,42	83 275 568,07	5 987 644 631,35	5 198 576 727,01
TOTAL ACTIFS COURANTS	21 781 092 008,80	2 626 377 321,84	19 154 714 686,96	18 584 475 032,46
TOTAL GENERAL ACTIF	56 939 006 956,93	22 017 106 136,25	34 921 900 820,68	31 587 704 405,93

PASSIF	31/12/2015	31/12/2014
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Dotation de l'état	2 586 812 201,59	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 251 816 341,17	11 282 665 927,33
Ecart de réévaluation	145 245 635,13	218 627 945,68
Écart d'équivalence	1 025 006 852,16	778 627 191,02
Résultat Net	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22
Autres capitaux propres -report à nouveau	-166 052 299,51	371 301 688,91
Intérêts minoritaires	979 287 855,72	961 690 080,29
TOTAL I	20 465 934 577,15	17 590 664 386,45
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>	0,00	
Emprunts et dettes financières	4 821 513 005,59	3 383 163 695,36
Impôts (différés et provisionnés)	285 333 000,95	267 823 005,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	3 456 705 764,33
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 605 571 934,62	1 381 034 485,26
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	7 773 819 493,64	8 488 726 950,90
<u>PASSIFS COURANTS</u>	0,00	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 931 770 182,61	1 460 434 895,94
Impôts	402 507 323,51	363 939 782,75
Autres dettes	3 619 036 497,36	3 055 762 788,63
Trésorerie passif	728 832 746,41	628 175 601,26
TOTAL PASSIF COURANT III	6 682 146 749,89	5 508 313 068,58
TOTAL GENERAL PASSIF	34 921 900 820,68	31 587 704 405,93

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	9 984 043 757,71	9 789 025 905,91
Variation stocks produits finis et en cours	-11 893 123,70	47 596 284,29
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 972 150 634,01	9 836 622 190,20
Achats consommés	-3 470 479 457,80	-3 017 970 352,54
Services extérieurs et autres consommations	-996 298 147,20	-815 279 475,31
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 466 777 605,00	-3 833 249 827,85
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 505 373 029,01	6 003 372 362,35
Charges de personnel	-3 056 024 245,03	-3 222 199 202,24
Impôts, taxes et versements assimilés	-166 639 675,94	-205 064 473,74
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 282 709 108,04	2 576 108 686,37
Autres produits opérationnels	202 735 842,16	85 434 154,80
Autres charges opérationnelles	-143 865 838,16	-204 467 978,10
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 328 939 749,35	-1 130 374 262,15
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	421 168 878,85	292 035 551,31
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 433 808 241,54	1 618 736 152,23
Produits financiers	142 454 921,27	106 709 251,37
Charges financières	-132 453 560,20	-157 011 457,30
VI - RESULTAT FINANCIER	10 001 361,07	-50 302 205,93
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 443 809 602,61	1 568 433 946,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-328 709 218,00	-309 812 391,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	15 393 711,92	-90 261 226,37
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 738 510 276,29	10 320 801 147,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 638 803 603,60	-8 971 918 366,01
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 099 706 672,69	1 348 882 781,67
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 099 706 672,69	1 348 882 781,67
Résultat minoritaires	18 117 370,96	14 686 721,26
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	25 993 947,24	114 182 050,29
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22

الملاحق

الملحق رقم 17: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2016.

ACTIF	31/12/2016			31/12/2015
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	87 341 040,00
Immobilisations incorporelles	212 104 001,73	195 224 374,97	16 879 626,76	21 588 150,02
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	10 383 338 837,77	0,00	10 383 338 837,77	4 514 492 953,87
Bâtiments	7 329 947 475,94	5 637 047 200,46	1 692 900 275,48	1 649 608 532,26
Autres immobilisations corporelles	15 098 007 460,68	13 798 654 169,79	1 299 353 290,89	1 189 497 235,41
Immobilisations en concession	280 023 210,00	2 252 958,94	277 770 251,06	278 103 983,68
Immobilisations en cours	11 189 299 772,01	0,00	11 189 299 772,01	5 363 985 192,51
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 388 910 621,59	0,00	1 388 910 621,59	1 465 132 799,40
Autres participations et créances rattachées	691 518 175,00	58 940 054,97	632 578 120,03	584 859 076,01
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	154 332 649,23	0,00	154 332 649,23	140 479 615,20
Impôts différés actif	291 018 838,11	0,00	291 018 838,11	472 097 555,36
TOTAL ACTIF NON COURANT	50 133 915 242,06	19 692 118 759,13	30 441 796 482,93	15 767 186 133,72
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	6 358 574 088,97	629 232 318,65	5 729 341 770,32	4 965 900 019,13
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 547 718 023,80	1 906 769 106,35	3 640 948 917,45	3 822 680 037,51
Autres débiteurs	1 255 466 985,99	377 579,41	1 255 089 406,58	1 139 842 768,95
Impôts	185 798 351,63	11 998 649,03	173 799 702,60	179 420 574,16
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	40 666 666,67
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	5 214 275 956,41	83 275 568,07	5 131 000 388,34	5 987 644 631,35
TOTAL ACTIF COURANT	18 580 393 395,99	2 631 653 221,51	15 948 740 174,48	19 154 714 686,96
TOTAL GENERAL ACTIF	68 714 308 638,05	22 323 771 980,64	46 390 536 657,41	34 921 900 820,68

PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotations de l'état	0,00	2 586 812 201,59
Autres fonds propres	8 721 856 492,20	
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 861 813 853,88	12 251 816 341,17
Ecart de réévaluation	1 585 712 860,28	145 245 635,13
Écart d'équivalence	1 037 081 287,61	1 025 006 852,16
Résultat Net	1 509 161 605,06	1 143 817 990,89
Autres capitaux propres -report à nouveau	-1 766 796 831,10	-166 052 299,51
Intérêts minoritaires	1 015 179 929,35	979 287 855,72
TOTAL I	27 464 009 197,27	20 465 934 577,15
<u>PASSIF NON COURANT</u>		
Emprunts et dettes financières	8 973 229 626,56	4 821 513 005,59
Impôts (différés et provisionnés)	17 509 995,00	285 333 000,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 345 087 321,65	1 605 571 934,62
TOTAL PASSIF NON COURANT II	11 397 228 495,69	7 773 819 493,64
<u>PASSIF COURANT</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 430 054 019,90	1 931 770 182,61
Impôts	776 153 641,37	402 507 323,51
Autres dettes	3 512 927 858,77	3 619 036 497,36
Trésorerie passif	810 163 444,41	728 832 746,41
TOTAL PASSIF COURANT III	7 529 298 964,45	6 682 146 749,89
TOTAL GENERAL PASSIF	46 390 536 657,41	34 921 900 820,68

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2016	31/12/2015	R/O	Evolution 2016/2015
Chiffre d'affaires	10 223 411 484,28	9 984 043 757,71	86,31%	2,40%
Variation stocks produits finis et en cours	265 663 623,51	-11 893 123,70	458,59%	-2333,76%
Production immobilisée	0,00	0,00		
Subvention d'exploitation	0,00	0,00		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 489 075 107,79	9 972 150 634,01	88,13%	5,18%
Achats consommés	-3 663 777 474,24	-3 470 479 457,80	94,99%	5,57%
Services extérieurs et autres consommations	-928 780 089,72	-996 298 147,20	105,49%	-6,78%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 592 557 563,96	-4 466 777 605,00	96,94%	2,82%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 896 517 543,83	5 505 373 029,01	82,30%	7,10%
Charges de personnel	-3 023 474 168,42	-3 056 024 245,03	95,38%	-1,07%
Impôts, taxes et versements assimilés	-173 817 524,53	-166 639 675,94	124,52%	4,31%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 699 225 850,88	2 282 709 108,04	70,01%	18,25%
Autres produits opérationnels	72 651 701,08	202 735 842,16	59,17%	-64,16%
Autres charges opérationnelles	-99 258 043,60	-143 865 838,16	54,72%	-31,01%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 299 102 638,36	-1 328 939 749,35	125,64%	-2,25%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	719 627 105,07	421 168 878,85	1195,39%	70,86%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 093 143 975,07	1 433 808 241,54	74,14%	45,98%
Produits financiers	183 271 195,24	142 454 921,27	225,48%	28,65%
Charges financières	-177 710 456,40	-132 453 560,20	118,08%	34,17%
VI - RESULTAT FINANCIER	5 560 738,84	10 001 361,07	-8,03%	-44,40%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 098 704 713,91	1 443 809 602,61	76,21%	45,36%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-628 653 272,00	-328 709 218,00	117,17%	91,25%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-96 986 328,41	15 393 711,92		-730,04%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 464 625 109,18	10 738 510 276,29	94,23%	6,76%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 897 587 338,86	-9 638 803 603,60	99,48%	2,68%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69	70,67%	42,50%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)				
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)				
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69	70,67%	42,50%
Résultats minoritaires	4 426 500,76	18 117 370,96	78,32%	-75,57%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-62 302 666,02	25 993 947,24		-339,68%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 509 161 605,06	1 143 817 990,89	67,88%	31,94%

الملاحق

الملحق رقم 18: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2017.

Actif	Note	31/12/2017			31/12/2016
		Montants bruts	Amortissement ou provisions	Montants nets	
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acquisition (ou goodwill)		115 414 200.00	0.00	115 414 200.00	115 414 200.00
Immobilisations incorporelles		211 701 398.37	198 057 547.42	13 643 850.95	16 879 626.76
Immobilisations corporelles		0.00	0.00	0.00	0.00
Terrains		10 383 338 837.77	0.00	10 383 338 837.77	10 383 338 837.77
Bâtiments		7 525 649 404.61	5 759 342 500.47	1 766 306 904.14	1 692 900 275.48
Autres immobilisations corporelles		15 441 341 953.87	14 089 777 801.58	1 351 564 152.29	1 299 353 290.89
Immobilisations en concession		280 023 210.00	3 661 722.62	276 361 487.38	277 770 251.06
Immobilisations en cours		13 501 512 857.53	0.00	13 501 512 857.53	11 189 299 772.01
Immobilisations financières		0.00	0.00	0.00	0.00
Titres mis en équivalences - entreprises associées		1 466 608 492.92	0.00	1 466 608 492.92	1 388 910 621.59
Autres participations et créances rattachées		691 518 175.00	60 980 880.06	630 537 294.94	632 578 120.03
Autres titres immobilisés		4 000 000 000.00	0.00	4 000 000 000.00	3 000 000 000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		157 814 646.73	0.00	157 814 646.73	154 332 649.23
Impôts différés actif		296 251 741.16	0.00	296 251 741.16	291 018 838.11
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		54 071 174 917.96	20 111 820 452.15	33 959 354 465.81	30 441 796 482.93
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		0.00	0.00	0.00	0.00
Créances et emplois assimilés		5 512 385 257.34	629 240 246.56	4 883 145 010.78	5 729 341 770.32
Clients		0.00	0.00	0.00	0.00
Clients		5 077 251 577.03	1 885 169 800.46	3 192 081 776.57	3 640 948 917.45
Autres débiteurs		1 357 995 866.76	377 579.41	1 357 618 287.35	1 255 089 406.58
Impôts		181 290 731.18	11 998 467.60	169 292 263.58	173 799 702.60
Autres actif courant		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		0.00	0.00	0.00	0.00
Placements et autres actifs financiers courants		18 559 989.19	0.00	18 559 989.19	18 559 989.19
Trésorerie		4 825 205 639.02	86 312 842.07	4 738 892 796.95	5 131 000 388.34
TOTAL ACTIFS COURANTS		16 972 689 060.52	2 613 098 936.10	14 359 590 124.42	15 948 740 174.48
TOTAL GENERAL ACTIF		71 043 863 978.48	22 724 919 388.25	48 318 944 590.23	46 390 536 657.41

PASSIF	Note	31/12/2017	31/12/2016
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Dotations de l'état		0.00	0.00
Autres fonds propres		8 721 856 492.20	8 721 856 492.20
Primes et réserves -(réserves consolidées)		12 991 033 164.36	12 861 813 853.88
Ecart de réévaluation		1 585 712 860.28	1 585 712 860.28
Écart d'équivalence		955 727 524.41	1 037 081 287.61
Résultat Net		1 376 295 647.88	1 509 161 605.06
Autres capitaux propres -report à nouveau		-1 080 714 611.43	-1 766 796 831.10
Intérêts minoritaires		881 619 980.04	1 015 179 929.35
TOTAL I		27 931 531 057.74	27 464 009 197.27
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		0.00	
Emprunts et dettes financières		10 894 562 658.08	8 973 229 626.56
Impôts (différés et provisionnés)		17 509 995.00	17 509 995.00
Autres dettes non courantes		1 059 992 788.80	1 061 401 552.48
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 346 632 170.47	1 345 087 321.65
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		13 318 697 612.35	11 397 228 495.69
<u>PASSIFS COURANTS</u>		0.00	
Fournisseurs et comptes rattachés		1 436 731 269.94	2 430 054 019.90
Impôts		726 697 526.43	776 153 641.37
Autres dettes		4 107 579 876.69	3 512 927 858.77
Trésorerie passif		797 707 247.08	810 163 444.41
TOTAL PASSIF COURANT III		7 068 715 920.14	7 529 298 964.45
TOTAL GENERAL PASSIF		48 318 944 590.23	46 390 536 657.41

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	Note	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires		10 265 897 771.06	10 223 411 484.28
Variation stocks produits finis et en cours		-558 329 961.16	265 663 623.51
Production immobilisée		0.00	0.00
Subvention d'exploitation		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		9 707 567 809.90	10 489 075 107.79
Achats consommés		-3 755 793 245.73	-3 663 777 474.24
Services extérieurs et autres consommations		-1 002 621 754.72	-928 780 089.72
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		-4 758 415 000.45	-4 592 557 563.96
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 949 152 809.45	5 896 517 543.83
Charges de personnel		-2 866 108 087.05	-3 023 474 168.42
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 524 872.66	-173 817 524.53
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 915 519 849.74	2 699 225 850.88
Autres produits opérationnels		120 876 666.93	72 651 701.08
Autres charges opérationnelles		-58 405 988.66	-99 258 043.60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-868 249 692.56	-1 299 102 638.36
Reprises sur pertes de valeurs et provisions		370 500 844.60	719 627 105.07
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 480 241 680.05	2 093 143 975.07
Produits financiers		163 571 611.87	183 271 195.24
Charges financières		-164 840 374.12	-177 710 456.40
VI - RESULTAT FINANCIER		-1 268 762.25	5 560 738.84
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		1 478 972 917.80	2 098 704 713.91
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-277 583 318.00	-628 653 272.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		7 032 819.01	-96 986 328.41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 362 516 933.30	11 464 625 109.18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9 168 160 152.51	-9 897 587 338.86
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 194 356 780.79	1 567 037 770.32
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 194 356 780.79	1 567 037 770.32
Résultat minoritaires		85 189 898.58	4 426 500.76
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence		96 748 968.51	-62 302 666.02
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 376 295 647.88	1 509 161 605.06

الملاحق

الملحق رقم 19: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2018.

ACTIF	31/12/2018			31/12/2017
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	378 857 436,59	239 123 450,08	139 733 986,51	13 643 850,95
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	2 391 687 791,42	0,00	2 391 687 791,42	10 383 338 837,77
Bâtiments	7 584 297 976,37	5 271 308 688,28	2 312 989 288,09	1 766 306 904,14
Autres immobilisations corporelles	18 277 440 502,83	14 301 350 363,06	3 976 090 139,77	1 351 564 152,29
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	276 361 487,38
Immobilisations en cours	10 759 890 495,72	0,00	10 759 890 495,72	13 501 512 857,53
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 433 217 458,23	0,00	1 433 217 458,23	1 466 608 492,92
Autres participations et créances rattachées	685 893 175,00	462 033 246,90	223 859 928,10	630 537 294,94
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	152 869 240,73	0,00	152 869 240,73	157 814 646,73
Impôts différés actif	324 860 044,51	0,00	324 860 044,51	296 251 741,16
TOTAL ACTIF NON COURANT	45 104 428 321,40	20 273 815 748,32	24 830 612 573,08	33 959 354 465,81
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	6 956 065 304,74	667 793 354,53	6 288 271 950,21	4 883 145 010,78
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 578 018 586,28	1 897 005 360,67	3 681 013 225,61	3 192 081 776,57
Autres débiteurs	1 391 498 314,49	7 500,00	1 391 490 814,49	1 357 618 287,35
Impôts	240 704 481,51	11 998 830,46	228 705 651,05	169 292 263,58
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 218 125 424,65	82 435 666,36	3 135 689 758,29	4 738 892 796,95
TOTAL ACTIF COURANT	17 402 972 100,86	2 659 240 712,02	14 743 731 388,84	14 359 590 124,42
TOTAL GENERAL ACTIF	62 507 400 422,26	22 933 056 460,34	39 574 343 961,92	48 318 944 590,23

PASSIF	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	8 721 856 492,20
Primes et réserves -(réserves consolidées)	13 461 406 696,77	12 991 033 164,36
Ecarts de réévaluation	1 272 192 408,65	1 585 712 860,28
Écart d'équivalence	1 016 986 928,55	955 727 524,41
Résultat Net	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88
Autres capitaux propres -report à nouveau	-866 679 031,92	-1 080 714 611,43
Intérêts minoritaires	826 612 003,56	881 619 980,04
TOTAL I	19 796 410 396,58	27 931 531 057,74
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	10 923 905 958,66	10 894 562 658,08
Impôts (différés et provisionnés)	19 887 217,01	17 509 995,00
Autres dettes non courantes	593 645 268,24	1 059 992 788,80
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 433 885 167,65	1 346 632 170,47
TOTAL PASSIF NON COURANT II	12 971 323 611,56	13 318 697 612,35
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 249 615 538,04	1 436 731 269,94
Impôts	201 334 246,61	726 697 526,43
Autres dettes	3 734 753 856,30	4 107 579 876,69
Trésorerie passif	620 906 312,83	797 707 247,08
TOTAL PASSIF COURANT III	6 806 609 953,78	7 068 715 920,14
TOTAL GENERAL PASSIF	39 574 343 961,92	48 318 944 590,23

الملاحق

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2018	31/12/2017	R/O	Evol. 2018/2017
Chiffre d'affaires	10 317 577 775,54	10 265 897 771,06	88,10%	0,50%
Variation stocks produits finis et en cours	272 122 098,95	-558 329 961,16	52,76%	148,74%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 589 699 874,49	9 707 567 809,90	86,61%	9,09%
Achats consommés	-4 624 142 242,57	-3 755 793 245,73	109,60%	23,12%
Services extérieurs et autres consommations	-1 067 499 186,54	-1 002 621 754,72	100,13%	6,47%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 691 641 429,11	-4 758 415 000,45	107,69%	19,61%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 898 058 445,38	4 949 152 809,45	70,56%	-1,03%
Charges de personnel	-3 329 762 210,93	-2 866 108 087,05	104,82%	16,18%
Impôts, taxes et versements assimilés	-169 982 582,04	-167 524 872,66	94,54%	1,47%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 398 313 652,41	1 915 519 849,74	39,00%	-27,00%
Autres produits opérationnels	1 159 167 515,64	120 876 666,93	7418,71%	858,97%
Autres charges opérationnelles	-188 852 963,84	-58 405 988,66	319,38%	223,35%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 454 793 798,08	-868 249 692,56	89,39%	67,55%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	380 039 983,32	370 500 844,60	559,38%	2,57%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 293 874 389,45	1 480 241 680,05	65,27%	-12,59%
Produits financiers	200 013 164,65	163 571 611,87	199,85%	22,28%
Charges financières	-254 951 764,57	-164 840 374,12	194,88%	54,67%
VI - RESULTAT FINANCIER	-54 938 599,92	-1 268 762,25	178,72%	4230,09%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 238 935 789,53	1 478 972 917,80	63,48%	-16,23%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-127 206 062,00	-277 583 318,00	1180,37%	-54,17%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-21 232 781,46	7 032 819,01	571,46%	-401,91%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 328 920 538,10	10 362 516 933,30	99,34%	18,98%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 195 958 029,11	-9 168 160 152,51	106,98%	22,12%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Résultats minoritaires	44 778 352,30	85 189 898,58	/	-47,44%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-3 526 470,31	96 748 968,51	/	-103,64%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88	60,38%	-14,68%

الملاحق

الملحق رقم 20: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2019.

ACTIF	31/12/19			31/12/18
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564.00		141 648 564.00	115 414 200.00
Immobilisations incorporelles	465 669 052.05	291 611 807.29	174 057 244.76	139 733 986.51
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 805 721 423.42		3 805 721 423.42	2 391 687 791.42
Bâtiments	13 199 283 086.61	5 707 118 136.67	7 492 164 949.94	2 312 989 288.09
Autres immobilisations corporelles	20 621 201 809.67	14 989 073 641.21	5 632 128 168.46	3 976 090 139.77
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	3 580 260 802.98		3 580 260 802.98	10 759 890 495.72
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 960 993 718.84		2 960 993 718.84	1 433 217 458.23
Autres participations et créances rattachées	102 167 575.00	53 407 519.13	48 760 055.87	223 859 928.10
Autres titres immobilisés	2 500 000 000.00		2 500 000 000.00	3 000 000 000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	107 512 187.56		107 512 187.56	152 869 240.73
Impôts différés actif	329 960 563.53		329 960 563.53	324 860 044.51
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	47 814 418 783.66	21 041 211 104.30	26 773 207 679.36	24 830 612 573.08
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	7 449 789 735.69	562 259 114.50	6 887 530 621.19	6 288 271 950.21
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 073 699 027.73	1 896 165 287.33	3 177 533 740.40	3 681 013 225.61
Autres débiteurs	1 436 866 591.79	7 500.00	1 436 859 091.79	1 391 490 814.49
Impôts	222 336 344.63		222 336 344.63	228 705 651.05
Autres actif courant				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989.19		18 559 989.19	18 559 989.19
Trésorerie	2 000 587 077.07	82 435 666.36	1 918 151 410.71	3 135 689 758.29
TOTAL ACTIFS COURANTS	16 201 838 766.10	2 540 867 568.19	13 660 971 197.91	14 743 731 388.84
TOTAL GENERAL ACTIF	64 016 257 549.76	23 582 078 672.49	40 434 178 877.27	39 574 343 961.92

PASSIF	31/12/2019	31/12/2018
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Dotation de l'état		
Autres fonds propres	411 677 000.00	411 677 000.00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	14 047 153 641.65	13 461 406 696.77
Ecart de réévaluation	2 686 777 592.57	1 272 192 408.65
Écart d'équivalence	1 905 284 336.88	1 016 986 928.55
Résultat Net	793 514 004.08	1 174 214 390.98
Autres capitaux propres -report à nouveau	-1 178 074 235.34	-866 679 031.92
Intérêts minoritaires	609 971 657.90	826 612 003.56
TOTAL I	21 776 278 416.42	19 796 410 396.58
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	10 403 266 267.81	10 923 905 958.66
Impôts (différés et provisionnés)	21 011 203.32	19 887 217.01
Autres dettes non courantes	593 645 268.24	593 645 268.24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 446 788 017.73	1 433 885 167.65
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	12 464 710 757.10	12 971 323 611.56
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 556 885 668.31	2 249 615 538.04
Impôts	116 625 268.50	201 334 246.61
Autres dettes	3 708 972 235.69	3 734 753 856.30
Trésorerie passif	810 706 531.25	620 906 312.83
TOTAL PASSIF COURANT III	6 193 189 703.75	6 806 609 953.78
TOTAL GENERAL PASSIF	40 434 178 877.27	39 574 343 961.92

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	9 392 750 935.10	10 317 577 775.54
Variation stocks produits finis et en cours	1 085 935 007.08	272 122 098.95
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 478 685 942.18	10 589 699 874.49
Achats consommés	-4 577 729 592.68	-4 624 142 242.57
Services extérieurs et autres consommations	-1 113 922 480.89	-1 067 499 186.54
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 691 652 073.57	-5 691 641 429.11
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 787 033 868.61	4 898 058 445.38
Charges de personnel	-3 514 951 683.35	-3 329 762 210.93
Impôts, taxes et versements assimilés	-154 310 399.06	-169 982 582.04
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 117 771 786.20	1 398 313 652.41
Autres produits opérationnels	687 941 345.57	1 159 167 515.64
Autres charges opérationnelles	-75 628 723.04	-188 852 963.84
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 399 508 839.03	-1 454 793 798.08
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	664 533 494.03	380 039 983.32
V - RESULTAT OPERATIONNEL	995 270 118.85	1 293 874 389.45
Produits financiers	152 968 301.58	200 013 164.65
Charges financières	-343 123 098.91	-254 951 764.57
VI - RESULTAT FINANCIER	-190 154 797.33	-54 938 599.92
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	805 954 266.41	1 238 935 789.53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-77 823 533.00	-127 206 062.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	5 579 922.73	-21 232 781.46
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 984 129 083.37	12 328 920 538.10
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 262 578 272.69	-11 195 958 029.11
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	721 550 810.68	1 132 962 508.99
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	721 550 810.68	1 132 962 508.99
Résultat minoritaires	19 736 411.44	44 778 352.30
part dans les Résultats nets des sociétés mises en équivalence	52 226 781.96	-3 526 470.31
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	793 514 004.08	1 174 214 390.98

الملاحق

الملحق رقم 21: ميزانية وجدول حسابات النتائج لمجمع صيدال سنة: 2020.

ACTIF	31/12/2020			31/12/2019
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	468 576 191,02	343 249 100,26	125 327 090,76	174 057 244,76
Immobilisations corporelles				
Terrains	4 398 481 823,42	0,00	4 398 481 823,42	3 805 721 423,42
Bâtiments	13 261 407 322,31	5 844 143 212,84	7 417 264 109,47	7 492 164 949,94
Autres immobilisations corporelles	20 778 518 111,59	15 362 335 010,82	5 416 183 100,77	5 632 128 168,46
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 523 900 855,21	0,00	3 523 900 855,21	3 580 260 802,98
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 134 015 175,22	0,00	2 134 015 175,22	2 960 993 718,84
Autres participations et créances rattachées	335 939 575,00	59 416 028,43	276 523 546,57	48 760 055,87
Autres titres immobilisés	2 002 300 000,00	0,00	2 002 300 000,00	2 500 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	14 614 749,45	0,00	14 614 749,45	107 512 187,56
Impôts différés actif	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	329 960 563,53
TOTAL ACTIF NON COURANT	47 412 120 294,95	21 609 143 352,35	25 802 976 942,60	26 773 207 679,36
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	7 191 992 769,17	641 539 237,02	6 550 453 532,15	6 887 530 621,19
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 911 959 706,26	1 887 229 726,08	4 024 729 980,18	3 177 533 740,40
Autres débiteurs	1 316 384 098,39	7 500,00	1 316 376 598,39	1 436 859 091,79
Impôts	188 887 081,60	0,00	188 887 081,60	222 336 344,63
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	2 868 002 018,68	82 435 666,36	2 785 566 352,32	1 918 151 410,71
TOTAL ACTIF COURANT	17 495 785 663,29	2 611 212 129,46	14 884 573 533,83	13 660 971 197,91
TOTAL GENERAL ACTIF	64 907 905 958,24	24 220 355 481,81	40 687 550 476,43	40 434 178 877,27

PASSIF	31/12/2020	31/12/2019
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	14 634 151 624,90	14 047 153 641,65
Ecart de réévaluation	3 063 429 710,86	2 686 752 011,24
Écart d'équivalence	1 408 146 175,93	1 905 284 336,88
Résultat Net	189 936 341,33	793 514 004,08
Autres capitaux propres -report à nouveau	-797 268 702,03	-1 178 074 235,34
Intérêts minoritaires	824 482 635,96	609 971 657,90
TOTAL I	22 234 554 786,95	21 776 278 416,42
<u>PASSIF NON COURANT</u>		
Emprunts et dettes financières	10 404 842 508,14	10 403 266 267,81
Impôts (différés et provisionnés)	24 094 670,27	21 011 203,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 626 040 712,04	1 446 788 017,73
TOTAL PASSIF NON COURANT II	12 054 977 890,45	12 464 710 757,10
<u>PASSIF COURANT</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 247 407 073,70	1 556 885 668,31
Impôts	175 915 917,23	116 625 268,50
Autres dettes	4 052 684 542,80	3 708 972 235,69
Trésorerie passif	922 010 265,30	810 706 531,25
TOTAL PASSIF COURANT III	6 398 017 799,03	6 193 189 703,75
TOTAL GENERAL PASSIF	40 687 550 476,43	40 434 178 877,27

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2020	31/12/2019	Evolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 809 929 760,98	9 392 750 935,10	4,44%	86,15%
Variation stocks produits finis et en cours	264 531 468,40	1 085 935 007,08	-75,64%	30,22%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 074 461 229,38	10 478 685 942,18	-3,86%	82,16%
Achats consommés	-4 245 356 684,94	-4 577 729 592,68	-7,26%	88,02%
Services extérieurs et autres consommations	-910 765 524,13	-1 113 922 480,89	-18,24%	84,02%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 156 122 209,07	-5 691 652 073,57	-9,41%	87,29%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 918 339 020,31	4 787 033 868,61	2,74%	77,39%
Charges de personnel	-3 609 396 024,60	-3 514 951 683,35	2,69%	103,47%
Impôts, taxes et versements assimilés	-201 768 850,04	-154 310 399,06	30,76%	120,65%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 107 174 145,67	1 117 771 786,20	-0,95%	41,02%
Autres produits opérationnels	205 038 628,28	687 941 345,58	-70,20%	1949,59%
Autres charges opérationnelles	-109 057 603,07	-75 628 723,04	44,20%	604,70%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 088 338 701,82	-1 399 508 839,03	-22,23%	69,29%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	214 605 132,80	664 533 494,03	-67,71%	/
V - RESULTAT OPERATIONNEL	329 421 601,86	995 109 063,74	-66,90%	29,39%
Produits financiers	129 016 705,12	152 968 301,58	-15,66%	155,30%
Charges financières	-154 762 522,08	-343 123 098,91	-54,90%	73,19%
VI - RESULTAT FINANCIER	-25 745 816,96	-190 154 797,33	-86,46%	20,06%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	303 675 784,90	804 954 266,41	-62,27%	30,60%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-88 374 651,00	-77 823 533,00	13,56%	/
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-19 069 142,98	5 579 922,73	-441,75%	/
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 623 121 695,58	11 984 129 083,37	-11,36%	85,98%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 388 751 418,70	-11 262 578 272,69	-7,76%	91,43%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	234 370 276,88	721 550 810,68	-67,52%	23,61%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	234 370 276,88	721 550 810,68	-67,52%	23,61%
Résultats minoritaires	-592 334,84	19 736 411,44	-103,00%	/
Part dans le résultat des Sociétés mises en équivalence	-43 841 600,71	52 226 781,96	-183,94%	/
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	189 936 341,33	793 514 004,08	-76,06%	19,14%