

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MUSTAFA STAMBOULI
DE MASCARA

Faculté des sciences Economiques et des
Sciences Commerciales et des Sciences de
Gestion

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية وبنوك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع شركات حسناوي (GSH) - سيدي بلعباس -

إشراف: أ.د. بن زكورة العونية

إعداد الطالبة: صحراوي هجيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ. د يعقوب محمد
مقررا	جامعة معسكر	أستاذة التعليم العالي	أ. د بن زكورة العونية
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ. د بوشخي محمد رضا
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة التعليم العالي	أ. د ببيدي عيساوي صورية
ممتحنا	جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د رماس محمد الأمين
ممتحنا	جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د بن حميدة محمد

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرُكُّهُ أَلَمْ يَمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا⁽⁸⁴⁾ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ

الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا⁽⁸⁵⁾"

صدق الله العظيم

الإسراء / الآية (84-85)

الآية (84-85)

الآية (84-85)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بوجهه وعظيم سلطانه، على العزيمة والصبر الذي منحني اياهما طيلة هذا المشوار ليتكلم جهدي بهذا العمل الذي أتمنى أن يكون سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه.

أتقدم بشكري للأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة "بن زكورة العونية" لنبل أخلاقها ورحابة صدرها وحسن إرشادها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا على مناقشة هذه الأطروحة وأجازوها الى هذه المرحلة.

وأقدم ببالغ الشكر وكثير الامتنان إلى كل من أعانني وقدم دعما وتوجيهات لي وأخص بالشكر الدكتور يعقوب محمد والدكتور صادق صفيح والدكتور بوشيخي رضا وكافة الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبيان على ما تفضلوا به من توجيهات ونصائح أسهمت في الارتقاء بالبحث.

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

صحراوي هجيرة

إهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل:

{وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا}

(سورة الإسراء الآية 23)

إلى من أضاء مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي، وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة، إلى من علمني أن الحياة صبر وعطاء، إلى من انتظر بشوق ولهفة كبيرين أن يرى هذا العمل يشرف على ختامه، أبي العزيز. إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى التي يعجز اللسان عن الثناء عليها، إلى من الجنة تحت قدميها، أُمي الحبيبة إلى الذي يشتد به أزمري إلى من ساندني ودعم نجاحي، إلى من كان لدعائه الأثر الكبير في نفسي زوجي الكريم.

إلى من اجتمعت بهم الأشياء الجميلة، إلى من كانوا على تواصل معي طيلة خطوات مسيرتي التعليمية دعماً وتشجيعاً ونصحة، أخي الغالي مخطار، أخواتي الحبيبات آسيا ونادية.

إلى زينة الحياة الدنيا، أبنائي الأعزاء عبد الرحمان ووائل

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة

المخلص

تعالج هذه الدراسة موضوع "حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية"، حيث تعتبر حوكمة الشركات من أبرز الأنظمة التي تبنتها مختلف المؤسسات الاقتصادية بهدف ترشيد قراراتها المالية المتخذة في ظل اقتصاديات عالمية دائمة التطور، وعلى هذا الأساس جاءت هذا البحث لتحليل العلاقة بين مبادئ تفعيل حوكمة الشركات وانعكاسها على ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات خاصة فيما يتعلق بكيفية تطبيق مبادئها في المؤسسة الاقتصادية من طرف متخذي القرارات، ومن هذا المنطلق تطرق البحث الى اهم الأساسيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

بعد التعرض للمفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ومعايير وقواعد التطبيق السليم لمبادئها في المؤسسات الاقتصادية، جاءت الدراسة الميدانية كمدخل لتقييم واختبار واقع تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الجزائرية (مجمع شركات حسناوي) وفعاليتها في ترشيد القرارات المالية، وبهدف معالجة جوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين في ذلك على أسلوب المقابلة والاستبانة التي وجهت الى مجتمع الدراسة المتمثل في المدير، المديرين الفرعيين، المدقق المالي، المحاسبين، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح، بهدف تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعاملت الباحثة مع هذه الدراسة من خلال شقين أساسيين: استخدمت في الشق الأول استمارة الاستبيان كأداة دراسة لمعرفة واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المجمع خلال الفترة (2008-2024)، أما في الشق الثاني استخدمت الباحثة المقابلة والاستبيان لدراسة فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية. خلصت الدراسة الى أن مجمع شركات حسناوي يلتزم بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، مما يساهم في تفعيل وترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذو القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية. وذلك من خلال تحليل العلاقة الارتباطية (طردية موجبة أو عكسية) بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية في المجمع عند مستوى معنوية 0.05.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات، اتخاذ القرار المالي، ترشيد القرار المالي، المؤسسات الاقتصادية

Abstract:

This thesis addresses the topic of "Corporate Governance as an Introduction to Rationalizing Financial Decisions in the Economic enterprise", as corporate governance is considered one of the most prominent systems adopted by various economic business with the aim of rationalizing their financial decisions taken in light of constantly developing global economies. On this basis, this study came to analyse the relationship between the mechanisms for activating corporate governance and its reflection on rationalizing financial decisions in the economic enterprise, as this study analyses various aspects related to corporate governance, especially those related to how to apply its principles in the economic enterprise by decision-makers. From this standpoint, the research addressed the most important basics related to the study variables. After exposure to the theoretical concepts of corporate governance and the standards and rules for the proper application of its principles in economic enterprises, the field study came as an introduction to evaluate and test the reality of applying these principles in Algerian enterprises (Hasnaoui Group of Companies 2008–2024) and their effectiveness in rationalizing financial decisions. In order to address the research aspects, the descriptive analytical approach was used, relying on the questionnaire method that was directed to the study community represented by the director, sub-directors, financial auditor, accountants, board members, and heads of departments, with the aim of analysing the relationship between corporate governance and rationalizing financial decisions in the economic enterprise. The researcher dealt with this study through two main parts: In the first part, she used the questionnaire form as a study tool to find out the reality of applying corporate governance principles in the complex during (2008–2024). As for the second part, the researcher used the same study tool to study the effectiveness of corporate governance in rationalizing

financial decisions in the economic enterprise. The study concluded that the Hasnaoui Group of Companies is committed to the proper application of corporate governance principles, which contributes to activating and rationalizing the financial decisions issued by financial decision-makers. This is done by analysing the correlation (positive or inverse) between the application of corporate governance principles and rationalization of financial decisions in the economic businesses in the complex at a significance level of 0.05.

Keywords: Corporate governance, corporate governance principles, financial decision-making, rationalization of financial decision, economic enterprises

Résumé:

Cette thèse aborde le thème de « La gouvernance d'entreprise comme introduction à la rationalisation des décisions financières dans une institution économique », car la gouvernance d'entreprise est considérée comme l'un des systèmes les plus importants adoptés par diverses institutions économiques dans le but de rationaliser leurs décisions financières prises à la lumière de économies mondiales en constante évolution. Sur cette base, cette étude est venue analyser la relation entre les mécanismes activant la gouvernance d'entreprise et son impact sur la rationalisation des décisions financières dans l'institution économique. Cette étude analyse divers aspects liés à la gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la façon dont. Ses principes sont appliqués dans l'institution économique par les décideurs. De ce point de vue, la recherche a touché le plus important. Notions de base liées aux variables d'étude.

Après une exposition aux concepts théoriques de la gouvernance d'entreprise et aux normes et règles de bonne application de ses principes dans les institutions économiques, l'étude de terrain est venue comme un point d'entrée pour évaluer et tester la réalité de l'application de ces principes dans les institutions algériennes (Hasnaoui Group of Companies) et leur efficacité dans la rationalisation des décisions financières. Afin d'aborder certains aspects de la recherche, la méthode d'analyse descriptive a été utilisée en s'appuyant sur la méthode de questionnaire qui a été adressée à la population d'étude représentée par le directeur et les sous-gestionnaires. , auditeur financier, comptables, membres du conseil d'administration, chefs de service, dans le but d'analyser les relations entre la gouvernance Les entreprises et la rationalisation des décisions financières dans l'institution

économique, où la chercheuse a traité cette étude à travers deux parties fondamentales : dans la première partie, elle a utilisé le formulaire de questionnaire comme outil d'étude pour connaître la réalité de l'application des principes de gouvernance d'entreprise dans le complexe au cours de (2008–2024) tandis que dans la deuxième partie, la chercheuse a utilisé le même outil d'étude pour étudier l'efficacité de la gouvernance d'entreprise dans la rationalisation des décisions financières dans l'institution économique. L'étude a conclu que le Groupe d'entreprises Hasnaoui s'engage à appliquer correctement les principes de gouvernance d'entreprise, ce qui contribue à activer et à rationaliser les décisions financières émises par les décideurs financiers de l'institution économique. Cela se fait en analysant la corrélation (positive ou inverse) entre l'application des principes de gouvernance d'entreprise et la rationalisation des décisions financières dans l'institution économique du complexe au niveau de signification de 0,05.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, principes de gouvernance d'entreprise, prise de décision financière, rationalisation de la décision financière, institutions économiques

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	الملخص باللغة العربية
V- VI	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)
VII- VIII	الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)
X- XIII	فهرس المحتويات
XV- XVII	فهرس الجداول
XIX- XX	فهرس الأشكال
XXII- XXIII	فهرس المختصرات
ب-س	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لمفهوم حوكمة الشركات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
03	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وتطورها التاريخي
07	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
10	المطلب الثالث: أسباب ودوافع الاهتمام بحوكمة الشركات
13	المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها
19	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
19	المطلب الأول: نظرية الوكالة
23	المطلب الثاني: نظرية تكاليف الصفقات
25	المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية
27	المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح
31	المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

31	المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)
38	المطلب الثاني: معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي
40	المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: حوكمة الشركات، آلياتها ونماذج تطبيقها دولياً	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: حوكمة الشركات (الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وركائزها ومحدداتها)
47	المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
51	المطلب الثاني: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات
52	المطلب: الثالث: محددات حوكمة الشركات
57	المبحث الثاني: الآليات ومداخل تطبيق حوكمة الشركات
58	المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات
60	المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات
65	المطلب الثالث: مداخل تطبيق حوكمة الشركات
67	المبحث الثالث: النماذج والتطبيقات الدولية في مجال حوكمة الشركات
67	المطلب الأول: النماذج الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات
73	المطلب الثاني: تطبيقات إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الدول الأوروبية والأمريكية
81	المطلب الثالث: تطبيقات إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية
86	المطلب الرابع: تجربة الجزائر في حوكمة الشركات
90	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: عموميات حول القرار المالي
93	المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرار في المؤسسة الاقتصادية
100	المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

103	المطلب الثالث: مسؤولية المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
104	المطلب الرابع: تصنيفات القرارات المالية
123	المبحث الثاني: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
123	المطلب الأول: عموميات حول اتخاذ القرار (أهميته، عناصره، خطواته)
130	المطلب الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
140	المطلب الثالث: ماهية الرشد وترشيد القرارات
144	المطلب الرابع: اتخاذ القرارات بين الرشد الكامل والرشد المحدود
148	المبحث الثالث: فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية
148	المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في ترشيد القرار المالي
149	المطلب الثاني: دور حقوق المساهمين في ترشيد القرار المالي
151	المطلب الثالث: دور أصحاب المصالح في ترشيد القرار المالي
152	المطلب الرابع: دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرار المالي
155	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار العام للدراسة الميدانية	
157	تمهيد
158	المبحث الأول: تقديم مجمع شركات حسناوي (GSH)
158	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع شركات حسناوي
161	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع شركات حسناوي
168	المطلب الثالث: الإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي
174	المبحث الثاني: عرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة
174	المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد ودراسة الاستبيان
180	المطلب الثاني: أداة الدراسة
193	المطلب الثالث: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية والوصفية)
199	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة
199	المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي خلال الفترة (2008-2024) باستخدام طريقة الاستبيان

210	المطلب الثاني: تحليل فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي خلال الفترة (2008- 2024)
225	المطلب الثالث: تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات
230	خلاصة الفصل
232	خاتمة عامة
237	قائمة المراجع
252	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (1932-1994)	4
2	التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (1995-1999)	5
3	التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (2002-2024)	6
4	نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات: نقاط التشابه والاختلاف	25
5	معيار الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة	40
6	معيار خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة	41
7	معيار إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا	42
8	معيار القيادة لحوكمة الشركات	43
9	إسهامات أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف المؤسسة	50
10	اللجان المكونة لمجلس الإدارة	58
11	الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد والمبادئ.	65
12	تقارير تقييم حوكمة الشركات في مصر	81
13	الجهود الجزائرية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات	86
14	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	98
15	معايير التفرقة بين القرارات وفقا لظروف اتخاذها	99
16	التطور التاريخي لاتخاذ القرار عبر المدارس الفكرية	124
17	مقياس ليكارت الخماسي	182
18	فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة	183
19	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد حقوق المساهمين	185
20	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعاملة العادلة للمساهمين	186

187	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد دور أصحاب المصالح	21
188	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإفصاح والشفافية	22
189	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة	23
190	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور المساهمة في ترشيد القرار المالي	24
191	معامل ألفا كرونمباخ لكل محاور الاستبيان	25
192	اختبار للتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	26
193	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	27
194	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	28
196	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	29
197	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	30
200	تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين	31
202	تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين	32
204	تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح	33
206	تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	34
208	تطبيق مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة	35
210	مدى التزام المجمع بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	36
212	مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	37
214	تقييم مؤشر حوكمة الشركات	38
214	نتائج مؤشر مبدأ حقوق المساهمين	39
215	نتائج مؤشر مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين	40
216	نتائج مؤشر مبدأ دور أصحاب المصالح	41
217	نتائج مؤشر مبدأ الإفصاح والشفافية	42
217	نتائج مؤشر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	43
218	نتائج مؤشر حوكمة الشركات	44
223	المساهمة في ترشيد القرار المالي في مجمع حسناوي	45

226	العلاقة الارتباطية بين المتغيرات	46
227	تحليل التباين للمتغير التابع y (1)	47
228	اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (1)	48
228	تحليل التباين للمتغير التابع y (2)	49
229	اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (2)	50

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	دوافع الاهتمام بحوكمة الشركات	1
16	أهمية حوكمة الشركات	2
18	أهداف حوكمة الشركات	3
21	مشاكل نظرية الوكالة	4
28	تصنيف أصحاب المصالح	5
37	مبادئ حوكمة الشركات	6
49	مصالح واهتمامات أصحاب المصالح	7
52	ركائز حوكمة الشركات	8
53	محددات حوكمة الشركات	9
57	اليات حوكمة الشركات	10
60	مهارات المدقق الداخلي	11
64	اليات حوكمة الشركات الصادرة عن OECD	12
70	علاقات الأطراف الفاعلة في النموذج الألماني	13
80	التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة الشركات	14
102	العوامل التي يأخذها هدف تعظيم قيمة المنشأة بالحسبان.	15
104	مهام المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية	16
107	دورة حياة قرار الاستثمار	17
111	مراحل اتخاذ القرارات المالية	18
114	مراحل تشكّل التمويل الذاتي	19
129	خطوات اتخاذ القرار	20
143	مفاهيم سايمون حول الرشد في القرارات	21

145	أسلوب الرشد الكامل في اتخاذ القرارات	22
147	أسلوب الرشد المحدود في اتخاذ القرارات	23
160	التطور التاريخي لمجمع شركات حسناوي (GSH)	24
161	الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي (GSH)	25
169	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي	26
177	نموذج الدراسة	27
194	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
195	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	29
197	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	30
198	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	31

فهرس المختصرات

المختصرات	الدالة
SEC	هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية Securities and Exchange Commission
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية The Organization for Economic Co-operation and Development
C20	مجموعة العشرين للمجتمع المدني Group of Twenty
FRC	مجلس إدارة الشركات Financial Reporting Council
IFC	مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation
FMI	صندوق النقد الدولي International Monetary Fund
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nations Development Programme
BM	البنك الدولي The World Bank (Banque Mondiale)
WTO	منظمة التجارة العالمية World Trade Organization
CEO	الرئيس التنفيذي Chief Executive Officer
CFO	مدير القطاع المالي Chief Financial Officer
COSO	لجنة المنظمات الداعمة للجنة تريدي The Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
NYSE	بورصة نيويورك New York Stock Exchange
NASD	المنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية National Association of Securities Dealers
CBI	اتحاد الصناعة البريطانية Confederation of British Industry

الرابطة الوطنية لصناديق المعاشات التقاعدية	NAPF
The National Association of Pension Funds	
وزارة الخزانة	HM
His Majesty's Treasury	
حوكمة الشركات في المملكة المتحدة	UKCG
Corporate Governance in the United Kingdom	
المنتدى العالمي للحوكمة	GCGF
Global Corporate Governance Forum	
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	P.D. G
Chief Executive OFFICIER (Président Directeur Général)	
حسناوي لتحويل الحديد	H.T.F
Hasnaoui Iron Transformation (Hasnaoui Transformation du Fer)	
نجارة المكورة حسناوي	MDM
Menuiserie De Mekker	
شركة ألواح الجبس	HGP
Hasnaoui Gypsum Panel	
حسناوي اتصالات الجزائر	HTA
Hasnaoui Telecom Algeria	
حسناوي لوجستيك	hL
Hasnaoui Logistics	
شركة البناء للأشغال العامة والهيدروليكية	BTPH
Construction, Public Works and Hydraulics Company (Société de Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques)	
المركز الاستشاري للتدقيق	CAC
Consultant Auditing Center	
مؤشر حوكمة الشركات حسناوي	HCGI
Hasnaoui Corporate Governance Index	
المركز الوطني للسجل التجاري	CNRC
National Center of the Commercial Register (Centre National du Registre du Commerce)	
مجمع شركات حسناوي	GSH
Hasnaoui Company Group (Groupe Société Hasnaoui)	

مقدمة عامة

أدت الانتكاسات الاقتصادية التي شهدها العالم خلال السنوات الأخيرة والمتمثلة في الانهيارات المالية التي عصفت باقتصاديات الدول الى البحث والتفكير في العوامل المؤدية لحدوثها، والتي لم يكن من المتوقع وقوعها من شركات كانت قوائمها المالية وتقاريرها السنوية تشير الى كفاءة أدائها المالي وملاءة مناسبة في رؤوس أموالها، وبعد التدقيق والتحقيق في الانهيارات والفضائح التي شهدتها الشركات الكبرى، تبين أن أهم أسباب وقوع هذه الأزمات وتفاقمها يعود الى عوامل داخلية في تلك المؤسسات كضعف مصداقية القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية، فقد أثبتت الأدبيات الاقتصادية أن ضعف تطبيق آليات حوكمة الشركات من أهم العوامل التي ساهمت في تفاقم الأزمات المالية العالمية، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات الغير سليمة لمجالس الإدارة وممارسات مالكي الأسهم وغياب الإفصاح والشفافية التي اثرت على استقرار الأسواق المالية. ويعتبر غياب الدور الفعال للحوكمة الرشيدة أهم الأسباب المؤدية الى حالات تضارب المصالح في العلاقات الشخصية والمهنية لمجالس الإدارة والمساهمين وكافة الأطراف المتعاملة، وهو ما تطلب ضرورة الاهتمام بالحوكمة وتكريس الجهود اللازمة لتطويرها، فوضعت العديد من المنظمات والدول الكبرى مجموعة من الإجراءات والخطط في إطار التطبيق الفعال لمبادئ حوكمة الشركات كآلية لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات الغير رشيدة.

برزت حوكمة الشركات كأحد المفاهيم التطبيقية المتضمنة مجموعة من الآليات التي تسمح بتحقيق التوافق بين الممارسات الإدارية والتنظيمية والرقابية من جهة، وتعظيم قيمة المؤسسة والعمل على استمراريته داخل السوق من جهة أخرى. وترتكز آليات تطبيق هذه الأخيرة على ضمان حفاظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية بالاعتماد على جودة المعلومات المحاسبية في اعداد التقارير المالية، الأمر الذي يستوجب التزام مجلس الإدارة بالتواصل مع كافة الأطراف المعنية لاتخاذ الخطوات اللازمة في تحقيق الشفافية والمساءلة بقصد ترشيد وضبط القرارات المتخذة لتسيير المؤسسة الاقتصادية.

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يعتمد الى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات المالية المتخذة من طرف المديرين ومجالس الإدارة باعتبارهم الفئة التي تتميز بمهارات تؤهلها لممارسة الوظائف الإدارية والمالية المختلفة، وهو الأمر الذي استدعى اهتمام المفكرين والدارسين بشكل كبير بموضوع ترشيد القرارات المالية في المؤسسة باعتبار عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة عملية إدارية هامة في حد ذاتها لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى ولقياس أداء المدراء، ففي المؤسسة الاقتصادية تحتاج إدارة الأعمال الى اتخاذ قرارات إدارية أو فنية أو مالية في مجال وظائف التسيير الأربعة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالاعتماد على الأساليب الكمية المناسبة.

ويمكن القول بأن أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي تحقيق الرشد فيما يخص عملية اتخاذ القرارات أو القرارات الرشيدة، ولا يمكن أن تحل هذه المسائل انطلاقاً من التقدير الشخصي والخبرة وغيرها من الأساليب التقليدية، لأن ذلك يعتمد بالضرورة على القرارات المبنية على أسس علمية حديثة والمتمثلة أساساً في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

ومن هذا المنطلق أصبحت الحوكمة الرشيدة ضرورة ملحة في المؤسسات الاقتصادية لتفعيل عمليات ترشيد القرارات المالية نظراً لدور المعلومات المفصّل عنها في عملية التنبؤ سواء تعلق الأمر بتعظيم الأرباح أو تحقق الفشل المالي، كما يحقق التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة العدالة بين مختلف أصحاب المصالح للحصول على المعلومات بمصادقية ووضوح، مما يساهم في إعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة ويساعد المستخدمين على ترشيد قراراتهم المالية. وتعتبر بدورها أهم العوامل المساعدة على الحصول على مصادر التمويل كون المستثمرين يلجؤون غالباً للمؤسسات التي تفصّل عن قوائمها المالية والمعلومات المتعلقة بمعاملاتها وهيكلها من أجل ترشيد قراراتهم الاستثمارية. كما تركز أنظمة وقوانين الحوكمة على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير صالح المساهمين، إذ تهدف إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسائر وترمي لتعظيم عوائد وحقوق المستثمرين، والحد من تضارب المصالح، ويؤدي التزام المؤسسات بالتطبيق السليم لمعايير الحوكمة إلى تفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المالية الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يتعلق باستثماراتهم، ودعم دورهم في ترشيد القرارات المالية فيقال إن القرارات الجيدة تعتمد بالدرجة الأولى على معلومات جيدة ثم على التفكير الإبداعي لمتخذ القرار.

1 الإشكالية الرئيسية:

انطلاقاً مما سبق تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

هل تؤدي حوكمة الشركات دوراً فعالاً في ترشيد القرار المالي في المؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة واستيفاء جميع جوانبها، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات وما هي أهم المبادئ والآليات التي تركز عليها؟
- كيف تساهم حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تتبنى المؤسسات الجزائرية (مجمع شركات حسناوي) مبادئ حوكمة الشركات؟ وكيف يمكن أن تؤثر على ترشيد قراراتها المالية.

2 فرضيات الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يلتزم مجمع شركات حسناوي بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات خلال الفترة (2008-2024)

الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في تفعيل وترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذو القرارات في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي).

3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية الاقتصادية للموضوع محل الدراسة، حيث يركز هذا البحث على فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، وتبرز أهمية الموضوع في تبوؤ حوكمة الشركات مكانة مميزة وبارزة في الاقتصاديات الدولية، باعتبارها الية تضمن أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية والرقابية من جهة وتعظيم قيمة الشركات والعمل على استمراريته داخل السوق من جهة أخرى بما يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية وجودة المعلومات المحاسبية في اعداد القوائم المالية.

كما تكتسي الدراسة قدرا كبيرا من الأهمية نظرا لتطرقها بالدراسة والتحليل لموضوع هام وهو حوكمة الشركات بمبادئها وآلياتها المتعددة ودورها في تفعيل وترشيد القرارات المالية المتخذة، وكذا أهمية تبني هذا النظام في المؤسسات الاقتصادية وتفعيله لترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية ، وذلك من خلال مضاعفة جهود مجلس الإدارة للحفاظ على جودة وسلامة التقارير المتخذة والتصرف بسرعة وفاعلية في ظل اقتصاديات دائمة التطور، وضرورة وجود نظام محكم وفعال يضم عناصر تشريعية تشجع على الشفافية لضمان الثقة والموضوعية في بناء العلاقات التعاقدية لاتخاذ القرارات المالية بفاعلية ورشادة.

4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- تحديد دور حوكمة الشركات كآلية أساسية في المؤسسة الاقتصادية وفعاليتها في ترشيد القرارات المالية
- إبراز العلاقة بين اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة الاقتصادية والتطبيق الفعال لحوكمة الشركات.

- دراسة مدى تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات وفعاليتها في ترشيد قراراتها المالية.

5 مبررات اختيار الموضوع

تكمن الأسباب الرئيسية في اختيار موضوع "حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية" فيما يلي:

- توافق الموضوع مع التخصص من جهة وأهميته باعتباره من مواضيع الساعة من جهة أخرى.
- محاولة تسليط الضوء على الدور الفعال لمبادئ وآليات حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة التعرف على تطبيقات هذا المفهوم ميدانياً أي على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة التعرف على مدى قدرة المؤسسة الجزائرية في تبني هذا المفهوم وتجسيده عملياً.
- التأكيد على ضرورة تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة ضمن عمل المؤسسات الجزائرية لما لها من دور فعال في تحقيق الرقابة المالية وغير المالية من خلال الإفصاح والشفافية والقدرة على المساءلة.
- إظهار دور حوكمة الشركات في تفعيل وترشيد القرارات المالية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاديات دائمة التطور.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث لعله يساهم في إزالة بعض الغموض والتساؤلات حول أبعاد الموضوع.

6 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المرجوة، واستخدام أفضل الطرق والإجراءات للكشف عن دور التطبيق السليم لحوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وبالنظر إلى طبيعة البحث فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على الإطار النظري والفكري لمفهوم حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية. إضافة إلى محاولة تحليل علاقة مبادئ حوكمة الشركات في عملية ترشيد القرارات المالية من خلال توضيح أسس وآليات عمل هذه الأخيرة وفق العلاقة التي تربط أطراف المصلحة ضمنها.

أما في الشق الذي يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم الاستعانة بتوزيع الاستبانة وتحليلها وفق أسلوب الحزم الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Spss26.0 لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى أسلوب المقابلة للتعرف على آليات تطبيق الحوكمة ضمن المؤسسة محل الدراسة. أما أسلوب

الدراسة، فكان بالاعتماد على المسح المكتبي والالكتروني لمختلف المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة سواء تعلق الأمر بالكتب، المجالات، الأطروحات.

7 الإطار الزمني والمكاني للدراسة

- **الإطار الزمني للدراسة:** تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2024، على اعتبار عام 2008 هو الفترة التي ظهرت فيها بوادر إعادة التنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المجمع، وصادف هذا القرار اصدار القانون المالي عام 2007، والذي وفر فرصة قانونية من أجل تنظيم أمثل، ودعم المؤسسات من أجل تنظيم كيائها على شكل مجموعة مؤسسات على أن يساهم هذا التجميع في التزام المجمع بالتطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة الشركات.
- **الإطار المكاني للدراسة:** تمحورت الدراسة (خصوصا الدراسة التطبيقية) حول مجمع شركات حساوي وفروعه بسيدي بلعباس، كونه مؤسسة يركز نجاحها على ثلاث قيم رئيسية تشكل أساس التزامها الأخلاقي: ضمان الثقة والاستدامة في الأنشطة والتبادلات، المسؤولية الاجتماعية، المثالية التي تضمن المصادقية الداخلية والخارجية وذلك من أجل بناء طموحها لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وستحاول الباحثة اسقاط نتائج الدراسة على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحديد مدى اسهامات الحوكمة في ترشيد قراراتها المالية.

8 صعوبات الدراسة

- يمكن تحديد أهم الصعوبات التي واجعتها هذه الدراسة إجمالاً في النقاط التالية:
- صعوبة الفهم الشامل لمصطلح حوكمة الشركات من طرف أفراد عينة الدراسة، لذا توجب على الباحثة تقديم شرح مفصل خاصة لرؤساء المصالح والمدراء الفرعيين الذين تولوا بدورهم مهمة تفسير مفهوم الحوكمة لياقي الموظفين والعمال.
 - صعوبة إجراء المقابلات مع مسؤولي المجمع والتنقل بين الفروع والمصالح.
 - عدم توفر الموقع الالكتروني الرسمي للمجمع على المعلومات والبيانات الإدارية والمالية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية.
 - صعوبة الحصول على معلومات إحصائية ومالية من الجهات الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

9 الدراسات السابقة

كشفت الدراسة المسحية للدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع البحث وجود العديد من الدراسات التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وعلاقته بترشيد القرار المالي، وهناك دراسات أخرى تتناول الموضوع بشكل جزئي، أي تدرس متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بها كإضافات علمية لإثراء البحث، ويمكن التطرق الى بعض

هذه الدراسات السابقة (المقالات العلمية، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، أوراق بحثية دولية ووطنية، تقارير علمية محكمة) كما يلي:

➤ الدراسات باللغة العربية:

- محمد البشير بن عمر " دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صايدال في الفترة الزمنية (2008-2013) -"، البحث عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017، تدور إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية؟ وما هي انعكاساتها على تحسين الأداء المالي في المؤسسة؟، هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة الارتباطية بين مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، وكذا محاولة تقييم واقع تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الجزائرية. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الثلاثة ((المتغير التابع: تحسين الأداء المالي في المجمع) (المتغير الوسيط: ترشيد القرارات المالية)، (المتغير المستقل: مبادئ حوكمة المؤسسات)).
- شكري معمر سعاد، "التقارير المالية للمراجع واثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية - حالة تقرير المراجع حول سونلغاز -"، البحث عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، تدور إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن لتقارير المراجعة أن تساهم في اتخاذ القرارات في ظل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008؟، هدفت هذه الدراسة الى تقييم فعالية تقارير المراجعة في تعزيز موثوقية المعلومات المالية التي تتضمنها التقارير والقوائم المالية، في ظل ظهور الأزمات المالية العالمية، وتوصلت الدراسة الى أن المعلومات المالية التي يوفرها تقرير المراجع حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمثل أساس عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمستخدمين، فنجاح أو فشل المؤسسة يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على الأطراف المستخدمة لتقرير المراجعة.
- يوسف خنيش، "دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات، دراسة حالة مجمع صايدال"، البحث عبارة عن مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير سنة 2010، كانت إشكالية البحث تدور حول: ما هو دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركات الاقتصادية الجزائرية؟، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التعرض لمختلف النظريات المتعلقة بكل من حوكمة الشركات واتخاذ القرار ومدى تطبيقهما في الجزائر،

والمنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات ودراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ومدى فعالية القرار المتخذ مع إشارة الى عينة من الشركات الجزائرية بالاعتماد على البيانات الرسمية المتحصل عليها، وتوصلت الدراسة الى ان المجمع يحترم مبادئ حوكمة الشركات دون أن يكون لديه ادراك ان هذه المبادئ تخص حوكمة الشركات، ولوحظت النتائج الإيجابية التي حققها المجمع بعد دخوله بورصة الأسهم واهتمامه بمختلف أصحاب المصالح من عمال ومساهمين وغيرهم. كما انتهت هذه الدراسة الى أن مساهمة المبادئ الرشيدة لحوكمة الشركات يوفر أرضية جيدة لاتخاذ قرارات فعالة وتخدم كافة أصحاب المصالح، وتحقق المساواة وروح المسؤولية داخل الشركة.

- حسام الدين يحيى محمد عباس، "دور المراجعة الداخلية في رفع كفاءة القرارات المالية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، البحث عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جمهورية السودان، 2012. تتمحور مشكلة البحث حول ابراز الدور المؤثر للمراجعة الداخلية على عملية اتخاذ القرارات في إطار المعايير المهنية المنظمة لعملية المراجعة الداخلية، حيث تهدف الى اختبار الفرضيات التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وكفاءة القرارات المالية والأداء المؤسسي. هناك علاقة بين أداء المراجعة الداخلية وتطبيق المعايير الدولية للمراجعة في واقع الحياة العملية.

التأهيل المهني للمراجعين الداخليين له علاقة بكفاءة المراجعة الداخلية وترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية.

وتوصلت نتائج الدراسة ان الإجراءات التصحيحية والاقتراحات التي يقدمها المراجع الداخلي تضيف قيمة لقرارات الجامعة، وتشارك في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية.

- زهراء جار الله حمو، نور نافع حسن، "دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية": دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مصرف الراجحي فرع الموصل وبرطلة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية واستخدمت الباحثتين المنهج التحليلي الوصفي لتحليل ومعالجة مشكلة البحث، التي تمحورت حول: هل للحوكمة المصرفية دور في ترشيد القرارات المالية في المصارف؟، واستخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss.ver16)، وتم التوصل الى العديد من النتائج أهمها: تساهم الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية في المصارف من خلال الاختيار الملائم لأعضاء مجلس الإدارة، وتفعيل دور المدققين في

مراجعة القرارات المالية واكتشاف مواطن الخلل فيها وتصحيحها، كما أقرت الدراسة بأهمية الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز القرارات المالية الرشيدة.

➤ الدراسات باللغة الأجنبية:

- Leviticus Mensah, Richard Arhinful and Murad Abdurahman Bein, "THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON FINANCIAL DECISION-MAKING: EVIDENCE FROM NON-FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE AUSTRALIAN SECURITIES EXCHANGE", Asin Academy of management Journal of Accounting and Finance, vol.20, No.1,2024

تبحث هذه الدراسة في تأثير حوكمة الشركات على الاختيارات المالية للشركات غير المالية العاملة في سوق الأوراق المالية الأسترالية. استخدم الباحثين أسلوب أخذ العينات الهادف لاختبار اجمالي 113 شركة تمثل 14 قطاعا مدرجا في بورصة الأوراق المالية الأسترالية خلال الفترة 2008-2021، وتوصلت الدراسة الى أن العديد من العلاقات المهمة بين عوامل حوكمة الشركات ومصادر التمويل المختلفة. على وجه التحديد، وجد أن اجتماعات مجلس الإدارة، والعرق الثقافي، وأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة، وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وهيكمل مجلس الإدارة المدرج لها علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بالتمويل المولد داخلياً. ومن ناحية أخرى، وفيما يتعلق بتمويل الأسهم، وجدت الدراسة أن وجود أعضاء مجلس إدارة ذوي خبرة، وتنوع الجنسين في المجلس، وحجم مجلس أكبر، وهيكمل مجلس إدارة مدرج، وانتماء أعضاء مجلس الإدارة، وتعويضات مجلس الإدارة كانت جميعها مرتبطة بشكل إيجابي وإحصائي كبير بتمويل الأسهم. كما كشفت الدراسة إن مواءمة الحوكمة مع القرارات المالية يعزز تكلفة رأس المال للشركات وتؤثر جودة الحوكمة على تكاليف الوصول إلى أسواق رأس المال والديون والأسهم. وتؤدي الحوكمة الفعالة إلى شروط تمويل مواتية.

- Charilaos Mertzanis, Haitham Nobanee, Mohamed A.K. Basuony, Ehab K.A. Mohamed "Enforcement, corporate governance, and financial decisions", Corporate Governance (Bingley), vol23, no5, june2023

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير حوكمة الشركات على قرارات التمويل الخارجي للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. قام الباحثين بتحليل مجموعة من البيانات التي تضم 2425 شركة غير مالية يتم تداول أسهمها في البورصات في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. حيث اعتمدوا على تركيب نموذج مربعات عادية لتقدير معاملات الانحدار. وقاموا بإجراء تحليل حساسية باستخدام مقاييس بديلة للمتغيرات الحرجة وتحليل داخلي باستخدام أساليب متغيرات آلية مع أدوات خارجية معقولة.

كشفت النتائج أن خصائص حوكمة الشركات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة نفوذها. كما أظهرت أن الظروف المالية الكلية واللوائح المالية وتطبيق حوكمة الشركات والظروف الاجتماعية تخفف من تأثير حوكمة الشركات على

قرارات تمويل الشركات. وتوصلت هذه الدراسة إلى القوة التنبؤية لحوكمة الشركات وهياكل الملكية وغيرها من الخصائص الخاصة بالشركة في تفسير الرافعة المالية للشركات في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وبشكل عام، يقدم التحليل أدلة جديدة على الارتباط بين حوكمة الشركات وهيكّل رأس المال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع تسليط الضوء على الدور الحاسم للمؤسسات.

- Panayiotis C. andreu, Photis Panayides, " **corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry**", Article in Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review, March 2014.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين حوكمة الشركات وقرارات الإدارة المالية مثل إدارة الأرباح والاستثمار الأمثل، وأداء الشركة في الشركات البحرية. وتكشف الدراسة أن تدابير حوكمة الشركات المهمة، مثل حجم مجلس الإدارة، ووجود لجان حوكمة الشركات، ونسبة المديرين العاملين في مجالس إدارة الشركات الأخرى وازدواجية الرئيس التنفيذي، مرتبطة بقرارات الإدارة المالية وأداء الشركة. ويمكن أن تساعد الارتباطات التي تم الكشف عنها في التخفيف من مشاكل الوكالة وتحسين قرارات الإدارة المالية والأداء في الشركات البحرية. كما قد كشف البحث في ممارسات حوكمة الشركات عن علاقات مهمة بقرارات الإدارة المالية التي تمكن الشركات من تحسين جوانب مختلفة من عملياتها وأدائها.

- MCA.nazar, "The Dynamic Impact of Corporate Governance on Investment Decisions of Non-Financial Companies in Sri Lanka", Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عوامل الحوكمة في التأثير على قرارات الاستثمار في الشركات حيث تناولت تأثير حوكمة الشركات على قرارات الاستثمار لـ 198 شركة غير مالية مدرجة في بورصة كولومبو في سريلانكا، خلال الفترة من 2009 إلى 2016. واستخدم الباحث أربع متغيرات لحوكمة الشركات مثل الملكية الإدارية وحجم مجلس الإدارة واستقلال مجلس الإدارة وثنائية الرئيس التنفيذي. علاوة على ذلك، يعالج هذا البحث ثلاث متغيرات تحكم مثل الربحية وحجم الشركة وضريبة الشركات. وتم استخدام نموذج طريقة اللحظات المعممة (GMM) لتقدير نماذج الانحدار في دراسة بيانات اللوحة. توصلت الدراسة إلى تأثير عوامل حوكمة الشركات على قرارات الاستثمار. حيث تكشف النتائج أن الملكية الإدارية تؤثر بشكل إيجابي كبير على قرار الاستثمار. تأثير حجم مجلس الإدارة إيجابي بشكل ضئيل على قرار الاستثمار. وقد اكتشفت الدراسة وجود تأثير إيجابي بين استقلال مجلس الإدارة والتغيرات في إجمالي الأصول وتأثير سلبي كبير على مؤشر توبين. إن ثنائية الرئيس التنفيذي مرتبطة بشكل كبير وسلبي بالتغيرات في إجمالي الأصول وهي مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بمؤشر توبين. لذلك، باستثناء حجم مجلس الإدارة، فإن جميع عوامل حوكمة الشركات الأخرى لها تأثير على قرار الاستثمار للشركة.

- Ricardo N. Bebczuk, **Corporate Governance and Ownership: Measurement and impact on corporate performance and dividend policies in Argentina**, working paper No:59, National University of la plata, June 2005.

هدفت الدراسة الى تجميع مقاييس كمية لجودة حوكمة الشركات وهيكل الملكية لخمس وستين شركة غير مالية مدرجة في البورصة في الأرجنتين من خلال استخدام معلومات عن الفترة 2003-2004 وتوصلت الدراسة الى أن الشركات تعاني من سوء الإدارة في ظل الممارسات الدولية، وتركز الملكية إلى حد كبير على مستوى أكبر مساهم نهائي، ولكن الفصل بين السيطرة وحقوق التدفق النقدي يسود في أقل من نصف الشركات، حيث يشكل التدرج الهرمي الآلية الرئيسية لخلق مثل هذا الانقسام. كما هدفت البحث الى اختبار تنبؤات النظريات الحديثة التي تربط بين هذه المقاييس والأداء المؤسسي وسياسة توزيع الأرباح في الفترة 2000-2003. وفيما يتصل بالأداء، تشير النتائج إلى تأثير كبير وقوي لمقياس الحوكمة المستخدم على كل من العائد على الأصول ومعامل توبين. وعلاوة على ذلك، فإن الفصل بين حقوق السيطرة والتدفقات النقدية لأكثر مساهم - وهو مؤشر على الحوافز التي تدفع إلى نزع ملكية المساهمين الأقلية - يعوق الأداء بشكل مباشر، كما يخفف من التأثير الإيجابي الناجم عن قواعد الحوكمة الرشيدة. وعندما يتعلق الأمر بالأرباح، يبدو أن مقياس الحوكمة هو الوحيد الذي يمارس تأثيراً إيجابياً وملحوظاً على نسبة الأرباح النقدية إلى التدفقات النقدية. ومع ذلك، فقد ثبت أن التقديرات هشة في ظل إدراج بعض الضوابط الإضافية المرتبطة بالحوكمة.

10 مساهمة البحث

تناولت هذه الدراسة في الشق النظري الجانب الفكري والنظري لمفهوم حوكمة الشركات وأهم النظريات المفسرة له، كما تطرقت لدور الحوكمة واسهاماتها في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وأهم ما ميز هذه الدراسة في الجزء النظري هو تطرقها لمداخل الحوكمة ونماذجها، بالإضافة الى الإطار الميداني للدراسة الذي يبين العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي.

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها خاصة بالبيئة الجزائرية، حيث تم التطرق الى فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حساوي خلال الفترة (2008-2024)، وتمحور هذا البحث حول دراسة حالة للمجمع باعتباره مؤسسة اقتصادية تتوفر على كافة عناصر الحوكمة (مجلس الإدارة، المساهمين أصحاب المصالح)، في حين أن أغلب الدراسات درست قطاعات أخرى كالبنوك ومؤسسات التأمين.

11 هيكل البحث

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن فرضيات البحث اعتمدنا هيكل الموضوع وتقسيمه الى أربعة فصول تتقدمهم مقدمة، حيث يتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: والذي عنون به: "الإطار الفكري والنظري لمفهوم حوكمة الشركات" حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، يتطرق المبحث الأول الى ماهية حوكمة الشركات حيث يسرد النشأة والتطور التاريخي للحوكمة ويبرز أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فيحدد أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، فيما يعرض المبحث الثالث مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي وكذا معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات.

الفصل الثاني: والذي عنون به: "حوكمة الشركات، ألياتها ونماذج تطبيقها دوليا"، قسم هذا الفصل بدوره الى ثلاث مباحث، حيث تطرق المبحث الأول الى ركائز ومحددات الحوكمة وأهم الأطراف المعنية بتطبيقها، أما المبحث الثاني فتناول الاليات الداخلية والخارجية للحوكمة وأهم مداخل تطبيقها، ثم تعرضنا في المبحث الأخير لأبرز النماذج والتطبيقات الدولية في مجال حوكمة الشركات

الفصل الثالث: والذي عنون به "فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية" حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول القرار المالي وذلك فيما يتعلق بماهيته وأهدافه وتصنيفاته، أما المبحث الثاني فتعرض لشق ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وأهم نظرياته وأساليبه والعوامل المؤثرة فيه، كما فسرنا في المبحث الأخير فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال ابراز دور كل من مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، الإفصاح و الشفافية، أصحاب المصالح في ترشيد القرار المالي.

الفصل الرابع: والذي عنون به " الإطار العام للدراسة الميدانية " حيث تطرق المبحث الأول الى تقديم مجمع شركات حسناوي وذلك فيما يتعلق بهيكلة التنظيمي وفروعه، وأهم الأهداف الاستراتيجية للإدارة العامة، أما في المبحث الثاني فتم التطرق لعرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم عرضنا في المبحث الثالث التحليل الإحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة.

الخاتمة: وتم فيها عرض نتائج البحث، وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات للمؤسسات الاقتصادية بناء على نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار الفكري والنظري لحوكمة

الشركات

تمهيد:

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي لقيت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمفكرين، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي، خصوصاً بعد الانتكاسات المالية والاقتصادية التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة والمتمثلة في الانهيارات المالية التي عصفت باقتصاديات الدول نتيجة للأزمة المالية والاقتصادية، وذلك نظراً لبروز كوكبة من الممارسات الغير سليمة في بعض الشركات الدولية العملاقة كضعف الرقابة والإشراف وعدم دقة البيانات والمعلومات المحاسبية وكذا بعض السلوكيات المتعلقة بالتلاعبات والغش المالي.

كل هذا أدى الى ضرورة بروز مفهوم حوكمة الشركات كآلية تتضمن معايير تضمن أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية والرقابية من جهة وتعظيم قيمة الشركات والعمل على استمراريته داخل السوق من جهة أخرى بما يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية وجودة المعلومات المحاسبية في اعداد القوائم المالية.

ولإلمام أكثر بالموضوع سنحاول التطرق خلال هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

شهدت حوكمة الشركات اهتماما واسعا في العديد من الاقتصاديات العالمية، خاصة في أعقاب سلسلة الازمات المؤسسية والإقليمية والعالمية وذلك باعتبارها أحد الحلول الفعالة لحل مشكلة الوكالة بين الإدارة والملاك، حيث يمكن التطرق في هذا المبحث الى مفهوم حوكمة الشركات وتطورها التاريخي، أهمية وأهداف حوكمة الشركات، أسباب ودوافع الاهتمام بحكومة الشركات.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وتطورها التاريخي

يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة للكلمة الإنجليزية "governance" أما أصل الكلمة فيعود الى اللغة اليونانية "kybernein" والتي كان يقصد بها قيادة الباخرة الحربية، ثم انتقل استعمال المصطلح الى اللغة اللاتينية بكلمة "Geubernar" والتي تعني القيادة والتوجيه، ليظهر في اللغة الفرنسية سنة (1478) بمصطلح « Art ou manière de gouverner » أي الفن أو طريقة التحكم.

أما بلورة مفهوم حوكمة الشركات فيعود الى نظرية الوكالة التي ظهرت سنة 1932 في كتاب "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" للمؤلفين الأمريكيين Adolf Berle & Gardiner Means والذي تناول في مضمونه أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة¹، حيث لاحظ العالمين وجود فجوة بين مديري ومالكي رأس مال الشركة من جراء المشاكل التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح من جهة والممارسات السلبية داخل المؤسسة من جهة أخرى.

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء إدارة مجالس الشركات والمساهمين²، ومن هنا نادت هذه النظرية الى ضرورة وجود مجموعة من القواعد واللوائح التي تعمل على حماية حقوق المساهمين من جهة، و الحد من التلاعب والغش المالي على مستوى مجالس الإدارة والذي يهدف غالبا الى تعظيم المصالح الخاصة من جهة أخرى، و برزت أهمية حوكمة الشركات من خلال اصدار العديد من الدول والهيئات العلمية مجموعة من اللوائح و القوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة والجداول المالية تستعرض ملخصا للتطور التاريخي لحوكمة الشركات:

¹ علاء فرحان طالب، ايمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011، ص 27.

² العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015/2016، ص 11

الجدول رقم (01): التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (1932-1994)

السنة	الفعاليات	البلد
1932	Adolf Berle&Gardiner Means يقومان بنشر كتابهما الشهير "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يتناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة.	الولايات المتحدة
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية.	الولايات المتحدة
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل انقاذ لجنة مراقبة البورصات.	الولايات المتحدة
1968	الاتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات	الاتحاد الأوروبي
1983	انشاء لجنة لمراجعة الحسابات لتعيين وتنظيم مراجعي الحسابات الخارجية للسلطات المحلية في إنجلترا وبلاد الغال.	المملكة المتحدة
1987	اصدار لجنة (treadway) تقريرها المتضمن توصيات خاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات بشأن الاحتيال في اعداد القوائم المالية وذلك بتعزيز نظام الرقابة الداخلية والتأكيد على دور لجان المراجعة.	الولايات المتحدة
1991	قيام مجلس التقارير المالية (FRC) وبورصة الأوراق المالية بدراسة الطرق الممكنة لإعادة الثقة في التقارير المالية المصدرة من طرف الشركات.	المملكة المتحدة
1992	قيام هيئة بورصة لندن بتكوين لجنة Cadbury التي نشرت أول تقرير بعنوان "الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات" وتبنت نظام مراقبة داخلية للحد أو التقليل من الخسائر المشابهة لانهايار الامبراطوريات التجارية مثل (Max well&polly peck)	المملكة المتحدة
1993	اصدار تقرير روتمان (rotuman) الذي يشترط على الشركات المقيدة بالبورصة أن تتوافر على جزء متعلق بالرقابة الداخلية للشركة.	المملكة المتحدة
1994	صدور تقرير داي (Peter Day) بتوجيه من المعهد الكندي للمحاسبين والقانونيين، وبورصة تورنتو للأوراق المالية بكندا، والذي ركز على أربعة عشر توصية أهمها: مسؤوليات الهيئات الرقابية وتكوينها، لجان المراجعة، مسؤوليات الرقابة الداخلية	كندا
1994	صدور قانون (King1) برئاسة القاضي السابق في المحكمة العليا Mervyn King SC، الذي تضمن مدونة لممارسات وسلوكيات الشركات لتعزيز معايير حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا.	جنوب إفريقيا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على عدة مصادر

الجدول رقم (02): التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (1995-1999)

السنة	الفعاليات	البلد
1995	اصدار تقرير قرين بوري (greenbury) الذي اهتم بالمكافآت والمزايا التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، ومن مسؤولياته مراجعة وتقييم القواعد واللوائح التي تحدد تلك المكافآت.	المملكة المتحدة
1995	صدور تقرير (hampel) والذي تضمن سبعة فصول وهي: حوكمة الشركات، تفعيل الحوكمة لمواجهة المخاطر، مكافآت المدراء، دور المدراء في إدارة الشركات، حصول المساهمين على معلومات صادقة، المحاسبة والمراجعة، الملخص والتوصيات لأداء الشركات المالي والسوقي. وتتمثل وظيفته في تقييم مدى تنفيذ توصيات كل من Cadbury وGreenbury.	المملكة المتحدة
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات (international corporate governance) بغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق.	المملكة المتحدة
1995	نشر تقرير فيينو الأول (Vienot1) بشأن مسؤوليات المجالس واستقلاليتها	فرنسا
1995	اصدار الاتحاد الأسترالي لمديري الاستثمار بيانا يتضمن معايير لمجالس الإدارة بما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالمؤسسات.	أستراليا
1996	اصدار تقرير (Marini) الذي منح المساهمين حق التصويت وفتح مجال الرقابة أمامهم.	فرنسا
1996	نشر تقرير (Jaap Peter) بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات.	هولندا
1996	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي	روسيا
1998	اصدار الكود الموحد (combined code) الذي اشتمل التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له حيث أصبح هذا الأخير من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن	المملكة المتحدة
1999	إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريرها بعنوان مبادئ حوكمة الشركات Principles of corporate governance وهو أول اعتراف رسمي دولي لهذا المفهوم.	فرنسا
1999	صدور تقرير Turballe report الذي أكد ضرورة التزام الشركات بنظام قوي للرقابة الداخلية للحفاظ على أموال المستثمرين وأصول الشركة، وإفصاح مجلس الإدارة عن فعالية هذا النظام.	المملكة المتحدة
1999	اصدار المنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية وبورصة نيويورك تقرير Blue Ribon Report الذي تضمن مسؤولية لجنة المراجعة اتجاه وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية وكذا مسؤوليتها المتعلقة بإعداد التقارير المالية.	الولايات المتحدة
1999	اصدار تقرير فيينو الثاني (Vienot2) الذي يفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام ويوضح مسؤوليات المديرين ومجلس الإدارة ولجان المجلس.	فرنسا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على عدة مصادر

الجدول رقم (03): التطور التاريخي لحوكمة الشركات خلال الفترة (2002- 2024)

السنة	الفعاليات	البلد
2002	نتيجة للانهيارات المالية الكبرى التي شهدتها الشركات الأمريكية تم اصدار قانون (sarbanes-OsclayAct) الذي تضمن توصيات متعلقة بضرورة التزام وتقيد الشركات المدرجة في الأسواق بجميع بنوده من أجل زيادة موثوقية التقارير المالية.	الولايات المتحدة
2002	صدور تقرير بوتون (bouton) الذي دعا لضرورة تحسين ممارسات الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين وأكد على ضرورة استقلالية محافظي الحسابات.	فرنسا
2003	حاولت بورصة نيويورك وناسداك تفعيل الرقابة وتحسين أداء الشركات من خلال إضافة قواعد تفرض استقلالية غالبية أعضاء مجلس الإدارة.	الولايات المتحدة
2003	صدور تقرير Higgs الذي أكد على الدور الفعال للجنة المراجعة	المملكة المتحدة
2003	صدور قانون الأمن المالي الذي تمحور حول كيفية اعداد تقارير الرقابة الداخلية ومضامينها واهتم بالإفصاح والشفافية لتفادي التلاعب المحاسبي	فرنسا
2006	ألزمت هيئة الأوراق المالية (SEC) الشركات بتوفير معلومات عن مكافآت المديرين التنفيذيين، المدراء الماليين والمديرين الغير تنفيذيين وإعطاء معلومات كاملة وشاملة عن ممارسات الأجور	الولايات المتحدة
2008	عقد اجتماع لمجلس الاتحاد الأوروبي دعا من خلاله بعض الزعماء للدول الكبرى لضرورة اخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والاشراف.	الاتحاد الأوروبي
2015	إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة العشرين G20، مبادئ جديدة خاصة بحوكمة الشركات	فرنسا
2018	أصدر مجلس إدارة الشركات (FRC) قانوناً جديداً لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة، والذي وصفه بأنه "قانون ملائم للمستقبل". والذي "يضع العلاقة بين الشركات والمساهمين وأصحاب المصلحة في قلب النمو المستدام طويل الأجل في اقتصاد المملكة المتحدة".	المملكة المتحدة
2024	اصدار المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة والنزاهة داخل القطاع المملوك للدولة.	فرنسا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع

عقب الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي خلال العقود الماضية من جهة، وتوسع الشركات وزيادة حجم نشاطها من جهة أخرى، سعت العديد من الدول الكبرى الى إرساء مبادئ الحوكمة من خلال

صدور نظريات وتشريعات واتفاقيات متعلقة بوضع قواعد الالتزام بتطبيق الحوكمة بما يحقق شفافية ومصادقية المعلومة المحاسبية والمالية والإدارية ويعزز الثقة فيها من طرف المساهمين وأصحاب المصالح.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

تطرق العديد من الباحثين والخبراء والهيئات الى البحث فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة، وقد تعددت واختلقت التعاريف المتعلقة بها نظرا لتداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وتتباين التعاريف الموجودة لحوكمة المؤسسات في إطار واسع وضيق من المضامين، فتعرف حوكمة الشركات على النحو الاتي:

1 المفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية وهو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتشير كتب أخرى الى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى اخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.¹ والحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من المعاني 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 الى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من التجارب السابقة.
 - **التحاکم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- ويجدر الإشارة الى أنه لا يوجد ترجمة دقيقة لمصطلح corporate governance لذلك تتداول العديد من التسميات كحوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات، الإدارة الرشيدة، الإجراءات الحكيمة، الإدارة الحكيمة.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص13

² يمينة شحرور، محمد تقيوت، حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص39

2 المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات:

تعددت التعاريف المرتبطة بمصطلح حوكمة الشركات بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين والخبراء والمحللين، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمجتمعات، وفيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات:

- عرفها (Shleifer end Vishney, 1997) على أنها "مجموعة الآليات والطرق التي يضمن بمقتضاها المساهمون وأصحاب المصلحة الحصول على عوائد استثماراتهم".¹
- عرفها عماد سليم إبراهيم الاغا على أنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة وإدارتها وأصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الإدارة والفعالية وحفظ حقوق كل منهم وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء".²
- ذكر (Monks and Minow, 2002) أن حوكمة الشركات تعبر عن العلاقة بين أطراف عديدة في تحديد اتجاه وأداء الشركات، وأن الأطراف الأساسية في هذه العلاقة هي: المساهمون، الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وأن الأطراف الأخرى تشمل: العاملين والعملاء والموردين والدائنين والمجتمع.³
- عرفها (Oman, 2001) بأنها مصطلح يشير الى المؤسسات الخاصة والعامة التي تشمل القوانين واللوائح والممارسات التجارية التي تحكم العلاقة بين مديري الشركات وأصحاب المصلحة.⁴
- الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، وقد ظهرت الحاجة للحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية بهدف تحديد القواعد والضوابط التي تحقق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح، مع الحد من استعمال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وخلق فرص العمل الجديدة، كما تؤكد هذه القواعد على أهمية الالتزام بأحكام القانون

¹ Humera Khan*, A Literature Review of corporate governance, *International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR Vol.25,2011, p02*

² نمذيلي بشرى، كروش صلاح الدين، تعزيز الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال تبني مبادئ الحوكمة الشفافية - الإفصاح، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، ديسمبر 2020، ص 65

³ مخلوفي عبد السلام، تحريشي جمانة، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مجلة البدر، العدد 07، جويلية، 2013، ص 146

⁴ Humera Khan*, A Literature Review of corporate governance, *International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR Vol.25,2011, p02*

والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.¹

- عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات في مجلته (Tone at the Top) على أنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، مراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف، والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها.²

- الحوكمة مصطلح يعني أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو احكام الرقابة، فالحوكمة تعني وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.³

وفيما يلي تعريف بعض المنظمات والهيئات الدولية لحوكمة الشركات:

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD سنة 1995 بأنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".⁴
- عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"⁵
- عرفها صندوق النقد الدولي FMI بأنها "الطريقة التي بواسطتها تدير سلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية المنظمة لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع"⁶

¹ حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، ص 79

² هوام جمعة، حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، أبريل، 2011

³ محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، الإسكندرية، العدد 02، 2010، ص 956

⁴ بن عمورة سمية، بوغرة باديس، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، ديسمبر، 2019، ص: 135

⁵ محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة (بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية)، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص: 10

⁶ مخلوفي عبد السلام، تحريشي جمانة، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مرجع سبق ذكره، ص: 146

- يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (Undp) بأن الحوكمة هي: "ممارسة المنظمات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع"¹
 - عرفها البنك الدولي (BM) بأنها: "مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات، والتي تشكل في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى إلى الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها. يجب الربط بين الحكم الرشيد والتنمية التشاركية، وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية، إضافة إلى تعيين وتعريف احترام القوانين وتسيير القطاع العام، محاربة الرشوة وتخفيض النفقات الفائضة والمبالغ فيها في المجال الإداري والعسكري."²
 - عرفت منظمة التجارة العالمية (WTO) بأنها: القانون الذي يدعم النشاط الاقتصادي العام المتمثل في كفاءة الإنتاج نوعاً وكماً والمبادلة الكفؤة وزيادة اشباع رغبات الأفراد وكذلك زيادة التبادل التجاري العالمي.³
 - يصف تقرير (Cadbury) حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، كما أنه يؤكد على أن نظام الحوكمة الرشيد يمنح الصلاحية لمجلس الإدارة لممارسة كافة مسؤولياته بحرية في إطار المساءلة الفعالة.⁴
- ومما سبق يمكن القول إن حوكمة الشركات نظام واسع يتضمن مجموعة القوانين والقرارات والإجراءات والآليات والنظم والمعايير التي تحكم العلاقات بين الأطراف التي تؤثر على الأداء داخل المنظمة بما يعزز الشفافية والعدالة ويحقق الجودة والتميز في الأداء، فالحوكمة تسعى لتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على أعمال الشركة بما يضمن حقوق مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح بشكل عادل.

المطلب الثالث: أسباب ودوافع الاهتمام بحوكمة الشركات

بالرغم من أن موضوع حوكمة الشركات يعتبر موضوعاً واسعاً يتمتع بتاريخ طويل وغني إلا أن الاهتمام الفعلي بها يرجع إلى أواخر السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عرفت توجهها نحو استخدامها في الإصلاح

¹ ثناء عطية فراج، سيد أحمد عبد العاطي، أحمد محمد جابر، مصطفى محمود جاد المولى، عمر يعقوب، محمد سلامة عمارة، حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة، جامعة القاهرة، دون ذكر السنة، ص21

² محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، الأردن، أفريل، 2013، ص: 86

³ صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، دون ذكر السنة، ص: 36

⁴ Kevin Keasey, Steve Thompson, Mike Wrigh, corporate governance, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005, p22

الإداري، إضافة الى رغبة المساهمين في التمتع بحقوقهم في الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة التي يملكون أسهما فيها، ومن جهة أخرى فقد أصبحت الحوكمة موضوع نقاش كبير نظرا لتوسع واجبات واهتمامات مدراء الشركات بشكل كبير خارج نطاق القوانين التنظيمية التقليدية بغرض اشراك المساهمين في العملية الإنتاجية وإدارة الشركة. وفي النصف الأول من التسعينيات عرفت حوكمة الشركات توجها جديدا يتعلق بواجبات مجالس الإدارة وصلاحياتها خاصة بعد طرد الرئيس التنفيذي لشركة (I-B-M) وشركة (KODAK) من قبل مجالس ادارتها التي كانت تعمل على مراقبة أعمال المؤسسة. وفي عام 1977 ظهرت الأزمة المالية الآسيوية الناتجة عن خروج رأس المال الأجنبي من شركاتها خاصة بعد انهيار أصول الملكية والتي كان لها تأثيرا كبيرا على اقتصاديات كل من تايلاند وكوريا الجنوبية وماليزيا والفلبين، وقد رجحت أسباب هذه الأزمة الى عدم وجود نظام حوكمة في مؤسساتها الخاصة. وفي بداية عام 2000 أدت الانهيارات المالية والمحاسبية، وعمليات الإفلاس الهائلة والمخالفات الجنائية للعديد من الشركات أمثال Enron و Worldcom و Adelphia و America online و Global Crossin والعديد من الشركات الأخرى الى مطالبة إدارة الشركات بتبني نظام حوكمة فعال يضمن حقوق المساهمين فيها، وهذا ما أدى الى صدور العديد من التقارير الدولية والمحلية التي تنص على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كقانون Sarbanes_Oxely ACT¹، والذي يلزم الشركات باعتماد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، ويحمل الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO مسؤولية وجود أي نوع من الفساد بالمعلومات أو القوائم المالية، وعليه فإن كل هذه العوامل اجتمعت لتشكيل دافعا قويا للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات، وعليه يمكن اجمال أهم الأسباب التي عجلت الاهتمام بحوكمة الشركات في²:

- عجز الدولة عن دفع العجلة التنموية بمفردها.
- الانتشار الواسع لظاهرة الفساد المالي والإداري وتسله في مختلف دواليب الحكم ليصل الى مراكز اتخاذ القرار.
- انتشار ظاهرة الوساطات التجارية على حساب العمل المنتج للقيم المضافة التي تساهم في خلق ثروة وطنية كالاستثمار في المشروعات الإنتاجية.

ويمكن تحديد بعض الأسباب الرئيسية والبارزة للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات كما يلي:

¹ صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 60، 61

² بوزيان العربي، جلطي غالم، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخداماتها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، سبتمبر، 2021، ص: 430

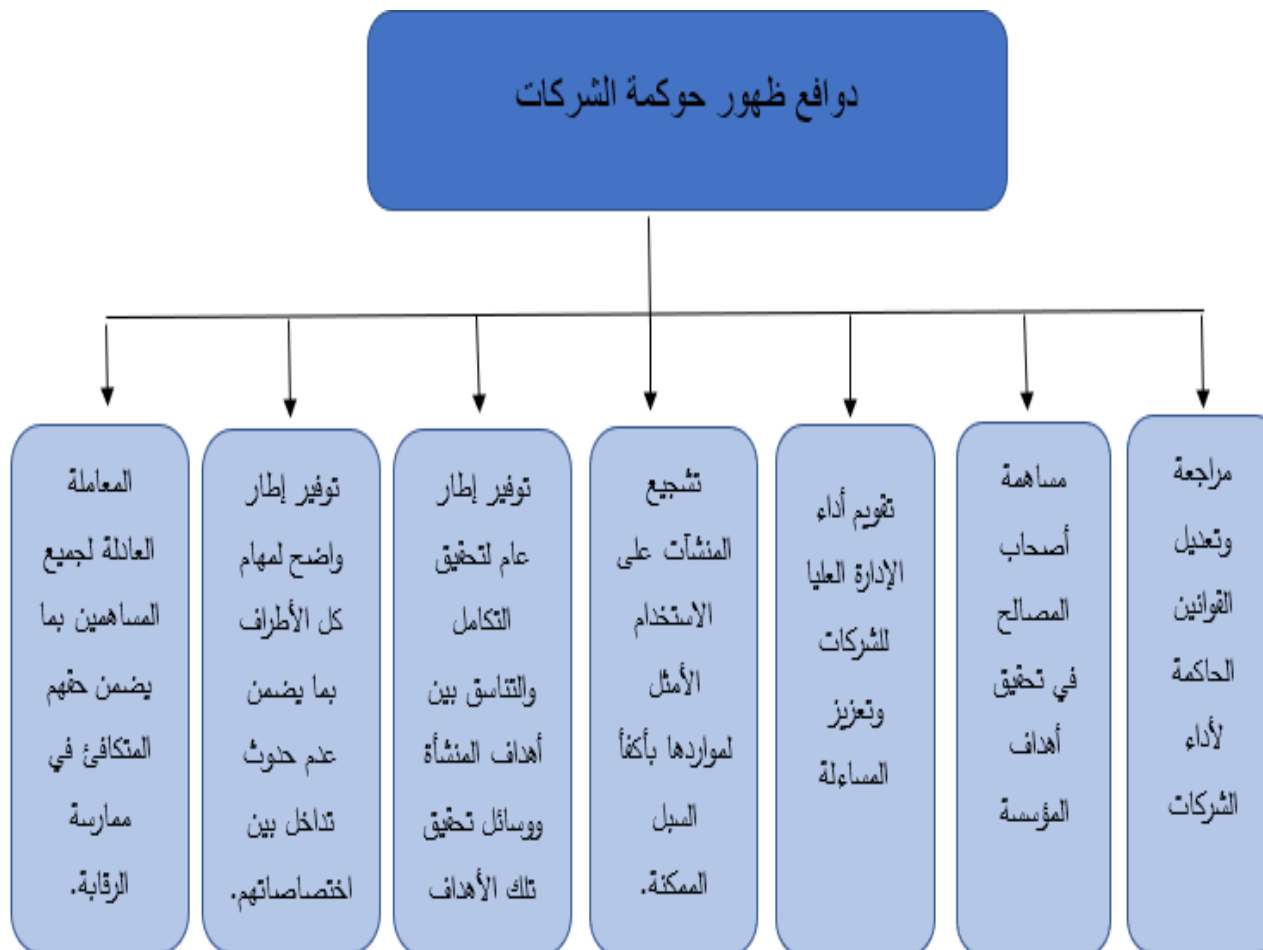
- ظهور نظرية الوكالة التي تتعلق بفصل ملكية رؤوس أموال المساهمين ومهمة إدارتها، وحسب هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة بين جميع الأطراف المتعاملة، حيث تلجأ الإدارة التنفيذية إلى استراتيجية تجذر الإدارة والتي تعني تمسكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم مع مختلف المتعاملين، أو حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم، وبالتالي فهم يحاولون الحفاظ على قيمتهم في سوق العمل بدل قيمة المؤسسة مما يؤثر سلباً على الشركة والمساهمين على حد سواء. ولمواجهة هذا الانحراف يلجأ المساهمين إلى اتخاذ تدابير رقابية وتقويمية من خلال إنشاء نظام حوكمة يملك اليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس ومرؤوس وكذا الرقابة المباشرة من المساهمين، وكذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية.¹
- الالتزامات المالية وعمليات الإفلاس الهائلة والمخالفات الجنائية للعديد من الشركات الكبرى والمؤسسات المالية كبنك الاعتماد والتجارة الدولي عام 1991، وكارثة بنوك الادخار والاقتراض عام 1994 وأزمة جنوب شرق اسيا 1997، وانهيار شركة Enron عام 2001 إضافة إلى الأزمة المالية العالمية عام 2008 والتي تعود أهم أسبابها إلى ضعف معايير الحوكمة كغياب الرقابة والمتابعة والتلاعب في القوائم المالية.
- الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت إلى الحاق خسائر فاضحة بالشركات والمساهمين والعاملين وجميع أصحاب المصالح.
- محاولة القضاء أو تقليل المشاكل التي تتعرض لها الشركات خاصة فيما يتعلق بالتلاعبات المالية التي تمس ممتلكات الشركة والمساهمين.
- محاولة القضاء على أزمة الثقة التي تعرضت لها الشركات خاصة بعد فضيحة شركة Enron عام 2001 الناتجة عن تلاعب المدير المالي للبيانات المالية للشركة بالتواطؤ مع أحد أكبر مكاتب المحاسبة في العالم (ارثر&اندرسون)، مما دفع الجهات الرقابية إلى محاولة وضع القوانين والإجراءات وتنظيم العلاقات بين المستثمرين وإدارة الشركات للحفاظ على الثقة وتنميتها بين المستثمرين.
- انفتاح العالم على العولمة حتم على الاقتصاديات أن تكون أكثر تنافسية مما يتطلب حركة رؤوس أموال ضخمة وتحرير تجارة السلع والخدمات، وعليه بدأ ظهور نظام جديد مبني على السعي إلى تبني معايير دولية يتم تسويقها من طرف المؤسسات الدولية كما أصبحت الشركات ملزمة بوجود نظام حوكمة قوي يقوم على

¹ مركز عمان لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، سبتمبر، 2011، ص 40-41

تعزيز الامتثال للقانون نصا وروحا، ويوفر معايير واسعة للشفافية والمساءلة والرقابة والعدالة في تلبية توقعات كافة أصحاب المصالح.

ومما سبق يمكن تلخيص أهم أسباب الاهتمام بمفهوم الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دوافع الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر: عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007،

ص:23

المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

تتبع أهمية حوكمة المؤسسات من دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية من خلال وضع الأنظمة والقرارات واللوائح الكفيلة بمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري بما يعزز الإفصاح وشفافية القوائم المالية، فتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سنتطرق الى تفصيلها.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

ظهرت حوكمة الشركات كأحد الحلول الفعالة لمشكلة الوكالة بين الإدارة والملاك والتي تنعكس في المشاكل المتعلقة بتباين المصالح لأصحاب المصلحة في الشركة، فالحوكمة تعد عملية ضرورية ولازمة لتحديد العلاقات القائمة بين المساهمين ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح من ناحية، وترسيخ النزاهة والمساءلة والعدالة والشفافية بما يعزز الأداء الفعال والايجابي للمؤسسة من ناحية أخرى.

ويمكن ابراز أهمية حوكمة المؤسسات في جوانب متعددة أهمها:

1 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد:

- القدرة على التصدي للأزمات المالية أو التخفيف من أثارها.
- تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة ومتواصلة
- وضع أسس مبادئ السوق الحرة في الاقتصاديات المغلقة مما يولد جيلا جديدا من أصحاب المشاريع والمستثمرين.¹
- العمل على استقرار الأسواق ورفع مستوى الشفافية
- رفع القدرة التنافسية للقطاع الخاص مما يقوي ثقة الجمهور في عمليات الخصخصة عند توجه الدولة الى خصخصة القطاع العام.

2 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات:

- إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها، ويساعد تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات على²:
- تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة.
- تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية.

¹ عبد العزيز مجيد، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، صحيفة مال، شركة مال الإعلامية، 2020، 2-121304/04/2019/maaal.com/https://، تم

الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/05

² محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها- مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مصر، جوان، 2007، ص: 14

- تساعد الحوكمة في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة وبالتالي فإن الحوكمة تخفض تكلفة رأس مال الشركة.

وتظهر أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات أيضاً في:

- تدعيم الدور الاجتماعي للمؤسسة.
- تعمل حوكمة الشركات على تحديد وتنظيم هيكل توزيع المسؤوليات والواجبات بين المساهمين ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح بما يضمن كفاءة أعلى وأداء مالي أفضل.
- محاربة الفساد الإداري والفساد المالي داخل المؤسسة الاقتصادية وعدم السماح بوجوده أو استمراره.

3 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم:

- حماية حقوق المستثمرين في المشاركة بإبداء آرائهم حول إدارة الشركة ومختلف المعاملات ذات الأهمية، بالإضافة إلى حقهم في الحصول على المعلومات المتعلقة باستثماراتهم بكل شفافية ومصداقية.
- توفير نسبة أكبر من السيولة للمستثمرين مما يتيح لهم فرصة التنوع في أصولهم.
- ضمان حقوق المساهمين كحق التصويت، حق المشاركة في أي قرارات خاصة بـ أي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركات في المستقبل.¹
- منح المساهمين القدرة على تحديد العوائد والمخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركات نتيجة الإفصاح الكامل للشركة عن قوائمها المالية والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

4 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة لأصحاب المصالح

- محاربة الانحرافات وكافة المعاملات المشبوهة التي تشكل تهديداً لكافة الأطراف ذوي المصالح.
- ضمان النزاهة والاستقامة والعدالة والشفافية لجميع العاملين بالمؤسسة.
- حماية مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، لتحقيق الأهداف التي تبني عليها حوكمة الشركات.
- تعزيز مستوى الثقة المتعاملين مما يساهم في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويمكن إظهار أهمية حوكمة الشركات من جانب آخر يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

¹ العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 25

الشكل رقم (02): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: عبد العزيز مجيد، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، صحيفة مال، شركة مال الإعلامية، 2020، مقال

متاح على الموقع: <https://maaal.com/2019/04/121304-2>

يظهر جليا أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح على حد سواء، وتتجلى هذه المكانة في الجانب الاقتصادي من خلال العمل على تخفيض تكلفة رأس المال ومنح المؤسسات القدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية ووضع أسس السوق الحرة، والجانب المحاسبي والرقابي من خلال تسهيل عملية اكتشاف الاحتيال ومظاهر الغش والفساد المالي والإداري من خلال عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية، والجانب القانوني الذي تعززه حوكمة الشركات من خلال اللوائح التنظيمية والقوانين والتشريعات التي تنظم بشكل دقيق العلاقة بين كافة الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، والجانب الاجتماعي من حيث تعزيز حقوق الإنسان وإرساء قواعد العدل بما يحقق كفاءة أعلى ونموا اقتصاديا مستمرا.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات

- تسعى حوكمة الشركات الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضبط الممارسات المالية والإدارية والقانونية وتحد من الاستغلال الغير مبرر للسلطة بما يعزز الشفافية والعدالة وحق المساءلة، ويمكن اجمالها فيما يلي:¹
- تسهيل وتحفيز أداء المؤسسات من خلال انشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على زيادة الكفاءة التشغيلية للشركة الى أقصى حد، والعائد على الأصول والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.
 - الحد من إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين على موارد الشركة سواء كانت هذه الإساءة تمس استخدام أصول الشركة (سرقة أو اختلاس موارد الشركة لصالح الموارد الخاصة) أو إهدار كبير لموارد الشركة (ما يعرف بـ مشاكل الوكالة) والتي تنتج عموماً عن ميل المسؤولين لخدمة مصالحهم.
 - توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين للتمكن من ضمان مساءلة الشركات وحماية مصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من قبل المديرين التنفيذيين للشركات.
 - ويرى بعض الباحثين أن حوكمة الشركات تهدف الى:²
 - الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
 - إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
 - المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العامة للشركة.
 - عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 - العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
 - تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجبيين.
 - إمكانية مساهمة واضطلاع المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

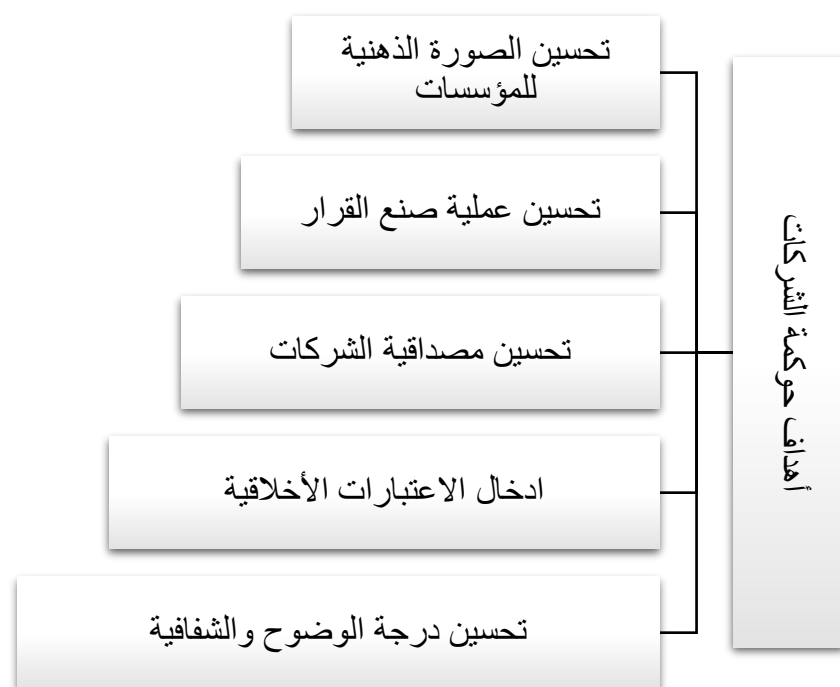
¹ Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiters, "LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en Développement, en transition et les économies émergentes", Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N° 23, 2003, P :6

² عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 32

- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

ويمكن ترجمة الأهداف السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أهداف حوكمة الشركات



المصدر: سعد محمد عثمان، الحوكمة الفعالة، المنتدى العراقي للنخب والكفاءات، الامارات، تموز، 2018، مقال

متاح على الموقع: <https://iraqi-forum2014.com>

من خلال الأهداف السابق ذكرها يمكن القول ان الغرض من حوكمة الشركات هو خلق بيئة تقوم على الثقة والشفافية والمصداقية والمساءلة لتحسين درجة الاستقرار المالي ونزاهة الأعمال وتمكين الشركات من الحصول على تمويلات طويلة الأجل من جانب المستثمرين والأجانب، وبالتالي تعظيم المنافع ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

ساهمت العديد من النظريات الاقتصادية في تفسير وتأسيس مفهوم الحوكمة كنظام قابل للتطبيق، وإبراز وجهات نظرهم وآرائهم الفكرية حوله، وتعتبر كل من نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية ونظرية المعاملات ونظرية أصحاب المصالح من أبرز النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة أداة لتفسير العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة، وتعتمد على ثلاث عناصر أساسية وهي: علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة، تكلفة الوكالة.

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة وفروضها

1 مفهوم نظرية الوكالة:

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين العمل والفكر الإنساني، وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصاً آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.¹

وتصف نظرية الوكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يقوم على توفر عقد واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وتعتبر عقود الاستخدام أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يرتبط دراسة وتحليل سلوك المؤسسة باختبار الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها، ويصف Jensen&Mekling علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه فرد أو أكثر (الأصل أو الأصيل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل)، لإنجاز عمل أو خدمة بالنيابة عنه وفي المقابل يفوض الأصل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات.²

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص-ص: 74، 75.

² طارق عبد العالي حمادي، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 67.

2 فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على الفروض التالية:¹

- يتمتع أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) بالرشد نسبياً وبأن تصرفاتهم مبنية على أساس تعظيم منافعهم الذاتية.
 - عدم توافق دوال أهداف الأصيل والوكيل وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.
 - بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الأصيل والوكيل فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في استمرارية وبقاء العلاقة والمنشأة قوية لمواجهة المنشآت الأخرى.
 - عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل فيما يتعلق بموضوع الوكالة.
 - يترتب عن علاقة الوكالة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
 - رغبة الأصيل في تعميم عقود الوكالة التي تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني لتعظيم منفعة طرف الوكالة وتجنب تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.
- اختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل بسبب عجز الأصيل عن المتابعة المستمرة لأداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاناة هذا الأخير لظروف العمل وعراقيله والالمام بخصائص التنظيم.²

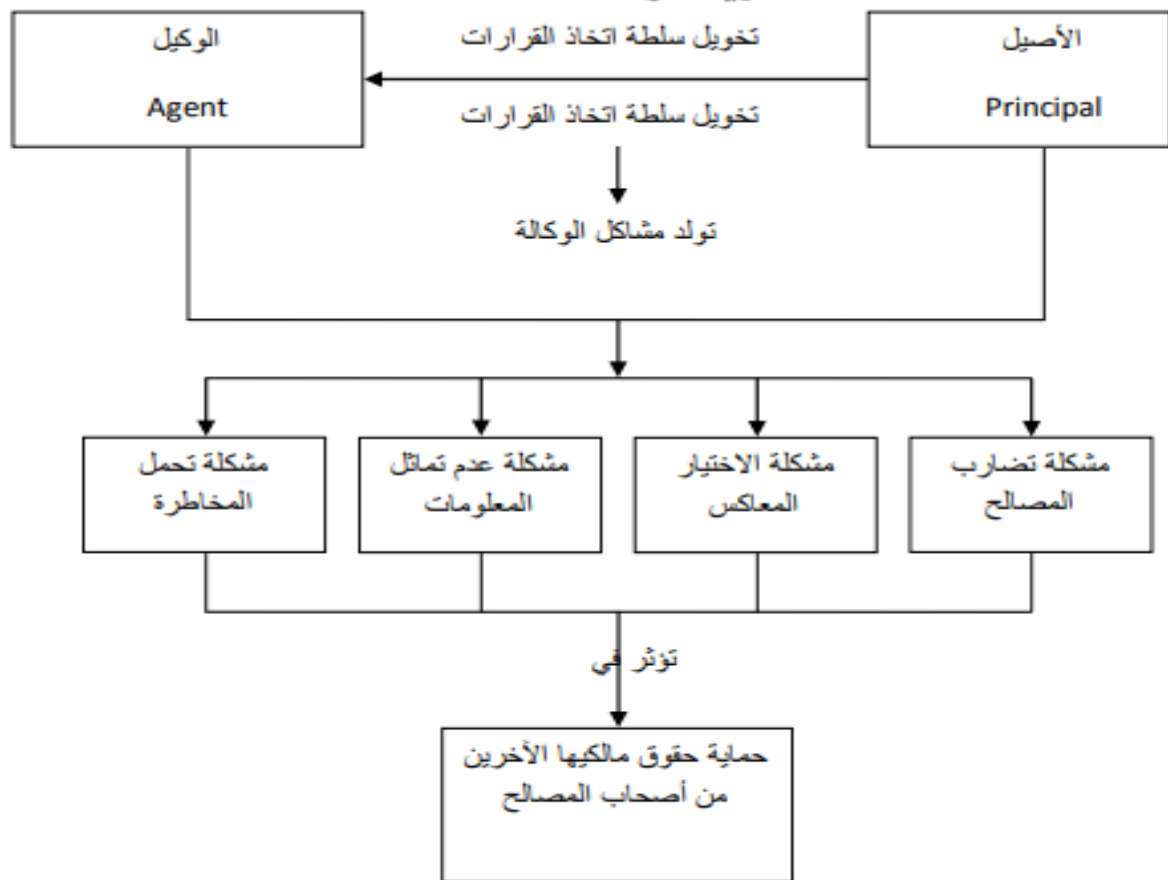
ثانياً: مشاكل نظرية الوكالة

تهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين الأصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء)، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 75

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

الشكل رقم (04): مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة،

مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، 2011، ص 41

يمكن التطرق إلى مشاكل الوكالة من الشكل السابق على النحو التالي¹:

- **مشكلة تضارب المصالح:** تنشأ هذه المشكلة نتيجة أهداف ومصالح الأطراف المشكلة لعقد الوكالة، حيث يسعى كل من الأصيل والوكيل إلى تحقيق مصلحته الذاتية، وعدم الاهتمام بأهداف ومصالح الطرف الآخر، وأصل هذا المشكل هو السلوك الانتهازي والأناني للأطراف المشكلة لرباط العقود.

¹ قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2019/11/21، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، ص-ص: 27، 28

- **مشكلة الاختيار المعاكس (التدخل العكسي):** تنشأ عندما يملك الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار، في الوقت الذي لا تتوفر لدى الأصل هذه المعلومات¹.
- **مشكلة عدم تماثل المعلومات:** تظهر مشكلة الوكالة نتيجة إخفاء الوكيل أو المسير بعض المعلومات، والتصريح ببعضها الآخر لصالح الموكل، وبذلك يستعمل الوكيل المعلومات المتاحة له لتحقيق مصالحه الذاتية حتى لو تعارضت مع مصالح وأهداف الموكل.
- **مشكلة تحمل المخاطرة:** تعود هذه المشكلة الى الطبيعة الغير كاملة لعقود الوكالة ما بين أطرافها، فبناء على مشكلة تضارب المصالح، يسعى كل من الأصلاء والوكلاء الى تحميل المخاطرة الى الطرف المعاكس، فيعتبر الأصل أنه طرفاً محايداً للمخاطر بحكم عدم ممارسته للمهام الإدارية فيحاول تحميلها للطرف الوكيل حتى يتجنب الاضرار بمصالحه الشخصية، أما الطرف الوكيل فيسعى بدوره الى الابتعاد عن المخاطرة بحكم طبيعة عقد الوكالة.

ثالثاً: تكاليف الوكالة

تولد مشاكل الوكالة حسب Jensen&Mekling ثلاث أنواع من التكاليف نوردتها كما يلي²:

- **تكاليف المراقبة:** تنشأ نتيجة العمليات والإجراءات التي تهدف الى التأكد من معاملات وسلوكيات الوكيل لتجنب عمله على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارة المؤسسة.
- **تكاليف الالتزام:** يتحملها الوكيل وهي عبارة عن مصاريف تنفق نتيجة الدعم والتحفيز الذي يتلقاه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس وكذا لضمان عدم القيام بتصرفات تمسه أو لتعويضه عند الحاجة.
- **الخسائر المتبقية:** هي التكاليف الملازمة لتباعد واختلاف المصالح بين المديرين والمساهمين (علاوة ضعيفة، اختيار استراتيجية غير ملائمة..)

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 76

² Benoit. PIGE, **Audit et contrôle interne**, édition EMS, 2e édition, Paris, 2001, P :95.

المطلب الثاني: نظرية تكاليف الصفقات

أولاً: ظهور نظرية تكاليف الصفقات

تتعلق نظرية تكاليف برونالد كوز (Ronald Coase) في مقاله سنة 1937 بعنوان "طبيعة المنشأة" والذي طرح فيه تساؤلات حول سبب تواجد الشركات المتواجدة في بحر من المعاملات السوقية، وتوصل الى أن العمل بنظام الأسعار يمكن أن يكون مكلفاً وذلك لوجود تكاليف المعاملات في الواقع، أما تواجد المؤسسات فيكون لتمكين الفاعلين الاقتصاديين من اقتصاد هذه التكاليف، ويعتبر تنظيم المؤسسات أيضاً مكلفاً، لكن هذه الأخيرة تعتبر الحل الأمثل بين تكاليف المعاملات في السوق وتكاليف التنظيم في شكل المؤسسة¹ ووفقاً لنظرية كوز فإن بقاء المؤسسة واستمراريتها يتحقق عندما تكون تكاليف معاملاتهم أقل من تكاليف السوق.

ويعرف كوز المؤسسة على أنها شبكة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية، وبالتالي فهي تتميز بتعاملات داخلية وأخرى خارجية تدفع المؤسسة للبحث عن أسلوب التنسيق المناسب، وبذلك تجنبت نظرية تكاليف الصفقات ضبابية حدود المؤسسة التي انتقدت من أجلها نظرية الوكالة.²

ويعود تبرير هذه النظرية واستخدامها في دراسة المؤسسات للباحث أوليفر ويليامسن (Oliver Williamson) الذي طور نظرية عن الأشكال التنظيمية الداخلية بطريقة أخرى، وشكلت أعماله سنة 1985 فهما جيداً لهذه التكاليف، حيث تضمنت مجمل التكاليف الناتجة عن عقود انتقال الملكية بين الأفراد والمؤسسات.³

ثانياً: الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات

ترتكز نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين هما⁴:

¹ قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 20

² -Jonqthqn.R, **Corporate Governance**, Princeton University Press, New Jersey, USA, p:20

³ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص: 18

⁴ حجاج عبد الرؤوف، محاضرات في النظريات الاقتصادية للمنشأة، الأولى ماستر إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020، ص - ص: 2، 3

- **فرضية الرشادة المحدودة:** تقوم على أن الفرد لا يملك القدرة على الفهم بطريقة كاملة ودقيقة، لأنه لا يملك كافة المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد، وكنتيجة لذلك تكون العقود في غالب الأحيان غير مكتملة.
- **فرضية السلوك الانتهازي:** تبني على عدم تماثل المعلومات بين أطراف الصفقة، حيث يبحث كل طرف عن تحقيق المصالح الذاتية من خلال اللجوء للغش والتهرب والاحتيال وسلوكيات استراتيجية أخرى تؤدي الى تضارب مصالح الأطراف المتعاقدة.

ثالثا: خصائص ومواصفات الصفقات

حسب Williamson فإن تحديد الصفات والخصائص المتعلقة بالصفقات تعتبر أهم مرحلة للتحليل ودراسة العلاقة بينها وبين تكاليف الصفقات، وحسبه تتمثل هذه السمات في ثلاثة عناصر أساسية وهي¹:

1 **خصوصية ونوعية الأصول:** يعتبر الأصل نوعيا إذا أمكن الاستثمار فيه بصفة طوعية، وذلك من خلال إبرام صفقة معينة وعدم اللجوء الى عقد صفقات أخرى ترفع من حجم التكاليف، ويحدد ويليامسون أربعة مصادر لخصوصية الأصول نحصرها فيما يلي:

- **خصوصية الموقع:** قرب مواقع أنشطة ومعاملات الشركة لتخفيض تكاليف النقل والتخزين.
 - **خصوصية الأصول المادية:** أي توفر أدوات وتجهيزات إنتاجية متخصصة ومتطورة.
 - **الأصول المخصصة:** وهي استثمارات محققة بناء على طلب العميل او الزبون.
 - **الموارد والكفاءات البشرية:** وهي إطارات تمتاز بالتخصص.
- 2 **درجة عدم التأكد وتعقيدات الصفقة:** ترتبط حالة عدم التأكد التي يمتاز بها السوق بعجز المؤسسات عن توقع احتياجاتها المستقبلية بصورة دقيقة، وتنقسم حالة عدم التأكد الى قسمين هما:
- **عدم التأكد الداخلي:** يسمى أيضا عدم التأكد السلوكي، يرتبط بتعقيدات الأنشطة والمعاملات التي تقوم بها الشركة.
 - **عدم التأكد الخارجي:** تتعلق بمجموعة التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، كالتطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وتغير القواعد القانونية والتنظيمية...الخ

¹ لمين تغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة -دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2017-2018، ص-ص: 10، 12

- تكرار (تردد) الصفقات: تتمثل درجة التكرار في عدد المعاملات أو العقود التي تقوم الشركة بإبرامها بين عونين اقتصاديين أو أكثر.

رابعا: أوجه الاختلاف بين نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة

حدد Williamson أوجه الاختلاف بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات بدراسة مقارنة بين النظريتين والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات: نقاط التشابه والاختلاف

نقاط الاختلاف			نقاط التشابه
نظرية تكاليف الصفقات	نظرية الوكالة	الأبعاد	
الصفة	علاقة الوكالة (تمثيلات متعددة)	وحدة التحليل	الرشادة محدودة
خصوصية الأصول	معرفة محددة	المتغير الأساسي للكفاءة	مبدأ الكفاءة
التكاليف المتعلقة بعدم الملائمة	الخسارة المتبقية (الأبعاد المسبقة واللاحقة)	الجانب المركزي للتكاليف	الانتقاء الطبيعي (قابلية العلاج)
الحوكمة السابقة أساسا	الحوكمة السابقة واللاحقة من خلال اليات مختلفة	القلق التعاقدية	الأبعاد التنظيمية (الداخلية والخارجية)

Source : Charreaux GERARD, « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », revue d'économie industrielle, France, Vol. 92, 2000, p : 208

يتضح من خلال هذا التقييم أن نظرية الوكالة تشترك مع نظرية تكاليف الصفقات في العديد من النقاط كاعتمادهما على الرشادة المحدودة (النسبية)، ومبدأ الكفاءة وقابلية الانتقاء الطبيعي، كما تركز كلتا النظريتين على أبعاد وأسس تنظيمية داخلية وخارجية. وتختلف النظريتين في تطبيق الأبعاد التي تنشأ أساسا من اختلاف الفرضية الرئيسية للنظريتين، باعتبار أن نظرية الوكالة تقوم على عقد الوكالة كأساس للدراسة والتحليل، أما نظرية تكاليف الصفقات فتعتمد في تحليلها على الصفة.

المطلب الثالث نظرية حقوق الملكية

تعود أصول نظرية حقوق الملكية الى أعمال كل من (أليشان Alchian وديمستز Demsetz)، حيث تقوم هذه الأخيرة على فكرة أن المؤسسة تقوم بالعديد من المعاملات والمبادلات ينتج عنها تنازل وتبادل لحقوق الملكية، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء وفعالية ونمو المؤسسة.

وتنقسم حقوق الملكية الى الأقسام التالية¹:

- حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد
- حق الاستغلال: يرتبط بحق استغلال المواد
- حق التنازل: يعني حق بيع المواد

أولاً: منطلقات نظرية حقوق الملكية

تقوم نظرية حقوق الملكية على المنطلقات التالية²:

- كل تبادل حاصل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن أشياء معينة.
- ينشأ عن حقوق الملكية سلطة الاستغلال أو الحصول على الدخل أو التنازل عن السلع أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق.

- تبين نظرية حقوق الملكية كيفية تأثير مختلف أشكال الملكية في اليات عمل الاقتصاد.
- تتفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية.

ثانياً: فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقبل نظرية حقوق الملكية مجموعة من الفرضيات نذكر أهمها³:

- يعظم الأعوان الاقتصاديون دوال منفعتهم ويسعون لتحقيق المصلحة الذاتية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يعملون فيه، ومهما كانت حقوق الملكية التي يتمتعون بها.
- تظهر تفضيلات الأشخاص بسلوك في السوق.
- المعلومة ليست كاملة وتكاليف المبادلات (العقد) ليست معدومة، وتعتبر هذه التكاليف مهمة ولا يجب إهمالها.
- يخضع المتعاملون لقيود تفرضها هيكل النظام الذي يحكمهم أو الذي يعملون فيه.
- تعظيم الثروة أو الأرباح لا يجسد الدافع الوحيد لدالة المنفعة للعون الاقتصادي بل تشترك العديد من العوامل الأخرى كالترقية، ظروف العمل، الأمان...

¹ بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014، ص: 48

² غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 26

³ سمية دربال، سامي بن خيرة، محاضرة النظرية الرابعة: نظرية حقوق الملكية (ارمن الشيان وهارولد ديمستز Arman alchian et Harold demsetz) بالاعتماد على أبحاث رونالد كوز Ronald coase، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022/2023، ص2

المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح

سنوضح في هذا المطلب مفهوم أصحاب المصالح إضافة الى نظرية أصحاب المصالح ومختلف المفاهيم المتعلقة بها وعلاقتها بحوكمة الشركات.

أولاً: مفهوم أصحاب المصالح

يعتبر بونروز (Penrose) أول من بادر بالخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح، وكان ذلك سنة 1959، حيث أنه من أول الباحثين اللذين اهتموا بنظرية أصحاب المصالح.¹

في حين يرجع الظهور الأول لهذا المصطلح كمفهوم في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963، وقد عرفت أصحاب المصالح بأنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل أي تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة"، ويقصد بأصحاب المصالح أيضاً بأنهم الأفراد والجماعات التي تستفيد من المؤسسة وتتأثر بتحقيق أهدافها، حيث يجب ضمان حقوقها وعدم انتهاكها في إجراءات عمل المؤسسة.²

أما Freeman فعرف أصحاب المصالح سنة 1984 على أنهم "كل المجموعات والأفراد التي تستطيع أن تؤثر أو تتأثر بأهداف الشركة، وتتكون هذه المجموعات من المساهمين، الدائنين، الموظفين، العملاء، الموردين، جماعات المصالح العامة، والهيئات الحكومية"³، ويعرف أصحاب المصالح أيضاً بأنهم «كل شخص أو مجموعة لهم مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة المؤسسة، إذ تتحمل المؤسسات مسؤولية متباينة اتجاه كل من المجموعات أصحاب المصلحة في أنشطتها، في حين أن بعض العلاقات قد تكون أكثر قيمة وأهمية من البعض الآخر، وترتكز هذه العلاقة بين المديرين وأصحاب المصالح على أساس أخلاقي.⁴

ثانياً: تصنيف (R. Edward & Freeman) لأصحاب المصالح:

فرق Freeman في تصنيفه بين أصحاب المصالح الداخليين وأصحاب المصالح الخارجيين، غير أنه عاد وآخرون ليقدموا تصنيفاً آخر يفرقون فيه بين أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث يرون أن رفع كفاءة أداء المؤسسة يرتكز أساساً على ربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصالح الأساسيين،

¹ مغربي عبد القادر، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2016، ص: 12

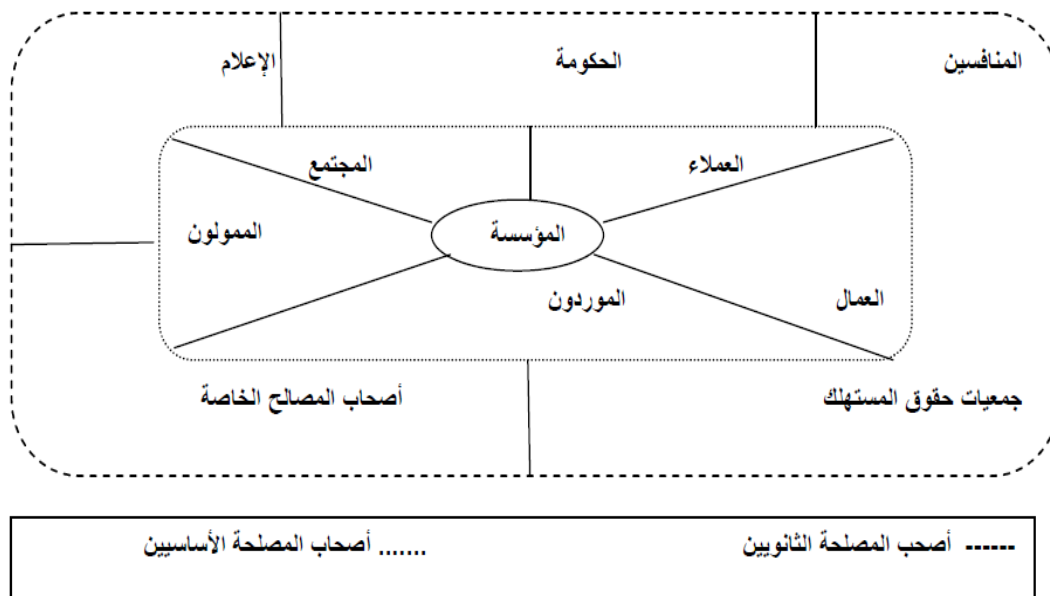
² الطاهر محمد احمد محمد حماد، الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 16، المجلد 02، 2015، ص: 116، 117

³ Robin.W Roberts, *Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory*, Accounting, Organizations and Society, vol 17, no 6, 1992, p:597

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 498

كما أن لأصحاب المؤسسة الثانويين دور هام في التأثير على علاقة المؤسسة بالأساسيين¹، وهو ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تصنيف أصحاب المصالح



المصدر: حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على مجمع زاذ فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

الجزائر، يومي 20- 21 نوفمبر 2012، ص 329

يعرف أصحاب المصلحة الأساسيين أيضا بالأطراف التعاقدية صاحبة المصالح، والتي تربطها بالمؤسسة علاقة مباشرة تحكمها العقود، حيث تعتبر كافة المجموعات ذات العلاقة هامة بقدر أهمية الأطراف المساهمة، ويملك الموظفين مصالح قصيرة الأجل في صورة أجر وظروف عمل، ومصالح طويلة المدى في شكل تقاعد، ويملك الموظفون غالبا نقابات عمالية تدافع عن حقوقهم وتدير علاقاتهم بالمؤسسة، كما يملك غيرهم من أصحاب المصالح كالدائنين والموردين والعملاء بدورهم مصالح مشروعة في المؤسسة، ومن ناحية أخرى يتأثر أصحاب المصالح الثانويين بأفعال المؤسسة حيث تربطه بها صلة تعاقدية محدودة كمنافسي المؤسسة والناشطين البيئيين، ولاشك

¹ حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على مجمع زاذ فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20- 21 نوفمبر 2012، ص: 329

أيضا أن هناك العديد من الجهات الأخرى التي تتأثر بنشاط المؤسسات الاقتصادية كالحكومات والمجتمعات المحلية وكل المجتمع.¹

ثالثا: نظرية أصحاب المصالح

يعرف Freeman نظرية أصحاب المصالح بأنها "العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وماهي ردة فعلها"²، وتعرف أيضا بأنها "عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح، وتحقيق أهداف الشركة، وبين عملية اتخاذ القرار بأن تكون في صورة أخلاقية وتتكفل هذه النظرية بحق كل مجموعة من مجموعات المؤسسة التي تحقق دورا أساسيا في خلق القيمة الاقتصادية"³، حيث تركز نظرية أصحاب المصالح على ضمان حقوق كل الأطراف ذات العلاقة امتدادا من المساهمين الى كافة المجموعات الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية كالعملاء والموظفين والدائنين والمجتمع ككل، ويجب على المؤسسة مراعاة حقوق ومصالح هذه المجموعات ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية وتفعيل دورها في عملية اتخاذ القرار.⁴

وتتطلب نظرية أصحاب المصالح من تضارب وتباين حاجات أصحاب المصالح، كتأثير رفع أجور العاملين على نسبة أرباح المساهمين، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دورا رئيسيا في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجيات، حيث تعود نشأة نظرية أصحاب المصالح الى ظهور مشكلة الوكالة وهي الاحتمالية بتضارب المصالح بين الإدارة والمالكين، حيث تسعى الإدارة غالبا لتعظيم قيمة المؤسسة، بينما يسعى المالكون لتعظيم الربحية.⁵

نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة للشركة، ظهرت المسؤولية اتجاه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح في حق المشاركة من أجل الحصول على المنافع، بصفة عادلة دون التمييز بين مصالح ومنافع المجموعات ذات المصالح، وعليه فإن نظرية أصحاب المصالح تستند على تجاوز مشكلة الوكالة من

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

² الطاهر محمد احمد محمد حماد، الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، مرجع سابق، ص: 116

³ نفس المرجع السابق ذكره، ص: 116

⁴ صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 11

⁵ سعد العتري، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، العراق ع 48، المجلد 13، 2007، ص: 11

خلال بناء فكرة وجود المؤسسة لخدمة كافة الأطراف أصحاب المصالح، ممن يؤثرون ويتأثرون بنشاطات المؤسسة وأعمالها.¹

رابعاً: نظرية أصحاب المصالح وحوكمة الشركات

يمكن توفير الحوافز الإدارية من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس ما لصالح أصحاب المصالح، ومن أجل تحقيق هذه العملية بجب تجديد أهداف و مقاييس أداء واضحة، ويواجه هذا الاجراء مشكلة رئيسة تكمن في ما اذا كان هناك مقياس متاح لصالح الأطراف أصحاب المصالح، حيث قياس أداء الشركات بالنسبة لموظفيها وغيرهم من الأطراف المتعاملة أصعب من قياسه للمساهمين، ولا يوجد مقياس محاسبي أو مقياس قيمة سوقية لتأثير قرارات المديرين السابقة والحالية بشأن أصحاب المصالح، مما ينتج عنه ربط حوافز المديرين بجماعات الأطراف أصحاب المصالح وقياس الأداء الكلي يمكن أن يصبح عملية مربكة وفوضوية.²

ويمكن القول أن نظرية أصحاب المصالح لا تلقى اجماعاً حول كيفية قياس وأداء تقارير عن التغيرات في صالح أصحاب المصالح، حيث يؤيد غالبية الاقتصاديين فكرة منهج مصفوفة الأداء المتوازن، التي تقيس أربع منظورات رئيسية وهي: العملاء، العمليات الداخلية، تعلم الموظفين ونموهم، النجاح المالي، وتستخدم في بعض المؤسسات غير أنها غير مطبقة بوجه عام.³

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص 11

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

³ نفس المرجع السابق، ص، ص: 506 - 507

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

إن مبدأ تحسين الأداء داخل الشركات يقوم على التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة التي حظيت باهتمام الباحثين والاقتصاديين والقادة نظرا لدورها في توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات للشركات والمستثمرين وأسواق المال وكافة أصحاب المصالح، فالتطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر وجودة تطبيق مبادئ الحوكمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة اضافة معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي، ومعايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات معيارا دوليا لحوكمة الشركات، وهي وسيلة تساعد صانعي السياسات على تحسين الاطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة الشركات، بهدف خلق الثقة في الأسواق المالية ودعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي، وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فان هذه المبادئ تنظم مجموعة العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس ادارتها، والمساهمين فيها وكافة الأطراف أصحاب المصلحة، وتوضح المنظمة الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء. وتعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، فقد تم إصدارها لأول مرة عام 1999، وتم اعتمادها من قبل قادة مجموعة العشرين عام 2015، ثم اصدار المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة والنزاهة داخل القطاع المملوك للدولة.

وتركز هذه المبادئ بشكل أساسي على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، إلا أنها يمكن أن تطبق أيضا على الشركات التي لا يتم تداول أسهمها بالبورصة كالمؤسسات الخاصة والشركات المغلقة والمؤسسات الحكومية¹، ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي:²

¹ جون سوليفان، جين روجرز، ألكسندر شكولينكوف، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية

الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، 2003، ص: 145

² منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، 2017، ص: 13

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

- ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وينبغي أن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال
- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتمتع بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع حكم القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددا ومصمما بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تدعم لوائح أسواق الأوراق المالية الحوكمة الفعالة للشركات.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع تقديم الشرح التام لها.
- ينبغي تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود، بما في ذلك الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

ثانياً: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

- يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات 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.
- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
 - طرق مضمونة لتسجيل الملكية
 - إرسال أو نقل الأسهم.
 - الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
 - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
 - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
 - نصيب من أرباح الشركة.

- ينبغي أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية وأن يكون لهم الحق في المشاركة والموافقة على القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:
 - تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
 - الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
 - العمليات الاستثنائية بما في ذلك بيع الأصول.
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة للمشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يكون المساهمون على علم بالقواعد التي تحكم هذه الاجتماعات بما في ذلك إجراءات التصويت، بحيث ينبغي:
 - تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بتاريخ ومكان جدول أعمال الجمعية العامة وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها
 - أن تسمح الإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين أن يحصلوا على المعاملة المتكافئة، ويجب ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الأصوات 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، واتخاذ قرارات في نطاق حدود معقولة.
 - تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وأن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم.
 - أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء حضوريا أو غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات.
 - إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- ينبغي السماح للمساهمين بما في ذلك المستثمرين من المؤسسات، أن يتشاوروا فيما بعضهم فيما يتعلق بموضوعات الحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.
- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس الأسهم معاملة متكافئة مع الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم للأسهم.
- ينبغي الموافقة على المعاملات بين الأطراف المرتبطة وأجرائها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح، وتحمي مصلحة الشركة ومساهميها.

- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النسب الحاكمة، ويجب أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح، مع حظر إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي.
- ينبغي السماح للأسواق المسيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

ثالثاً: المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء :

- يجب أن يوفر نظام الحوكمة الفعال الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار، ويسمح لأسواق الأسهم بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.
- يجب على المستثمرين من المؤسسات أن يفصحوا عن سياسات حوكمة الشركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم.
- ينبغي أن يتم الادلاء بالأصوات عن طريق أمناء أو وفقاً لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم.
- ينبغي على المستثمرين من المؤسسات أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المهم في المصالح الذي قد يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية الخاصة باستثماراتهم.
- ينبغي أن يفرض إطار حوكمة الشركات على المستشارين والمحللين والسامسة ووكالات التقييم الذين يقدمون التحليلات المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، الإفصاح التام والحد من التعارض في المصالح الذي قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة تحليلاتهم ومشورتهم.
- ينبغي منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق وينبغي تنفيذ القواعد المطبقة.
- ينبغي على الشركات المدرجة في ولاية قضائية غير الولاية القضائية التي تأسست فيها الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة لحوكمة الشركات، وفي حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق ينبغي أن تكون إجراءات الاعتراف بمتطلبات الإدراج في الإدراج الأساسي شفافة وموثقة.
- ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية الكشف الفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة على تشجيع الحوكمة الفعالة.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات :

- يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي تنشأ نتيجة القانون أو الاتفاقيات المتبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.
- ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

- ينبغي السماح بوضع اليات من أجل مشاركة العاملين.
- ينبغي السماح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ينبغي منح أصحاب المصالح إمكانية التواصل مع مجلس الإدارة والسلطات العامة للإعراب عن مخاوفهم بشأن الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفى للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

خامسا: الإفصاح والشفافية:

- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركات.
- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية:
 - النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة
 - أهداف الشركة والمعلومات الغير مالية.
 - الملكيات الكبرى للأسهم بما في ذلك المستفيدين من الملكية، وحقوق التصويت
 - مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين
 - المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة كمؤهلاتهم واستقلاليتهم.
 - المعاملات بين الأطراف المرتبطة.
 - عوامل المخاطرة المتوقعة.
 - المسائل الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
 - هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ينبغي اعداد المعلومات والافصاح عنها وفقا للمعايير عالية النوعية للمحاسبة والابلاغ المالي والغير المالي.
- ينبغي قيام مراجع كفى ومستقل ومؤهل بالقيام بمراجعة خارجية مستقلة سنوية، من أجل أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي.
- ينبغي للمراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين

- ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفي الوقت المناسب مع كفاءة من حيث التكلفة لمستخدمي المعلومات.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:

- ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة اتجاه الشركة والمساهمين.

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس العلم التام، وبحس نية، ومع بذل العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

- ينبغي على مجلس الإدارة تطبيق معايير أخلاقية عالية، والأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

- يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتمثل في:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الاشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، وعمليات البيع.

- الاشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة، واجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافاتهم ومرتباتهم، والاشراف عليهم، واستبدالهم عند استلزام الأمر مع الاشراف على تخطيط تداول المناصب.

- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل.

- ضمان الشفافية في عملية رسمية وشفافة لترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة.

- ضمان نزاهة نظم المحاسبة والابلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، ووجود نظم سليمة للرقابة.

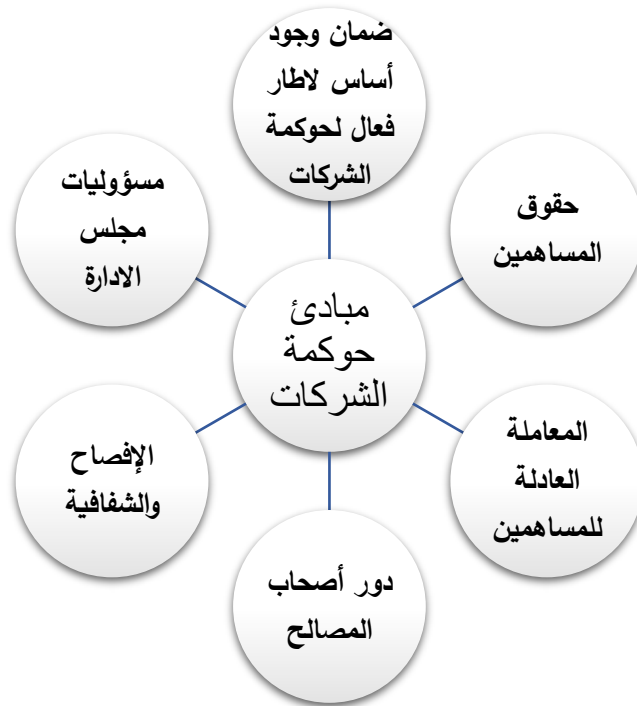
- الاشراف على عمليات الإفصاح والتواصل.

- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.
- ينبغي أن تتاح لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب للقيام بمسؤولياتهم.

- ينبغي وضع اليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم، بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله.

ويمكن توضيح أبرز مبادئ حوكمة الشركات في المخطط التالي:

الشكل رقم (06): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما سبق

تدعم المبادئ السابق ذكرها المجهودات الحكومية في إطار تفعيل وتحسين اطرها القانونية والتنظيمية والمؤسسية لحوكمة الشركات، كما تهدف أيضا الى توفير الاقتراحات والتوجيهات لكافة الأطراف ذات العلاقة بنظام الحوكمة حول كيفية زيادة الكفاءة في الأداء بما يضمن جعل الشركات أكثر شفافية وتنافسية وكفاءة.

المطلب الثاني: معايير البنك الدولي ومعايير صندوق النقد الدولي

أولاً: معايير البنك الدولي:

أصدر البنك الدولي معيارين أساسيين لحوكمة الشركات هما¹:

1 **الإعسار وحقوق الدائنين**: بعد أزمة جنوب شرق آسيا حاول البنك الدولي تحسين استقرار النظام العالمي، من خلال تحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار، ودعم الحقوق المتعلقة بعلاقة الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.

2 **الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة**: يعمل البنك الدولي على المراجعة الدورية لمدى التزام العديد من الدول بمعايير المحاسبة والمراجعة، وذلك من أجل تحقيق شفافية القوائم والتقارير المالية للشركات وضمان التزامها بالإفصاح عنها في الوقت المناسب، والاعتماد عليها كجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد، ويهدف هذا الإجراء إلى تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراجعة الدولية على الترتيب، ومدى التزام الشركات بالمعايير الموضوعية في كل دولة، وتشجع شركة التمويل الدولية بدورها على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات حيث تشترط على الشركات التي تستثمر فيها ممارسة قواعد الحوكمة الرشيدة والتقيّد بالنظم الداخلية للمراقبة وتقديم التقارير، وينطبق هذا الإجراء بوجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

ثانياً: معايير صندوق النقد الدولي

ساهم صندوق النقد الدولي في تحديد قواعد ومعايير الممارسات السليمة لحوكمة الشركات، من أجل ضمان شفافية ومصادقية السياسات المالية والنقدية الحكومية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي²:

1 **قانون السياسات المالية**: يشجع صندوق النقد الدولي الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية، ويؤكد على ضرورة وضوح مسؤوليات الحكومة والتزامها بتوفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين، كما يجب أن تكفل إعداد الميزانية وتنفيذها وتقديم تقارير عنها بطريقة واضحة، ويجب أن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها، وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة وتبرز المدونة الإجراءات الحكومية الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المتعلقة بالأسس والوسائل.

¹وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غروي، حوكمة الشركات أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي،

الأردن، 2015، ص-ص: 58، 59

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

وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربع موضوعات هامة وهي:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات:

- يجب التمييز بين القطاع الحكومي و/أو الهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد، ويجب الإفصاح علانية عن أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام.
- يجب توفر إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية.

- توافر المعلومات للجماهير:

- يجب توفر المعلومات الكاملة والدقيقة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة.
- يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية في الوقت المناسب

- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:

- يجب أن تحدد وثائق الميزانية كافة المعلومات المتعلقة بأهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى والمخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها.
- يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالميزانية بطريقة تمكن من تحليل السياسات وتشجع المساءلة.
- يجب أن تكون الإجراءات المتعلقة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا كافة الإيرادات محددة بطريقة واضحة.
- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين.

- تأكيد النزاهة:

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها.
- يجب أن تخضع المعلومات المالية للفحص المستقل.

2 قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

أصدر صندوق النقد الدولي قانون الممارسات الجيدة الخاص، بهدف تفعيل دور السياسات النقدية والمالية من خلال الإفصاح عن أهداف السياسة وأدواتها للمواطنين، كما تدعو الإدارة الجيدة الى خضوع البنوك المركزية والهيئات المالية للمساءلة خاصة عندما تمنح السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية، وأعد هذا القانون في سباق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير، وإجراءات الشفافية التي تكفل دعم النظم

النقدية والمالية الدولية، وتدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية.¹

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن حوكمة الشركات

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003، مجموعة من المبادئ والمعايير لدعم الممارسات الرشيدة للحوكمة في المؤسسات المالية والغير مالية، وذلك على مستويات أربعة كما يلي:²

- الممارسات المقبولة للحوكمة الجيدة
- خطوات إضافية لضمان التطبيق السليم للحوكمة.
- إسهامات أساسية لتحسين الحوكمة الجيدة محليا.
- القيادة.

أولاً: الممارسات المقبولة للحوكمة الجيدة

يوضح الجدول الموالي أهم الممارسات السليمة للحوكمة الجيدة كما يلي:

الجدول رقم (05): الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة

محاور حوكمة الشركات	الممارسات المقبولة
الالتزام بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات	- توافر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات والشركات. - لدى المؤسسة أو الشركة مجموعة خطية من السياسات أو ميثاق والذي يوضح الحد الأقصى: حقوق ومعاملة المساهمين، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، وأخلاقيات العمل.
بيئة وعمل مجلس الإدارة	- مجلس الإدارة يجتمع دورياً، ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة. - يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة و قبل وقت كاف من أجل التحليل والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف وتطوير اتجاهات واستراتيجيات الشركة. - غالبية أعضاء مجلس الإدارة لا يجب أن يكونوا مسؤولين تنفيذيين في الشركة أو شركاتها التابعة - لدى المجلس لجنة تدقيق والتزام وتضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين، والتي توصي باختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لاجتماع المساهمين، وتراجع وتوافق على تقارير المدققين الداخليين والخارجيين، وهي المسؤولة عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين، وتشرف على برنامج التدقيق الرقابي للشركة.

¹ مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

ص: 157، 158

² أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007، ص: 6

	- يتابع المجلس على أساس دوري سياسات الشركة بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ويجب ان توافق عليها على مستوى المدير ولجنة الائتمان ومجلس الإدارة.
الشفافية والإفصاح	- إعداد البيانات المالية للشركة بما يتناسب ومعايير المحاسبة المالية، ويتم تدقيقها بواسطة شركة تدقيق مستقلة ومعروفة. - سياسات وممارسات الشركة بالنسبة لإعداد التقارير حول رأس المال الرقابي، ونوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة تبييض الأموال وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة (الهيئات) الرقابية الوطنية المختصة. - لدى الشركة نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام في الشركة والمدققين الخارجيين والجهة الرقابية. - التزام الشركة بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات، مع معاملة المستثمرين والمحللين الماليين على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح المالي.
معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	- يجب توفير معلومات وبرامج عمل مناسب لهؤلاء المساهمين مع السماح لهم بالمشاركة والتصويت في الاجتماعات. - الشركة تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت وحقوق الاكتتاب وحقوق التحويل. - كل حاملي الأوراق المالية للشركة يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح عن المعلومات متاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها المناسب بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة أو المتفرعة (تركز الملكية)

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

الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص-ص: 76، 77

ثانيا: خطوات إضافية لضمان التطبيق السليم للحوكمة

يوضح الجدول الموالي أهم الخطوات الواجب اتباعها لضمان التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات كما يلي:

الجدول رقم (06): خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة

محاور حوكمة الشركات	خطوات إضافية لضمان تطبيق حوكمة الشركات السليمة
الالتزام بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات	- لدى الشركة مسؤول مختص عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات حوكمة الشركات، وعن المتابعة الدورية لهذا الميثاق والسياسات. - إفصاح الشركة دوريا للمساهمين عن ميثاق وممارسات حوكمة الشركات بما يتناسب مع الموائيق الاختيارية لأفضل الممارسات في الدولة.
بيئة وعمل مجلس الإدارة	- يتضمن مجلس الإدارة اثنين أو أكثر من الأعضاء المستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين. - لدى المجلس لجنة لإدارة المخاطر، بحيث توفر لأعضائه متابعات سنوية عن نظام إدارة المخاطر (الائتمانية والسوقية والتشغيلية)

- لدى الشركة إجراءات خاصة واضحة بالنسبة لمراجعة مجلس الإدارة في كل ما يتعلق بمعاملات الائتمان مع المسؤولين والمدراء والشركات التابعة أو المتفرعة. - تركيبة المجلس (مصنوفة المؤهلات والمهارات) مناسبة على صعيد المسؤوليات والإشراف والرقابة هذا مع إجراء تقييم سنوي.	
- إن السياسات وممارسات المحاسبة الرقابية والمالية وإعداد التقارير والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية.	الشفافية والإفصاح
- التمثيل الفعال لهؤلاء المساهمين يجب أن يكون متوافرا من خلال التصويت التراكمي أو آليات مماثلة. - لدى الشركة سياسات مصممة وقوية بالنسبة لمعاملات هؤلاء المساهمين عند حدوث تغييرات في السيطرة. - لدى الشركة سياسات وممارسات واضحة بالنسبة للإفصاح الكامل والمناسب على صعيد التوقيت تتاح للمساهمين، والخاصة بالمعاملات مع الشركات التابعة أو المتفرعة والمساهمين المسيطرين والغدارة والمدراء (تضارب المصالح) وأيضا باتفاقيات المساهمين المسيطرين. - إعداد الشركة تقارير سنوية، تفصح فيها لهؤلاء المساهمين عن المخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المسيطرين، ودرجة تركيز الملكية، والخيارات المتقاطعة بين الشركات التابعة والمتفرعة للشركة المعنية، والاختلافات بين قوة التصويت للمساهم المسيطر وموقف الملكية العام في الشركة.	معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية

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

الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص78، 79

ثالثا: إسهامات أساسية لتحسين الحوكمة الجيدة محليا

يوضح الجدول الموالي أهر الإسهامات الأساسية لتحسين تطبيق الحوكمة السليمة محليا:

الجدول رقم (07): إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا

حوكمة الشركات	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا
الالتزام بالترشيد الإداري	- الشركة تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة. مجلس الإدارة لجنة الحوكمة.
بيئة وعمل مجلس الإدارة	- إن لجنة التدقيق والالتزام وإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين. - مجلس الإدارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين - إن لجنة مجلس الإدارة المكونة بالكامل من مدراء مستقلين مسؤولة عن الموافقة على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة او المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو المدراء أو الإدارة في الشركة المعنية.

- الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة، أو تضارب محتمل في المصالح - مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي.	
- إعداد التقارير المالية وممارسات الإفصاح تتناغم مع أعلى المستويات الدولية. - الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضا عبر الأنترنت في الأوقات المناسبة.	الشفافية والإفصاح
- لدى الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوص خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية حقوق الأقلية)، من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أي إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية مركزة أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.	معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية

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

الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 79، 80

رابعاً: القيادة

يوضح الجدول الموالي محاور حوكمة الشركة فيما يتعلق بمعيار القيادة

الجدول رقم (08): القيادة

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

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

الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 80، 81

خلاصة الفصل الأول: لقي مفهوم حوكمة الشركات اهتماما واسعا في العديد من الاقتصاديات العالمية كأحد الحلول الفعالة لحل مشكلة الوكالة بين الإدارة والملاك، وبالرغم من توجه الكثير من الباحثين والخبراء والهيئات الى البحث فيما يتعلق بمفهوم حوكمة الشركات إلا أنه لم يتم الوصول الى تعريف موحد لهذا المفهوم نظرا لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات.

وتتبع أهمية حوكمة الشركات من دورها في تبني الأنظمة والقرارات والمواثيق واللوائح الكفيلة بمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري بما يعزز الإفصاح والعدالة والمساءلة وشفافية القوائم المالية من ناحية، ويساهم في الأداء الفعال والايجابي للمؤسسة من ناحية أخرى، فالحوكمة تعد عملية ضرورية ولازمة لتحديد العلاقات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

فتطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضبط الممارسات المالية والإدارية والقانونية وتحد من استغلال السلطة الغير مبرر وذلك في إطار خلق بيئة تقوم على الثقة والمصادقية وشفافية القوائم المالية لتعزيز المنافع ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

ويقوم تحسين الأداء وتطويره داخل الشركات على التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة التي توفر الخطوط الارشادية والمقترحات للشركات والمستثمرين وأسواق المال وكافة أصحاب المصالح، ومن ناحية أخرى فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يتوقف بدوره على مدى توافر جودة المعايير الدولية التي تساهم في تحقيق كفاءة الأداء.

الفصل الثاني:

حوكمة الشركات، آلياتها

ونماذج تطبيقها دوليا

تمهيد:

ترتكز أهمية حوكمة الشركات على تفعيل دور كافة الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في توجيه الإدارة في عملية اتخاذ القرار مع إمكانية إدارة عدة أقسام كالموارد البشرية والبحث والتطوير لضمان تحقيق أهداف الشركة، وضمان حقهم في الاضطلاع على أنشطة الشركة في حدود صلاحيتهم، وكذا مشاركتهم بشفافية فيما يخص مصالحهم وفيما يتعلق بالمعاملات التي تؤثر عليهم، و تكوين علاقات مهنية متينة مبنية على الثقة والمصادقية والشفافية والإدارة بالقيمة والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تبني مجموعة من الآليات والإجراءات التي تعمل على حل مشاكل الوكالة من خلال حماية مصالح حملة الأسهم إزاء السلوك النفعي الذي قد تسلكه الإدارة، بهدف حماية مصالح كافة أصحاب المصالح. وفي إطار التطبيق السليم لآليات الحوكمة تبنت العديد من الدول العربية والأجنبية مبادئ الحوكمة، من خلال اصدار المنظمات والهيئات التنظيمية التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم للحوكمة.

ومن هذا المنطلق فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: حوكمة الشركات (الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة وركائزها ومحدداتها)

المبحث الثاني: آليات ومداخل تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: النماذج والتطبيقات الدولية في مجال حوكمة الشركات

المبحث الأول: حوكمة الشركات (الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وركائزها ومحدداتها)

لا يمكن لحوكمة الشركات أن تحقق أهدافها بفاعلية إلا من خلال توفر مجموعة من الركائز والمحددات الداخلية والخارجية التي تساعد على التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة، وتشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصلحة وكافة الأطراف المعنية بالتطبيق الرشيد للحوكمة في خلق الثروة والوظائف واستدامة المؤسسات المالية السليمة.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹

- 1 **المساهمون (shareholders):** يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.
- 2 **مجلس الإدارة (Board of Directors):** توكل اليهم العديد من الواجبات والمسؤوليات، فعليهم التفكير في كيفية التأثير على موظفيهم وعملائهم ومساهميهم وكافة الأطراف المتعاملة معهم قبل اتخاذ أي قرار مالي أو اداري، ويتمثل الدور الرئيس لمجلس الإدارة في الاشراف والتخطيط، كما يمكنه تفويض بعض الصلاحيات الى الرئيس التنفيذي أو المدير المالي أو لجان مجلس الادارة في ظل ظروف معينة، مع تقديم تقارير منتظمة الى المجلس حول الأمور التي تقوم بمعالجتها، ومن جهة أخرى يسعى مجلس الإدارة الى وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق اهداف الشركة على المدى القصير والطويل، وبرمجة الاليات التي تسمح بمراقبة الأداء والتقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

¹ زرار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهنات وافاق، جامعة أم البواقي، 07/08 ديسمبر، 2010، ص-ص: 9:10

وبينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهي:

- **واجب العناية اللازمة: (Duty of care)** ويتطلب ذلك ان تلتزم الشركة بالقوانين والإجراءات التنظيمية السليمة في أداء مهامها، كما يتوجب على مجلس الإدارة ضرورة التحلي باليقظة والحذر والعناية اللازمة في اتخاذ القرار.

- **واجب الإخلاص في العمل: (Duty of loyalty)** يعتبر واجب الولاء أحد الواجبات الائتمانية الأساسية لمجلس الإدارة، والذي يفرض عليهم ضرورة اتخاذ القرارات بشفافية وعدالة وبما يخدم مصلحة كافة المتعاملين، ومن جهة أخرى يجب أن يكون مجلس الإدارة مخلصا تماما في أداء مهامه، وأن يتجنب استغلال صلاحياته لتحقيق مكاسب شخصية، كما يتطلب واجب الإخلاص الحفاظ على خصوصية المعلومات السرية للمؤسسة وعدم استخدامها لمصالحهم الشخصية.

3 الإدارة: (Management) الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال الى مجالس الإدارة، كما أنها تعمل على تعظيم ارباح الشركة والحفاظ على زيادة قيمتها واستمراريتها، بالإضافة الى تبنيها للإفصاح والشفافية في المعلومات التي تشاركها مع المتعاملين، لذلك يجب الاختيار الدقيق والسليم لأعضاء الإدارة باعتبارهم حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وكافة المتعاملين مع الشركة.

4 أصحاب المصالح (Stockholder): وهم مجموعة الجهات الفاعلة التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف الشركة، مثل المستثمرين والموظفين والموردين والدائنين والعملاء، وقد تكون مصالح هذه الأطراف مختلفة عن بعضها اختلافا جوهريا اعتمادا على مركزهم داخل المؤسسة، ويمكن تقسيم أصحاب المصلحة الى فئتين لكل منها مجموعة أولوياتها ومتطلباتها من العمل وهم:

- **أصحاب المصلحة الداخليون:** هم مديرو وموظفو الشركة الذين يشاركون بالفعل وبصفة مباشرة في معاملات الشركة كالتوظيف أو الملكية أو الاستثمار.

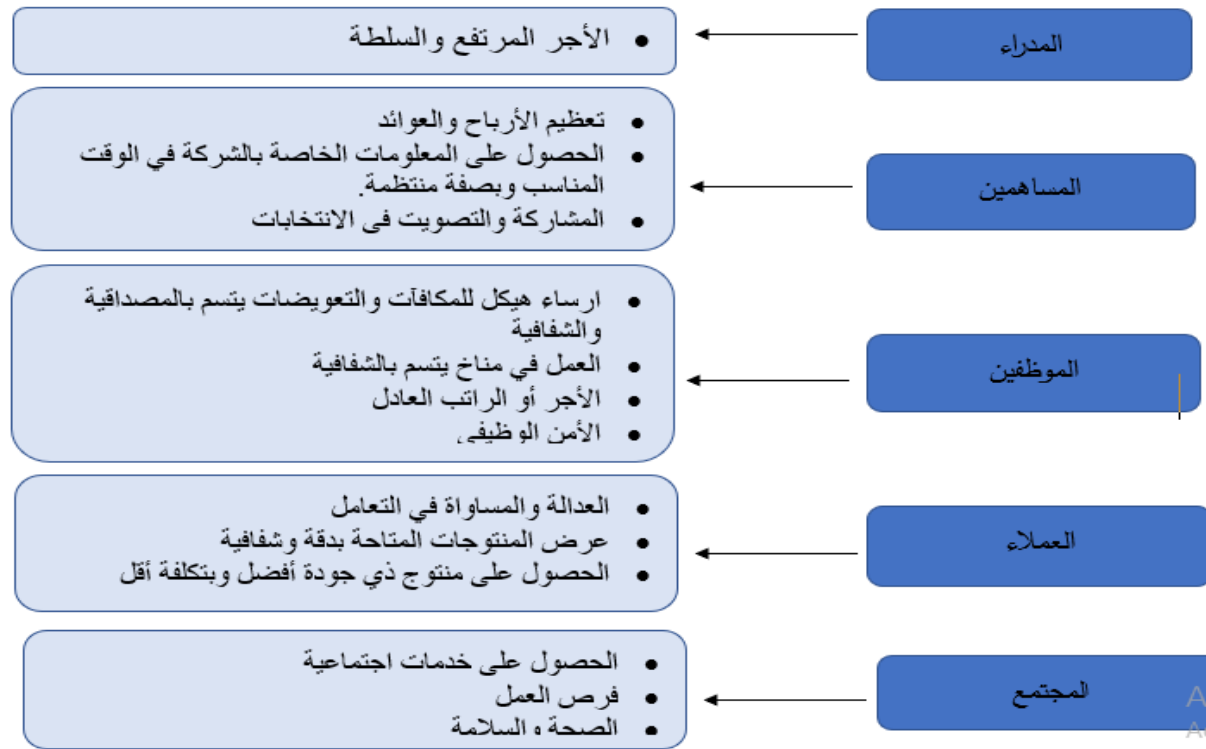
- **أصحاب المصلحة الخارجيون:** هم الذين لا يعملون بشكل مباشر مع الشركة لكن يتأثرون بإجراءات ونتائج الأعمال، يشملون الدائنين والمراجعين والعملاء والموردين والوكالات الحكومية والمجتمع ككل.

يتولى أصحاب المصالح دورا هاما في توجيه الإدارة في عملية اتخاذ القرار مع إمكانية إدارة عدة أقسام كالموارد البشرية والبحث والتطوير لضمان تحقيق أهداف الشركة، كما يحق لهم الاضطلاع على أنشطة الشركة في حدود صلاحياتهم، وكذا مشاركتهم بشفافية فيما يخص مصالحهم وفيما يتعلق بالمعاملات التي تؤثر عليهم، وهذا في

إطار الأهمية البالغة التي يحظى بها أصحاب المصالح، فبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا مجلس الإدارة تحقيق استراتيجيات المؤسسة، فالمورد هو من يزود الشركة بالمواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، والعملاء هم الجهة التي تقوم بشراء المنتج، أما الأطراف الممولة فهي التي تزود الشركة بالتسهيلات الائتمانية، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة¹

ان توقعات الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح ليست متماثلة وهو ما يجعل المؤسسة ملزمة بتوفير الرضا الكافي لكل عنصر من أعضاء المجموعة، ويمكن توضيح مصالح أصحاب المصالح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(07): مصالح واهتمامات أصحاب المصالح



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما سبق

تؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD (2004; 46 أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح الذي ينص عليه القانون والاتفاقات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة والوظائف واستدامة المؤسسات المالية السليمة، ويؤكد بأنه على الرغم من أن الشركة تتحمل مسؤولية اتجاه مساهميها، إلا أنها مسؤولة أيضا أمام أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم. ويؤكد

¹ زرزاز العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مرجع سبق ذكره، ص10

(Farrell et al 2005) أنه نظرا لمحدودية الموارد يجب على الشركات تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين وبالتالي انشاء نظام حوكمة يتضمن رفاهية أصحاب المصلحة واحتياجات ومصالح الشركات. اضافة الى إمكانية قيام المنظمة بتحديد أولويات أصحاب المصلحة الخاصين بها بترتيب الأهمية بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية في إدارة هذه العلاقات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التعرف على أصحاب المصلحة وتصنيفهم حسب مستوى السلطة والشرعية التي يمارسونها في المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات تهدف بالدرجة الأولى الى تعظيم الربح وزيادة ثروة مساهميها وأصحابها، لذلك من المهم إيلاء الاهتمام اللازم للأطراف التي لها أي شكل من أشكال التأثير على هذا الهدف، ومن أهمهم أصحاب المصلحة الذين يشاركون بنسبة كبيرة في تعزيز زيادة الثروة للشركات كما هو موضح في الجدول الاتي:¹

الجدول رقم (09): إسهامات أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف المؤسسة

أصحاب المصالح	الإسهامات
المستثمرون	• نسبة رأس المال وحقوق الملكية والديون • خفض تكاليف الاقتراض والمخاطر وتوفير الموارد المالية.
الموردون	• تزويد المؤسسة بالمواد الخام والسلع والخدمات
الدائنون	• منح الشركة تسهيلات ائتمانية بتكلفة مناسبة
العملاء	• الولاء للعلامة التجارية وسمعتها • عمليات الشراء المتكررة أو ذات الصلة • التصميم التعاوني والتطوير وحل المشاكل المحتملة
النقابات	• العمل على حل النزاعات والصراعات القائمة • العمل على استقرار القوى العاملة
الجماعات المحلية	• رخص العمل • الدعم المتبادل ومنح الإقامة
الحكومة	• سياسات الاقتصاد الكلي والسياسات الاجتماعية
السلطات التنظيمية	• التحقق من صحة خصائص المنتج /الخدمة ومستوى جودتها

Source: Onyekach.E. Wogu, **corporate governance: the stakeholder's perspective**, international journal of business and management review, Nigeria, may2016, p49

¹ Onyekachi.E. Wogu, **corporate governance: the stakeholder's perspective**, international journal of business and management review, Nigeria, may2016, p48

المطلب الثاني: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

تعتبر الركائز الأساسية لحوكمة الشركات ضرورية في إدارة الشركة بكفاءة، وتكوين علاقات مهنية متينة مبنية على الثقة والمصادقية بين أصحاب المصلحة الذين يشملون أعضاء الإدارة والمديرين والمساهمين والعاملين وكافة الأطراف التي تؤثر وتتأثر بمعاملات الشركة، وتتمثل أبرز الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات فيما يلي:¹

- **الإدارة بالقيمة:** تهدف الى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بينهم وبين المسيرين، وهي مجموعة الإجراءات والأهداف التي تهدف الى التنسيق بين مجموعة من العوامل الاستراتيجية من أجل تعظيم قيمة المساهمين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ المتمثلة في توفر نظام للحوافز المالية، تبني اليات رقابة فعالة لضبط العلاقة بين المسيرين والمساهمين.

- **الثقة:** هي التعاون والنزاهة المتبادلة بين الأطراف المتعاملة، وهي ميزة انتقلت النظريات حول أهميتها في فهم العلاقات الاقتصادية من خلال التعاقدات التي تربط بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين، فقيمة العلاقة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصالح تقاس بالفرق بين قيمة التأمين المرتفع أو المنخفض نتيجة انعدام الثقة أو توفر الثقة.

- **الشفافية:** تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات فهي تشير الى استعداد الشركة لتقديم معلومات واضحة والتصرف بطريقة مكشوفة عن طريق الكشف عن أرقام الأداء المالي والقرارات المتخذة بدقة ومصادقية، ومن جهة أخرى فإن الشفافية تمثل عنصرا هاما لحوكمة الشركات لأنها توفر إمكانية التحقق من جميع إجراءات الشركة من قبل مراقب خارجي، مما يجعل معاملاتها وإجراءاتها قابلة للتحقق، فالحوكمة الرشيدة تتطلب ضرورة اعلام أصحاب المصلحة بأنشطة الشركة الجارية وخططها المستقبلية، والمخاطر المرتبطة باستراتيجيات أعمالها.

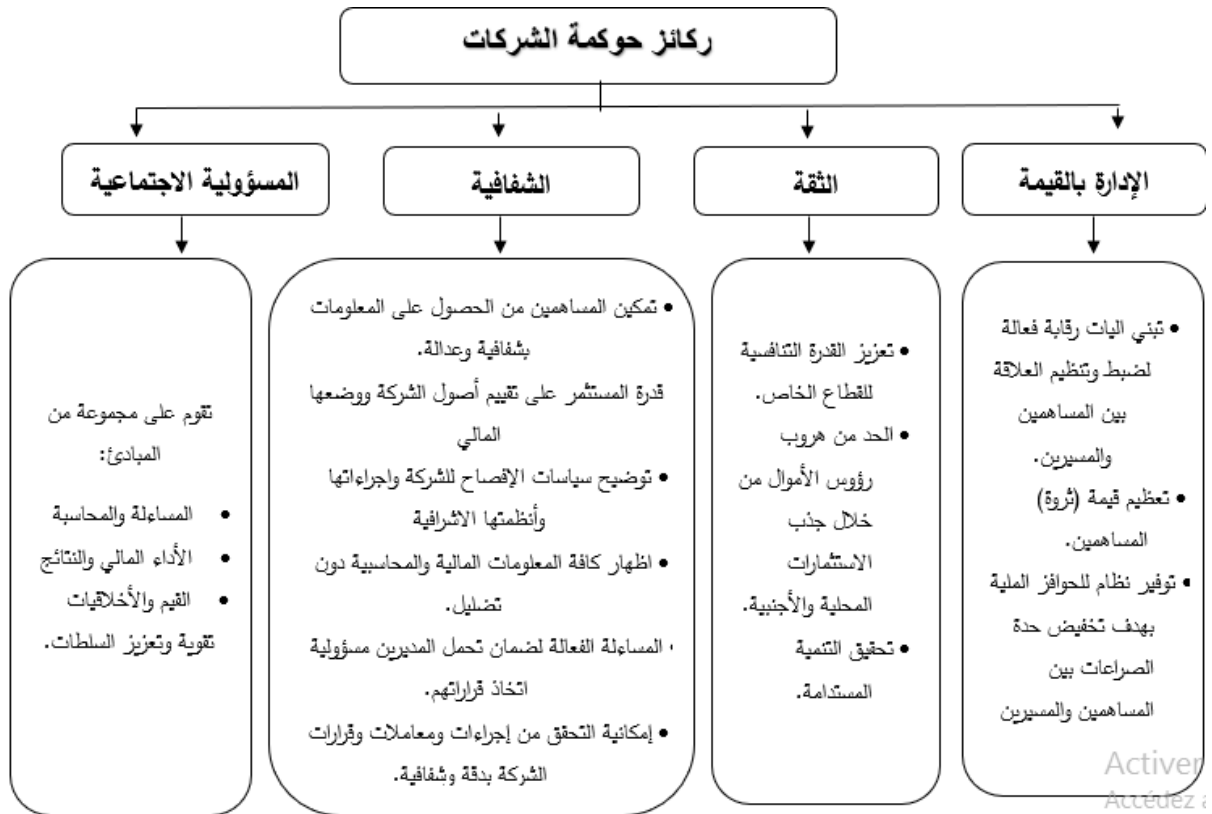
ولتكون الشفافية أداة فعالة لتحقيق مبادئ الحوكمة يجب أن ترافقها مجموعة من الآليات التي تختلف حسب طبيعتها، والتي تتمثل غالبا في الإفصاح المحاسبي الذي يبنى على ضرورة اظهار كافة المعلومات المالية والمحاسبية بصفة واضحة للمستخدمين الداخليين والخارجيين دون غموض أو تضليل، بالإضافة الى المساءلة وهي العملية التي يتحمل بموجبها الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار في الشركة المسؤولية عن قراراتهم، مع ضرورة توفر اليات لضمان فعالية المساءلة.

¹ حسام الدين غضبان، مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة باتنة-الجزائر-، مجلة الحقيقة، العدد 25، أدرار، ص-ص: 157، 162

- **المسؤولية الاجتماعية:** يمكن تعريفها على أنها التزام المؤسسة بالقيام بالوظائف التي تحافظ على مصالح المجتمع وتصونها، فالمنشأة التي تدير أعمالها بأخلاقية وتتبنى مبادئ الحوكمة الرشيدة يجب أن تكون مسؤولة اجتماعيا وغير استغلالية أو تمييزية فيما يتعلق بقضايا البيئة وحقوق الانسان كمكافحة التلوث، تحسين الخدمات الصحية...

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيح ركائز حوكمة الشركات فيما يلي:

الشكل رقم (08): ركائز حوكمة الشركات

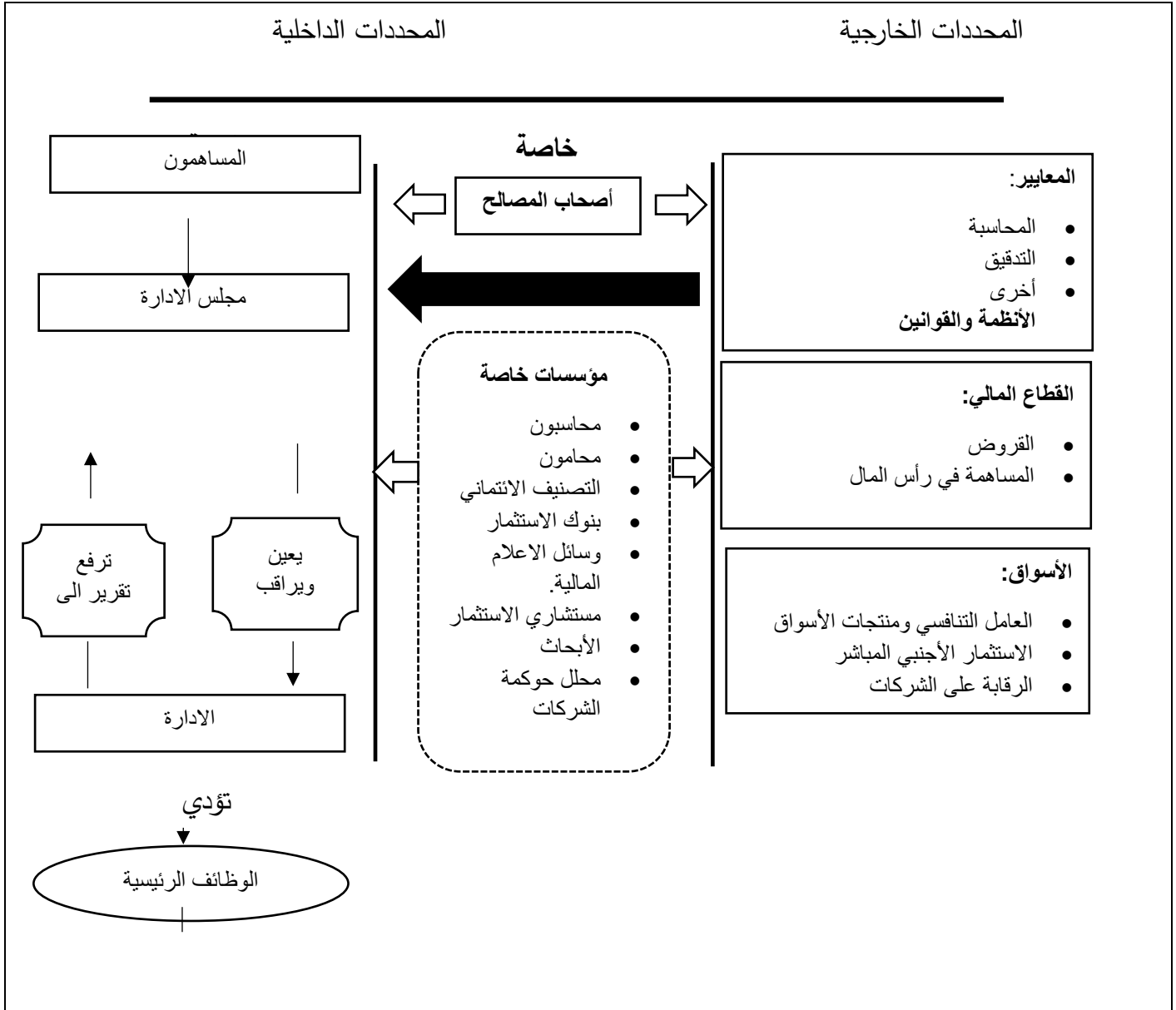


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات

لا يمكن لحوكمة الشركات أن تحقق أهدافها بفاعلية إلا من خلال توفر مجموعتين من المحددات التي تساعد على التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة، ويمكن عرض هاته المحددات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): محددات حوكمة الشركات



المؤسسات الخاصة تشير إلى وكلاء القطاع الخاص، الهيئات ذاتية التنظيم، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. الذين تقلل من عدم توافر المعلومات، ويرفعون من درجة مراقبة الشركات، ويسلطون الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source : Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*, The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, May,2000, p5

- 1 **المحددات الداخلية:** تشير الى الإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بهدف تقليل التضارب بين مصالح هذه الأطراف،¹ وتتمثل هذه المحددات في:²
 - **عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة:** هو وثيقة ملزمة للمؤسسة، تودع لدى مسجل الشركات وتعكس علاقة الشركة بالعالم الخارجي، يتضمن اسم وعنوان ومكتب الشركة المسجلة، والطريقة التي يتم بها هيكلة رأسمالها، وكذا أهدافها وغاياتها.
 - **الهيكل التنظيمي:** هو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المؤسسة ضمن مستويات هرمية تتخللها الأوامر والتعليمات والعلاقات، وهو يضمن توفير الإطار الملائم للأداء الفعال، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشفافية والرقابة عليها.
 - **الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي:** وتتم باستخدام وسائل متعددة بغية تحقيق الأهداف المبتغاة، وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وتعبر عن الوضعية الحقيقية.³
 - **نظم اعداد التقارير المالية:** يبين هذا النظام كافة المعلومات المتعلقة بالتقارير المالية (نوعية التقارير المالية، مواعيد التقارير المالية، المستويات التي ترفع اليها التقارير ومن له حق الاطلاع عليها)، وتعتبر التقارير الدورية من أبرز هذه التقارير والتي تشكل مصدرا موثوقا للمعلومات، حيث تعتمد عليها الإدارة للأغراض الرقابية ولكشف كافة المعاملات والبيانات خلال فترة محددة.
 - **نظم اعداد الميزانيات التقديرية:** أصبح من الضروري أن يقوم هذا النظام بمراقبة الموازنة الرأسمالية وخاصة المتعلقة بمجلس الإدارة، وذلك في ظل مشاكل الوكالة المتعلقة باستهلاك المدراء الغير مالكيين أو المالكيين نسبيا العديد من المزايا الاضافية على اعتبار أن الملاك الاخرون سيتحملون جزءا من تكلفتها.
 - **نظم الضبط والرقابة:** والتي تشمل المراجعة الداخلية، ولجان التدقيق وإدارة المخاطر، وتسعى هذه النظم الى قياس كفاءة الأداء ومحاسبة متخذي القرارات على تبعيات قراراتهم، والمعاقبة عن سوء الادارة، وذلك كون هذه النظم ترتبط مباشرة بمفهومي المساءلة والمسؤولية.

¹ محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ديسمبر 2012، ص 17

² عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية-مع الإشارة الى تجربة الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، ماي 2013، شلف، ص-ص: 155، 156

³ امير بن موسى، محمد عجيلة، مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في توفير الفاعلية لنظم المعلومات المحاسبية بالمؤسسة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، غرداية، 2020، ص: 33

- **نظم التوظيف:** تهتم المؤسسة بالبحث عن الأفراد ذات الكفاءات والمهارات العالية والذين يملكون القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المساواة في التوظيف، مبدأ الاستحقاق ومبدأ الشفافية، وبصفة عامة تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون العاملين في المؤسسة من خلال تحديد هيكل الرواتب والأجور، والعلاوات والحوافز، والاجازات ونظام التأهيل والتدريب المستمر، لتكوين عنصر بشري كفئ يسعى لخدمة أهداف المؤسسة.

2 المحددات الخارجية: هي البيئة الخارجية التي تعمل الشركة في ظلها، ويمكن تحديدها في النقاط الآتية:¹

- **قطاع مصرفي منظم:** يظهر الدور البارز لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نظرا لأهميتها المستمدة من خصوصية نشاطها البنكي في حد ذاته، فهي تمثل الممول الرئيسي للشركات حيث توفر الائتمان والسيولة اللازمة لها فتوفر نظام مصرفي سليم ومنظم يعد ركنا أساسيا لسلامة الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة.

- **وجود أسواق تنافسية:** إن وجود الأسواق التنافسية يرغم الشركات على زيادة كفاءتها ورفع قدرتها الإنتاجية للحفاظ على قيمتها السوقية، وهنا يتوجب على الحكومات أن تعمل على تحديد القوانين واللوائح التنظيمية التي تهدف الى خلق بيئة اقتصادية تتسم بالعدالة والشفافية والمساءلة.

- **نظم ضريبية واضحة وشفافة:** أكدت الدراسات على أهمية الشفافية كإجراء داعم ومكمل للإجراءات الوقائية والردعية للعمل على توزيع العبء الضريبي توزيعا عادلا بين المكلفين وعليه فان خلق نظام ضريبي يتميز بالوضوح والشفافية والعدالة يساعد على دعم الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري.

- **نظام قضائي مستقل:** يعتبر وجود نظام قضائي مستقل من أبرز المحددات التي تؤثر على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات باعتباره وسيلة مهمة في تنفيذ القوانين بعدالة وكفاءة، وخاصة تلك التي تحدد العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

- **جهاز اعلامي يتسم بالشفافية:** يحتاج أصحاب المصالح من مساهمين ومستثمرين ودائنين وغيرهم من ذوي العلاقات لمراقبة وتتبع المعلومات المتعلقة بأداء ومعاملات المؤسسة ومدراءها ومجلس ادارتها، مما يستدعي توفر جهاز اعلامي مالي يتميز بالشفافية.

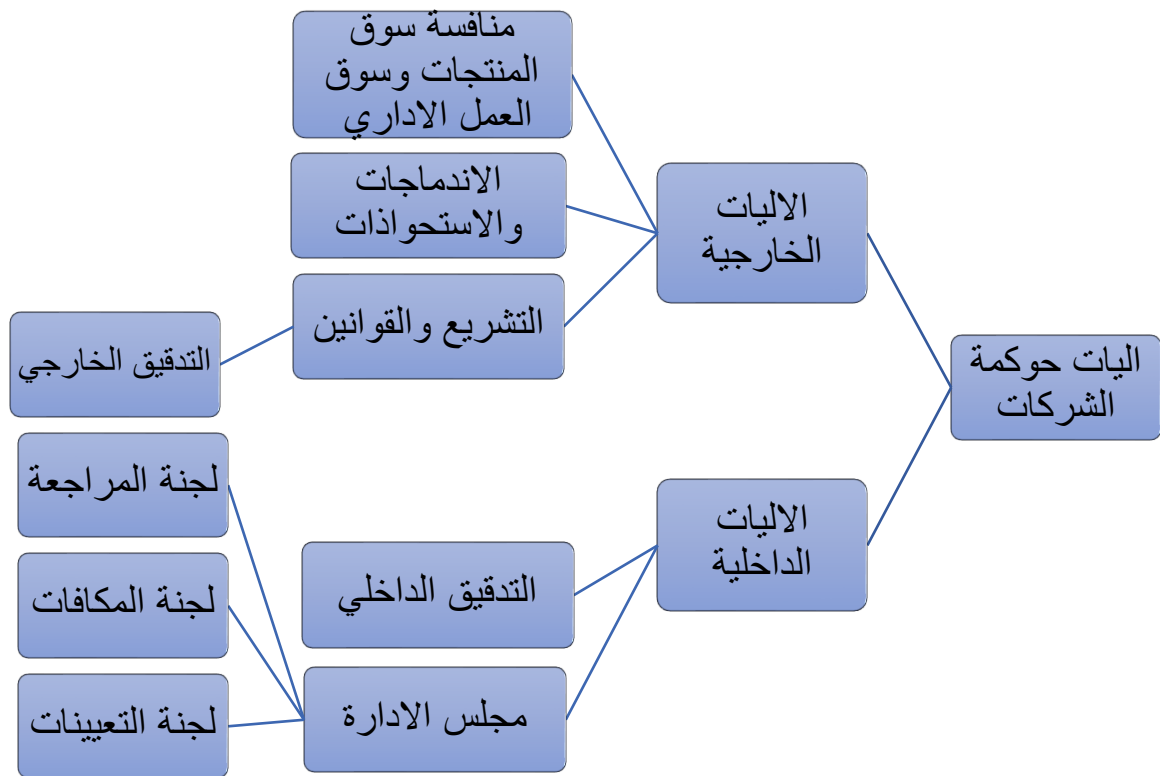
¹ عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية-مع الإشارة الى تجربة الجزائر-، مصدر سبق ذكره،

- **تشريعات تضمن حقوق الملكية:** تعتبر تشريعات حقوق الملكية من التشريعات الأكثر أهمية في نظام حوكمة الشركات، باعتبار هذا النظام هو الذي ينشئ ويحمي حقوق الملكية من خلال خلق اللوائح والمعايير التي تحدد كيفية تبادل هذه الحقوق بأمان.
- **قانون العقود:** يجب العمل على تفعيل اللوائح والتشريعات الخاصة بتسهيل وسلامة العقود المبرمة بين الأطراف أصحاب المصالح في الشركات لضمان التطبيق السليم لممارسات حوكمة الشركات باعتبارها تبحث أساسا في تنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح والمديرين ومجلس الإدارة.
- **استراتيجيات مناهضة للفساد:** ويتم ذلك من خلال فرض المبادئ والتشريعات والنصوص القانونية والتشريعية والتنسيق فيما بينها، في ظل إطار قانوني للدولة بما يضمن الجدية في محاربة مظاهر الفساد والاحتيال.
- **قوانين الإفلاس:** من المعروف أن كافة الشركات يمكن أن تتعرض لخطر الإفلاس أو التصفية، ومن هنا تصبح الدول ملزمة على وضع التشريعات والقوانين الملائمة لتنظيم اليات الخروج من السوق.

المبحث الثاني: آليات ومداخل تطبيق حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات الى مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على حل مشاكل الوكالة من خلال حماية مصالح حملة الأسهم إزاء السلوك النفعي الذي قد تسلكه الإدارة، ويقصد بها أيضا السياسات والنظم والإجراءات المرتبطة بالمعاملات داخل الشركة وخارجها واليات اتخاذ القرار، بهدف حماية مصالح كافة أصحاب المصالح¹، وقد اتفق الاقتصاديين والباحثين على تصنيف اليات الحوكمة الى قسمين، اليات خارجية واليات داخلية يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): آليات حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

¹ إبراهيم العدي، حسين عبد الله، دور اليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 3، 2002، ص 160

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تتضمن الآليات الداخلية لحوكمة الشركات مجموعة الضوابط التي تهدف الى الحفاظ على نسيج الرقابة الداخلية للمؤسسة، فهي تخدم الأهداف الداخلية للمنشأة وأصحاب المصلحة الداخليين بمن فيهم المالكين والمديرين والموظفين وتضمن هذه الآليات الالتزام بمتطلبات التقرير المالي والحفاظ على شفافية ومصادقية القوائم المالية للشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية الى ما يأتي:

1 **مجلس الإدارة:** يعتبر كل من هارينتو وسيني(Harianto&Singh) أن مجلس الإدارة أفضل أداة لمراقبة سلوك الإدارة، لأنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستغلال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي يسعى لتعظيم القيمة السوقية للشركة، ويثبت مجلس الإدارة فاعليته من خلال قدرته على العمل لمصلحة الشركة، والاهتمام بالأهداف الاجتماعية للشركة وامتلاكه السلطة اللازمة لممارسة أحكامه الخاصة باستقلالية، فضلا عن اشرافه المستمر على أداء الشركة والافصاح عن ذلك. ويلجأ مجلس الإدارة الى انشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه الغير تنفيذيين من أجل أداء واجباته في التوجيه والرقابة بكفاءة.¹

ويمكن توضيح هذه اللجان في الجدول الاتي:

الجدول رقم (10): اللجان المكونة لمجلس الادارة

اللجان	الأعضاء	مهام اللجنة
لجنة التدقيق	هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية.	• مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامه الأساسية خاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الخارجيين. • فحص نتائج التدقيق الداخلي مثل التصرفات الغير قانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية. • فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم. • مراجعة نتائج أعمال التدقيق مع المدقق الخارجي، والبحث معه عن القضايا المعلقة. • مراجعة مستويات الأخطاء ومدى استجابة الإدارة لملاحظات ومقترحات المدقق الخارجي.

¹ خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد،

		• مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر. • دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات بشأنها، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في السياسات المحاسبية السائدة أو التغيرات الطارئة على القوائم المالية للمؤسسة. • التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات المحاسبية التي تم اتباعها في اعداد التقارير المالية.
لجنة المكافآت	تشكل من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين	• منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بصفة معقولة لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.
لجنة التعيينات	تشكل من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين	• تحديد الخبرات والمهارات الواجب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين. • الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتوظيف. • تبني الموضوعية في مقارنة مؤهلات ومهارات المرشحين للوظيفة مع المواصفات المطلوبة للشركة. • تقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، • اجراء تقييم سنوي ذاتي لتحديد مستوى كفاءتها في أداء مهامها.

المصدر: خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية

في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 2019، 1، ص 194-195

2 التدقيق الداخلي: وفقاً لتعريف التدقيق الداخلي في إطار الممارسات المهنية الدولي (IPPF) التابع لمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA)، يعد التدقيق الداخلي نشاطاً استشارياً وتأكيداً موضوعياً مستقلاً مصمماً لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

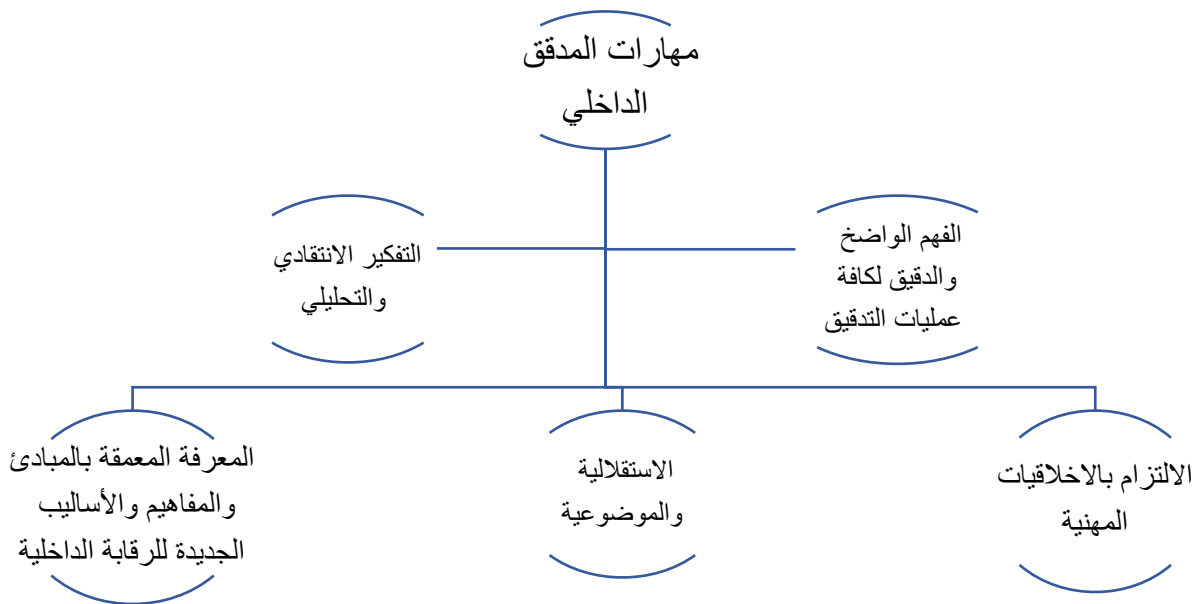
تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، فهي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم وتحسين فعالية عمليات المساءلة والرقابة وإدارة المخاطر، حيث يقوم المراجعون الداخليون بالتأكد من أن الضوابط المعمول بها كافية لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة، وأن الإجراءات والمعاملات التي تقوم بها الشركة في إطار الحوكمة فعالة وذات كفاءة عالية.

ومن جهة أخرى فقد أكدت لجنة كاديري على الدور البارز للمدقق الداخلي في مراجعة العمليات التشغيلية ونظم المعلومات والبيانات المالية واكتشاف ومنع الغش المالي والإداري، ولتنفيذ عملية التدقيق الداخلي بشفافية ومصداقية يجب أن تتحلى بالاستقلالية والحماية الكاملة.

واضافة للمهام السابقة للمدقق الداخلي يجب أن يتحلى أيضا بالمسؤوليات التالية:

- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يضطلعون بها.
- اختيار وتجميع منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال .
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير . ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المدقق اكتساب المهارات الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): مهارات المدقق الداخلي



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل اليات حوكمة الشركات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصلحة الخارجيين، والتي تخدم أهداف المؤسسات المالية والنقابات العمالية والحكومات والهيئات التنظيمية، وتكون هذه الرقابة غالبا في شكل عقود نقابية أو إرشادات تنظيمية تفرضها المنظمات الدولية كضغوط لتطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي:

1 منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أحد أبرز اليات حوكمة الشركات، ويؤكد على أهميتها كل من هيس وإمبافيدو (Hess&Impavido) وذلك من خلال قولهما أنه: "إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو لم تكن مؤهلة لذلك فإنها ستفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي ستعرض للإفلاس"، فغالبا وجود سوق منتجات (خدمات) فعالة سيهذب سلوك الإدارة، وهذا يعني أن اختبارات الملائمة للتعين تنص على أنه لا يمكن اشغال مواقع المسؤولية من طرف أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق لهم أن قادوا شركاتهم الى الإفلاس أو التصفية.¹

2 الاندماجات والاستحواذات:

يشير مصطلح عمليات الدمج والاستحواذ (M&A) إلى توحيد الشركات أو أصول أعمالها الرئيسية أو تقديم عرض مناقصة لأسهمها أو اجراء عملية استحواذ عدائية، ومما لا شك فيه أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات، ويشير كل من (John&Kedia) إلى أن العديد من الأدبيات والأدلة تؤكد أن الاكتساب الية مهمة من اليات الحوكمة وأداة فعالة للسيطرة على سلوك الإدارة بكفاءة، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عند حصول عملية الاكتساب أو الاندماج. ومن جهة أخرى تشير OECD إلى استفادة الشركات المملوكة للدولة من هذه الالية وهو ما أثبتته التجربة الصينية، شرط إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة الى أن تتأكد من عدم الاضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.²

3 المدقق الخارجي

تتمثل مسؤولية المدققين الخارجيين في مجال حوكمة الشركات في تقديم ضمانات بأن الشركة في حالة امتثال عقلاني للقوانين واللوائح ذات الصلة، وتدير شؤونها بشكل عادل، وتحافظ على ضوابط فعالة ضد تضارب مصالح الموظفين والاحتيايل. ويمكن أن تفرض لجنة التدقيق المكونة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين سيطرتها على الإدارة، وبالتالي تعمل كنوع من التأكيد للمساهمين بأنهم سيكشفون بشكل كامل عن المعلومات الصحيحة. من

¹ هوام جمعة، حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي، ندوة حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، عابنة، أبريل 2011، ص15

² عباس حميد التميمي، اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، ورقة بحثية منشورة في الموقع:

https://www.quranicthought.com/ar/books ، 2022 ، ص10، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/03/28

المقبول عمومًا أنه في الحوكمة الرشيدة للشركات، يجب على المدقق الخارجي أن يقترح أشخاصًا للعمل بصفته مديرين مستقلين لإدارة الشركة في الاتجاه الصحيح، للدفاع عن الشفافية والمساءلة ومعايير الأداء للمستثمرين والمقرضين وحماية المساهمين. ومن جهة أخرى يضع مساهمو الشركة ثقة عالية جدًا في تقرير المدقق الخارجي، والذي يعمل على توضيح القوائم المالية للشركة بشفافية ودقة، فالمدقق الخارجي يجب أن يؤدي مسؤولياته ومهامه بعناية فائقة ويقظة لضمان عدم وجود معاملات غير قانونية أو غير أخلاقية، إضافة إلى ذلك فإنه سيتم الحفاظ على استقلالية المدقق إذا كانت لجنة التدقيق مكونة من أغلبية المديرين المستقلين وغير التنفيذيين، وهذا قد يشير إلى أن وضعهم المستقل سيساهم في استقلالية المدقق من خلال ربط شبكة الاتصالات.

وقد أوصت شركات CPA الأربع الكبرى (Deloitte, KPMG, Price Waterhouse Coopers, Ernst&Young) وكذلك لجنة المنظمات الراعية (COSO) بممارسات رقابية معينة يجب أن يتبعها المدققون الخارجيون، مع ضرورة تقديمهم لتوجيهات وإرشادات حول مسؤولية التدقيق في تقييم وتعزيز ضوابط الشركة. ومن الشائع أنه في أي كيان ذي مصلحة عامة، يجب أن يستند اقتراح الهيئة الإدارية أو الإشرافية لتعيين مدقق قانوني أو شركة تدقيق إلى توصية مقدمة من لجنة التدقيق، حيث يجب على المدقق القانوني أو مكتب التدقيق تقديم تقرير إلى لجنة التدقيق بشأن الأمور الرئيسية الناشئة عن التدقيق القانوني، وعلى وجه الخصوص حول نقاط الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية فيما يتعلق بعملية إعداد التقارير المالية.

ووفقا لهوبت (Hopt,2002) فإن تحسين حوكمة الشركات في أوروبا في أعقاب شركة انرون، سيتطلب مشاركة وسطاء مثل المراجعين الخارجيين، علاوة على ذلك فإن سيطرة المراجعين على مجلس الإدارة ليس الأمر الأكثر شيوعا فقط بل هو أيضا أبرز الية للرقابة.

ووفقا لـ (Abbot et All,2007) فإن الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة التدقيق الداخلي الروتينية، لا يشكل فقط تهديدًا لاستقلالية المدقق الخارجي، ولكنه قد يضعف أيضًا استقلالية التدقيق الداخلي ويولد خلافات فيما يتعلق بالتقارير المالية وقضايا الرقابة الداخلية بين المدقق الخارجي والإدارة.

وعموما فإن إشراك المدقق الخارجي لمتابعة المهام غير الروتينية ليس فقط بسبب أن المهام غير متكررة بطبيعتها، بل لأن العملية تتطلب أيضًا معرفة متخصصة قد لا يتمكن المدققون الداخليون من اكتسابها داخليًا. بالإضافة

إلى ذلك، قد يكون استخدام المراجعين الخارجيين في أداء المهام غير الروتينية أكثر كفاءة، ومن ناحية أخرى فإن عملية إشراك المدقق الخارجي في المؤسسة له مزايا متعددة أهمها:¹

- الاستعانة بمصادر خارجية لعمليات تدقيق محددة من شأنها أن تولد فهماً أكثر لمراجعة البيانات المالية.
- حقيقة أن خبرة المدقق الخارجي في أنظمة ووظائف المحاسبة تسهل الجهود التعاونية بين المدققين الداخليين والخارجيين والتي بدورها تولد كفاءة أكبر.
- خبرة المراجع الخارجي المتعلقة بالأنظمة المحاسبية للعميل، من المحتمل أن تقلل من مخاطر تجاوزات الميزانية.

4 التشريعات والقوانين:

إن هدف الكفاءة المتمثل في تعظيم قيمة الشركة للمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين هو بلا شك الوظيفة الرئيسية لقانون الشركات في اقتصادات السوق المتقدمة. ويتطلب تحقيق هذا الهدف في الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية توازناً دقيقاً بين طرفين هما على وجه الخصوص: المستثمرون، الذين يحتاجون إلى الحماية والشفافية في التعامل لتعظيم أرباحهم، والمديرين، الذين يحتاجون إلى حرية التصرف في قرارات أعمالهم للعمل بكفاءة من أجل تعظيم القيمة.

تشكل النصوص القانونية الآلية الأكثر فعالية لنظام الحماية الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات، فعلى سبيل المثال يعتبر قانون (Sarbanes-Oxly Act) الصادر سنة 2002 من قبل الحكومة الفدرالية الأمريكية المرجع الأساسي لمعظم التشريعات القانونية في العالم المتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة في شركات المساهمة، فقد فرض متطلبات جديدة على شركات المساهمة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أنطت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق². والجزائر بدورها لم تكن في منأى عن التطورات الحاصلة في مجال الحوكمة، ففي 2009 أصدرت وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة

¹ J. Vaz Ferreira, THE ROLE OF THE EXTERNAL AUDITOR IN CORPORATE GOVERNANCE: THE CASE OF COMPANIES LISTED IN THE NYSE EURONEXT LISBON, Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, Volume 8, Issue 4, 2018, p39-40

² خلف الله بن يوسف، زيتوني كنال، دور البات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد،

المجلد 14، العدد 1، 2019، ص-ص: 200، 201

دليل "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" التي تعتبر معظم بنوده متوافقة مع احكام القانون التجاري لكنها تخلو من عنصر الالتزام، ويكفل هذا الميثاق حقوق المساهمين وخاصة الأقلية منهم من خلال عدة توصيات: ضرورة زيادة المدراء المستقلين، وتعيين لجنة داخلية مكلفة بالحسابات المالية للشركة، والتدقيق الجيد في القوائم المالية، التواصل مع مندوب الحسابات ودعمه بكافة التسهيلات من أجل قيامه بمهامه، التأكد من مدى قدرة أعضاء مجلس الإدارة على أداء مهامهم وتحمل كامل مسؤولياتهم تجاه المساهمين.¹

وتتضمن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مجموعة أخرى من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): الآليات حوكمة الشركات الصادرة عن OECD



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،

اتحاد المصارف العربية، ص 54-55

¹ سيد أحمد صمود، خالد لحمر، حوكمة الشركات وأثرها القانوني في حماية المساهم من الممارسات التعسفية مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 294

المطلب الثالث: مداخل تطبيق حوكمة الشركات

أشارت Tina et al (2004) إلى أنه أدى الفشل الكبير في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات إلى التدخل الحكومي من خلال إصدار قانون Sarbanes-Oxley في عام 2002، مما دعى Jackman (2004) إلى طرح تساؤلات حول مدى قدرة القوانين على تحقيق التزام أفضل لحوكمة الشركات، في حين يرى Arjoon (2004) أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات على كافة المستويات وفي مختلف اقتصاديات دول العالم يركز على مدخلين أساسيين¹:

- 1 المدخل على أساس المبادئ: يتطلب هذا الأخير درجة أقل من التعقيد والالتزام، ويركز بشكل أكبر على القيم والصدق في التعامل، وتكون إمكانية تطبيقه ملائمة في المجتمعات المتقدمة ديمقراطيا وثقافيا.
- 2 المدخل على أساس القواعد: يعتمد على الالتزام الصارم بالقوانين والقواعد والأنظمة، وتمثل فيه المعايير الأخلاقية درجة أقل، وتكون ممارسته ملائمة في المجتمعات الأقل ممارسة للديمقراطية، ويتم الالتزام فيها عن طريق التقنين وليس السلوك الشخصي للأفراد.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين خصائص المدخلين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ

المدخل على أساس القواعد	المدخل على أساس المبادئ
1 الالتزام بمجموعة محددة من المتطلبات الإجرائية	يشدد على عمل الأشياء الصحيحة بوسائل ملائمة، وقيادة سلوك الشركة، من خلال التركيز على النتائج النهائية.
2 التزم وإلا...	الترم أو فسر أو اشرح (عدم الالتزام)
3 يوجد عادة ضمن الإجراءات المفضلة للشركات	يوجد عادة بالنظم الرقابية الاجتماعية القوية
4 يتبع المعنى الحرفي للقانون	يتبع روح القانون
5 يمثل أدنى مستوى من المعايير الأخلاقية	يتسع ليشمل المجالات التي لا يعطيها القانون وأعلى مستوى من المعايير الأخلاقية
6 يؤكد على المنهج التحليلي، ويشدد على التفاصيل والقدرة على التطبيق بالقوة	يشدد على عمليات التواصل
7 يميل نحو التركيز على الجوانب الكمية والموضوعية	يميل نحو التركيز على الجوانب النوعية الشخصية

¹ قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 68

8	شرط ضروري لفاعلية حوكمة الشركات	شرط كاف لفاعلية حوكمة الشركات
9	يتطلب متابعة مستمرة	يتطور خلال فترات طويلة
10	يركز على الاكتشاف	يركز على الحماية
11	يميل نحو إخافة المنفذين	يميل لأن يكون مبنيا على القيم
12	وصفي، مفصل، واضح بشكل كبير	واسع وتضمني بشكل كبير
13	يميل نحو رؤية الأشياء كأبيض أو أسود	يأخذ في الاعتبار القضايا الوسيطة (بين الأبيض والأسود)
14	يتطلب الالتزام الأعمى بالقواعد	يعزز التمسك بالقيم
15	إلزامي	يعطي مساحة من حرية التصرف.
16	سهولة التطبيق	صعوبة في التطبيق

المصدر: عصمت أنور صحاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014،

ص-ص: 58، 59

وتوصل (2004) jakson في دراسته إلى أن كل مدخل يلائم قطاعا معينا من النشاط الاقتصادي، حيث يتعلق المدخل على أساس القواعد بإطار الخدمات المالية، كونه يتطلب التزاما صارما وتطبيقا سليما للقواعد والتنظيمات التي تحكم المصلحة العامة للمجتمع في هذه القطاعات، وكذا نظرا لدرجة التعقيد العالية في طبيعة نشاط هذا القطاع. بينما يلائم المدخل على أساس المبادئ القطاعات الاقتصادية الأقل تعقيدا مثل الشركات العائلية، وشركات المساهمة ذات عدد مساهمين قليل. أما Trevino&Brawn يرى ان المدخل على أساس المبادئ يرتبط بالصيغة أو الشكل الأخلاقي، بينما يميل المدخل على أساس القواعد الى الالتزام.¹

¹ قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، مرجع

سبق ذكره، ص 69

المبحث الثالث: النماذج والتطبيقات الدولية في مجال حوكمة الشركات

في ظل الأزمات الاقتصادية والتطورات التي عرفت اقتصاديات الدول، توجهت العديد من الدول الى تبني خطوات جدية وهامة في إطار دعم التطبيق الجيد والفعال لمبادئ الحوكمة، وذلك من خلال اصدار العديد من المنظمات والهيئات قوانين وتقارير وتوصيات تنص على إرساء معايير سلوكية تضمن الشفافية وحماية مصالح كل الأطراف المتعاملة وتعميم تطبيقها، من أجل النهوض بالوحدات الاقتصادية.

المطلب الأول: النماذج الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات

برزت على المستوى الدولي العديد من النماذج المتميزة لحوكمة الشركات، ويرجع غالبا اختلاف هذه النماذج الى اختلاف طبيعة البلدان التي تتبناها، حيث لكل بلد ظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، كما تختلف طبيعة العلاقات بين المؤسسات والأطراف أصحاب المصالح ولعل أبرز وأشهر التصنيفات المعتمدة للنماذج الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات هو تصنيفها الى:

- النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

- النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

أولاً: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

ويعرف أيضا بالنموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، يطبق في الكثير من البلدان وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ويقوم هذا النموذج على حماية مصالح حملة الأسهم، حيث اعتبرهم الشريحة التي تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها ومصالحها، باعتبارهم الفئة المؤثرة على قرار الإدارة فحسب هذا النموذج يعتبر مقياس نجاح المؤسسات هو مدى قدرتها على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال الأرباح والعوائد المحققة على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.

➤ النموذج الموجه نحو السوق (الأنجلو-ساكسوني):

تتصف سيطرة حملة الأسهم بتشتتها بشكل خاص في الولايات المتحدة وبريطانيا، فنسبة كبيرة من السكان يمتلكون أسهما في الشركة، ويتم تمويل أنشطة الشركات في النموذج الأنجلوسكسوني من خلال اصدار الأسهم بشكل أساسي، ولذلك فإن الغرض الأساسي من هذا النموذج هو حماية حقوق حملة الأسهم، ولذلك يكون تأثير الدائنين أقل أهمية نسبة لأقرانهم في القارة الأوروبية والاسيوية. ومن ناحية أخرى فانه حسب هذا النموذج تتوضع السلطة

النهائية لتحديد استراتيجية الشركة وأعضاء مجلس الإدارة بيد عدد كثير من المستثمرين، وليس بيد الأقلية من المجموعات المهيمنة على المستثمرين وهو ما يعرف بـ "نظام الخارجيين" للسيطرة على المنظمة.¹

ويعرف هذا النموذج على أنه النظام الذي تمارس الرقابة والتنظيم فيه عن طريق السوق المالي من خلال عمليات الاستحواذ وسوق العمل الخاص بالمسيرين.²

ويقوم بإدارة الشركة حسب هذا النموذج مجلس واحد، يتولى الدور الرقابي ومسؤولية اتخاذ القرار في المنظمة ومجموعة من المديرين التنفيذيين والغير التنفيذيين بنسب متفاوتة، بحيث يقومون بوظائفهم ومسؤوليتهم دون تفرقة، ويميل هذا النموذج الى حماية حقوق المساهمين، من خلال ضمان حقهم في التصويت، وتوفير الحماية القانونية لهم.

ويتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص التي يمكن توضيحها كالآتي:

- التشتت في الملكية،
- الهدف من النموذج هو تعظيم قيمة الأسهم.
- الاعتماد على مجلس الإدارة للقيام بمهمة الرقابة على الإدارة التنفيذية، والتقييم الموضوعي للأداء الإداري.
- تحقيق مصالح حملة الأسهم يركز على ربط المكافآت والتعويضات بالأداء وشفافية المعايير المحاسبية.
- وجود أسواق مالية تتميز بالكفاءة والتطور والسيولة، والفعالية في أداء الدور الرقابي.
- ضعف تأثير البنوك والمؤسسات المالية على رأس مال المؤسسات.
- اعتماد المستثمرين على المعلومات ذات المصادقية حول عوائد الاستثمارات المستقبلية في عملية اتخاذ القرار الاستثماري.
- تضارب المصالح بين المديرين وحملة الأسهم المشتتين.
- وجود قواعد محاسبية صارمة تدعم شفافية المعلومات في القوائم المالية المنشورة.

¹ كنان مالك نده، نموذج مقترح لحوكمة الشركات في الاقتصادات الانتقالية والأسواق الناشئة وإمكانية تطبيقه في سوريا، أطروحة دكتوراه في المحاسبة،

دمشق، 2011، ص 91

² عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات-الآليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 28

ثانيا: النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

ويعرف أيضا بالنموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك، يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، ويعتمد هذا النموذج على مساهمة البنوك والمستثمرون المؤسسون في عمليات الرقابة على الإدارة وضبط أدائها، إلا أنه يوجد العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج، والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

- قلة حركة ونشاط أسواق المال نتيجة ضعف عدد الشركات المسعرة.
- تعتبر البنوك شريكة مما يعرضها لتحمل مخاطر عالية والتي تنتج عن منح التمويلات طويلة الأجل وبمبالغ كبيرة.
- إن تركيز حقوق التصويت يؤدي إلى احتمالية تواطئ أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت مع إدارة الشركة على الاستلاء على ملكيات الشركة وتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب أقلية المساهمين.
- استخدام مديرو الشركات من كبار المساهمين أو أصحاب القوى التصويتية سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة بما يحقق لهم مصالحهم الشخصية
- تواجه البنوك التي تكون من بين أكبر المساهمين أو أصحاب حقوق التصويت مشكلة تضارب المصالح التي يمكن أن تؤثر سلبا على بقاء واستمرارية المؤسسة والبنوك على حد سواء.

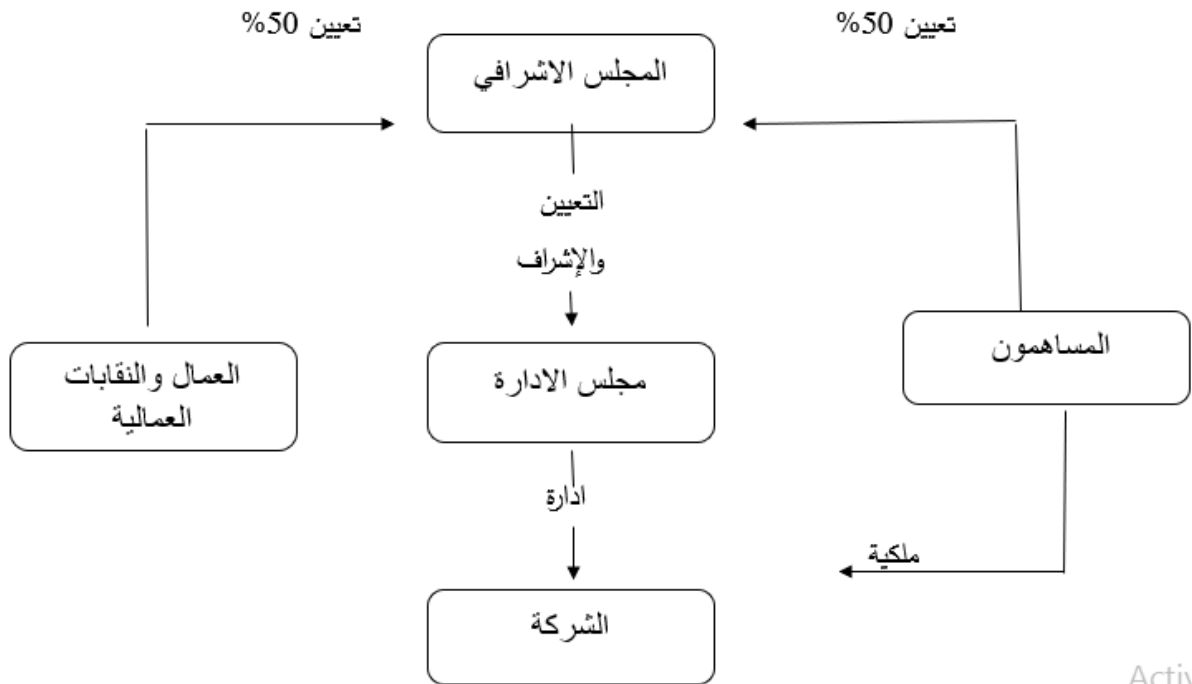
1 **النموذج الموجه بالشبكة (الألماني-الياباني):** يسود هذا النموذج مجموع الدول التي تمتاز بدعمها وتشجيعها للقطاع البنكي، ويعرف بأنه النظام الذي تكون فيه ملكية وقرارات الشركة تحت سلطة الأقلية من كبار الملاك أو كبار القوة التصويتية.

➤ **النموذج الألماني:** يسعى هذا النموذج إلى موازنة الاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح، من خلال منحهم قوة التصويت في إدارة الشركة، كما يتبنى هذا النموذج النظام المسمى بـ "هيكل المجلس الذي يقوم على العلاقات وعلى النسب أو القرابة"، أي أن مجلس الإدارة يتشكل من ممثلي أصحاب المصالح كالمقرضين وكبار الزبائن والموردين الذين تركز مناصبهم في المجلس على علاقاتهم الاجتماعية مع جمهور الناخبين، وليس نسبة أسهمهم المملوكة في الشركة.¹

¹ كنان مالك نده، نموذج مقترح لحوكمة الشركات في الاقتصادات الانتقالية والأسواق الناشئة وإمكانية تطبيقه في سوريا، مرجع سبق ذكره، ص 96

ويسمى النموذج الألماني بالنموذج المزدوج المجلس، حيث يقوم مجلسين (مجلس أعلى يضم أعضاء غير تنفيذيين يشرف على مجلس تنفيذي نيابة عن أصحاب المصالح) بتولي عملية حوكمة الشركات والرقابة على معاملاتها، ويمكن توضيح أهم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في النموذج الألماني وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): علاقات الأطراف الفاعلة في النموذج الألماني



Activ
1Accéd

Source: business ethics and corporate governance, A.C. Fernando, O'REILLY,
<https://learning.oreilly.com/library/view/business-ethics>

من خلال الشكل السابق يظهر جليا أنه بالرغم من أن المساهمون يمثلون ملاك الشركة إلا أن نسبتهم لا تتجاوز 50% من عضوية المجلس الاشرافي، أما النقابات العمالية فتحتل بدورها نسبة 50% وهو ما يثبت الدور الفعال للعمال والموظفين في عملية الحوكمة ومن ناحية أخرى تدل هذه النسبة على محدودية حقوق التصويت الخاصة بالمساهمين، كما يتولى المجلس الاشرافي مهمة تعيين والإشراف على مجلس الإدارة الذي يهتم بدوره بإدارة عمليات الشركة والرقابة عليها.

ويسعى النموذج الألماني الى شمول أهداف الشرائح المختلفة لأصحاب المصالح وحملة الأسهم، وهو ما يعكسه مجلس الإدارة الاشرافي الذي يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون حملة الأسهم والموظفون، حيث يفترض النموذج الألماني أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة مع ضرورة الفصل التام بين

أعضاء المجلس التنفيذي والمجلس الاشرافي، مع العلم بان أعضاء المجلس التنفيذي يتم اختيارهم من قِبل أعضاء المجلس الاشرافي. ومن ناحية أخرى يتكون هيكل ملكية الشركات التي تنتمي للنموذج الألماني لحوكمة الشركات من أموال الملاك والديون لتمويل الشركات بالإضافة الى المشاركة البارزة للمستثمرين المؤسسين والبنوك في الشركات بنسبة كبيرة ووجود نسب تركيز عالية تصل الى 80%. ونظرا لتركز الملكية، فان الأسواق المالية في النموذج الألماني تفقد فعاليتها كأحد اليات الرقابة على الشركات.¹

➤ النموذج الياباني لحوكمة الشركات:

يتميز النموذج الياباني لحوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص التالية:

- يتميز هيكل ملكية المؤسسات اليابانية بدرجة عالية من تركيز الملكية.
- يعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة ورقابة المؤسسات اليابانية.
- يرتكز الهيكل الياباني لإدارة المؤسسات على أربعة عناصر وهي: الجمعيات العمومية، مجلس الإدارة، المديرين، مكتب المراجعين.
- تتمثل الشرائح الأكثر تأثيرا على إدارة الشركات اليابانية في المساهمون، الموظفون، والبنوك وكبار العملاء.
- فعالية البنوك في التأثير على قرارات الإدارة نظرا نتيجة لنسبة ملكيتها في الشركات وباعتبارها مصدرا تمويليا لها.
- على الرغم من بعض الاختلافات الموجودة بين النموذج الألماني والياباني لحوكمة الشركات، إلا أن هناك بعض السمات المهمة التي تبرر دمجها معا ويمكن ذكرها في النقاط التالية:²
- تمتلك البنوك والمؤسسات المالية حصص كبيرة في رأس مال الشركة، كما يعتبر الاستحواذ المتبادل بين مجموعات الشركات أمرا متداولاً في اليابان.
- يمثل المستثمرون المؤسسين في كلا البلدين مستثمرون على المدى الطويل، يلعبون دورا نشطا في إدارة الشركات.
- عدم صرامة معايير الإفصاح

¹ فيداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر

SBF250، أطروحة دكتوراه، عنابة، 2013/2014، ص 86-87

² business ethics and corporate governance, A.C. Fernando ,O'REILLY,
<https://learning.oreilly.com/library/view/business-ethics>

- ضعف الدور الرقابي للأسواق المالية

- ضعف نظام الرقابة في الشركات، وكذا ندرة عمليات الاندماج والاستحواذ في هذه البلدان.

2 النموذج الهجين (النموذج اللاتيني): يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج يجمع بين خصائص النموذج الأنجلوسكسونية والنموذج الألماني-الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا، إيطاليا، بلغاريا، وتأتي على رأسهم فرنسا، ويمكن تعريفه على انه النظام الذي يجمع بين رقابة السوق المالي والرقابة الممارسة من طرف البنوك، ويعتمد أساسا على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند عليها نظام الحوكمة في البلد، من خلال المشاركة في رأس مال العديد من الشركات أو تأميمها، وباعتبار الدولة هي المالك لرأس مال أكبر البنوك الفرنسية فقد اشترطت تطوير نظام فرنسي (إيطالي) للحوكمة من خلال خلق أسواق مالية محلية عن طرق فك ارتباطها برأسمال الشركات الوطنية الأكثر نجاحا، وإدخال النموذج الياباني المتمثل في البنك الرئيسي. ووفقا لهذا النموذج يمكن للشركات الاختيار والمفاضلة بين هيكليين متميزين للحوكمة وفق ما تقتضيه مصلحة الشركة حيث يمكن للشركة أن تدار من خلال مجلس إدارة واحد، أو من خلال مجلسين أحدهما تنفيذي والآخر إشرافي، كما يتميز النموذج الهجين بالمساهمة المكثفة للجمعيات المهنية في عملية الحوكمة، والضغوط الرقابية الناشئة عن التهديد بممارسة عمليات استحواذ عدائية والرقابة المفروضة من قبل الأطراف المالكة لجزء من رأس المال.¹

ومن مميزات هذا النموذج أيضا نذكر:²

- هيكل الملكية بين المشتت والمركز

- إلزامية نشر تقرير سنوي عن الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة.

- حماية حقوق المساهمين وتقوية نفوذهم

- مراقبة أجور كبار المديرين التنفيذيين والافصاح عن المعلومات المالية.

- انخفاض الاعتماد على مجلس الإدارة.

- ضعف فعالية الية السوق في عملية الرقابة على الشركات المقيمة فيها في ظل تركيز الملكية للحكومة والشركات العائلية،

- محدودية أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء

¹ عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات-الاليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص-

ص: 32، 33

² سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2016/2017، ص16

المطلب الثاني: تطبيقات إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الدول الأوروبية والأمريكية

توجهت العديد من الدول الأوروبية والأمريكية نحو إرساء مبادئ الحوكمة، من خلال اصدار المنظمات والهيئات التنظيمية التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم للحوكمة، وقد اختلفت التجارب الدولية في سياسات انتهاجها وتطبيقها لقواعد الحوكمة، بحيث يمكن عرض بعض التجارب الدولية الأوروبية والأمريكية في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كالآتي:

أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية اضطرابات في ثورة الشركات الكبرى خلال فترة الثمانيات، مما جعلها ملزمة بتبني مجموعة من الإصلاحات والليات لتجاوز تلك الأزمات والتعثرات، ومن هنا أصبحت و.م.أ من الدول الرائدة في مجال حوكمة الشركات، ويمكن تلخيص أهم تطورات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو التالي:

- عقب فضيحة (Water Gate) ونتيجة العديد من التحريات المستمرة، تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية من تحديد أسباب الفشل في الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية مما أدى لإصدار "قانون مكافحة الفساد" في عام 1977 والذي تضمن قواعد محددة بخصوص إيجاد صياغة ومراجعة لنظام الرقابة الداخلية للشركات.¹

- قيام صندوق المعاشات العامة (Calpers) بتعريف الحوكمة والقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وذلك من خلال اصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الارشادية لكيفية تطبيق الحوكمة والتي ركزت على تشكيل مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه واللجان المنبثقة عنه، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ومعايير تقييم أداء أعضاء المجلس، والتحديد الواضح لمفهوم الاستقلال من قبل أعضاء المجلس والمساهمين.²

- قيام اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد التقارير المالية عام 1987 بإصدار تقرير (Treadway Commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات أهمها منع الحد من التقارير المالية الاحتيالية، وتعزيز نظاما لرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات. وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس الإدارة.

¹ تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات-دراسة حالة: المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 341

² حكيمة بوسلمة، ن جوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، باقتة، 2018، ص 93

- اصدار كل من بورصة نيويورك (NYSE) والمنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASD) عام 1999 تقريرهما المعروف بـ (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفعالية لجان التدقيق في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بالشروط الواجب توفرها في المدقق الداخلي من أجل أداء مهامه بموضوعية وحيادية، بالإضافة الى مسؤوليات لجنة المراجعة الخاصة بإعداد التقارير المالية وبوظيفتي المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- عقب الانهيارات المتعاقبة للعديد من الشركات الأمريكية أمثال شركة انرون (Enron) وشركة وورد كوم (Worldcom) تم إصدار قانون (Sarbanes-Oxley Act) عام 2002 والذي يؤكد على أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، كما نص القانون على تشكيل هيئة رقابة تتكفل بمراقبة ممارسات المدققين القانونيين، إضافة الى انه يقضي بالزامية خلق لجنة تدقيق على مستوى الشركات العامة، كما يقضي بوجوب اصدار الشركة سنويا لتقرير الرقابة الداخلية الذي يوضح مدى مسؤولية مجلس الإدارة فيما يتعلق باحتفاظ المؤسسة بنظام رقابة داخلي فعال، ومن جهة أخرى فقد الزم هذا القانون هيئة سوق المال الأمريكية بمطالبة شركات المساهمة بالإفصاح عن القواعد المنتهجة داخل المنشأة فيما يتعلق بالسلوك المهني وأخلاقيات العمل للمديرين التنفيذيين.
- اصدار بورصة نيويورك (NYSE) وناسداك (NASDAQ) عام 2003 توصيات متعلقة بتنفيذ الرقابة وتحسين أداء الشركات من خلال إلزام الشركات بضرورة استقلالية أغلبية أعضاء مجالس الإدارة، نظرا لأن استقلالية المدير التنفيذي هي أداة لضمان رقابة أكثر فاعلية.
- إلزام هيئة الأوراق المالية (SEC) عام 2006 الشركات بتوفير المعلومات الكاملة والمفصلة عن المكافآت (مديرين تنفيذيين، مديرين غير تنفيذيين، مدراء ماليين) وكذا عن ممارسات الأجور.

ثانيا: تجربة المملكة المتحدة لحوكمة الشركات

تبلور مفهوم الحوكمة في المملكة نتيجة ظهور العديد من المشاكل المالية والإدارية المترتبة عن عدم افصاح الشركات عن المعلومات والبيانات المتعلقة بالتقارير المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين، وعليه يمكن توضيح أهم تطورات الحوكمة في المملكة المتحدة كما يلي:¹

¹ Elewechi Okike, **corporate governance in the United Kingdom**, In book: Corporate Governance in Commonwealth Countries, chapter16, International Centre for Research in Accountability and Governance, p3-10

- ظهرت قضايا حوكمة الشركات في المملكة المتحدة نتيجة لفضائح الشركات المنشورة بشكل كبير في أواخر عام 1989 مثل بولي بيك (Polly Peck) وماكسويل (Maxwell) مما أعطى هذه القضية التاريخية دفعة جديدة. وقد تألفت المشاكل الناشئة للشركات، من العديد من مخالفات التقارير المالية، والمحاسبة الإبداعية، وإخفاقات الأعمال المفاجئة، والدور المحدود للمدققين، والارتباط غير المتسق بين مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأداء الشركة.
- أنشأ مجلس التقارير المالية (FEC) وبورصة الأوراق المالية ومهنة المحاسبة لجنة حوكمة الشركات في ماي 1991، وهي أول لجنة حوكمة مؤسسية وذلك استجابة للقلق المستمر بشأن معايير التقارير المالية والمساءلة، لا سيما في ضوء قضيتي BCCI وMaxwell، وترأس اللجنة السير أدريان كادبوري وكان من اختصاصها مراجعة جوانب حوكمة الشركات المتعلقة بالإبلاغ المالي والمساءلة.
- نشر التقرير النهائي " الجوانب المالية لحوكمة الشركات" المعروف باسم تقرير كادبوري (Cadbury Report) في ديسمبر 1992 وتضمن عددًا من التوصيات لرفع معايير حوكمة الشركات.
- اصدار تقرير روتمان (Rutteman) الذي أوصى بضرورة تضمين تقرير الشركات المقيدة بالبورصة، على جزء متعلق بالرقابة الداخلية للحفاظ على أصولها.
- في جانفي 1995، أنشأ اتحاد الصناعة البريطانية (CBI) مجموعة دراسة حول مكافآت المديرين برئاسة السير ريتشارد جرينبيري (Richard Greenbury) مع تكليفها بتحديد الممارسات الجيدة في توضيح مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وإعداد كود موحد لممارسات الشركات العامة في المملكة المتحدة. وقد تم نشر التقرير النهائي للمجموعة في 17 يوليو 1995 ويشار إليه عادة باسم تقرير جرينبيري (Greenbury Report) .
- تم تشكيل لجنة حوكمة الشركات (لجنة هامبل) في نوفمبر 1995 لمراجعة توصيات لجنة كادبوري حول حوكمة الشركات وتقرير جرينبيري. أصدرت لجنة هامبل تقريرًا أوليًا في أغسطس 1997، تلاه تقرير نهائي في يناير 1998. واقترحت أن يتم دمج توصيات اللجان الثلاث في مدونة واحدة لإدارة الشركات.
- مع نشر تقرير هامبل في عام 1998، كان لدى المملكة المتحدة بالفعل ثلاثة تقارير تبحث في مختلف جوانب حوكمة الشركات. لذلك تقرر قبول توصيات Cadbury وGreenbury وHampel وتوحيدها في تقرير واحد، استمدت منه اسمها وهو الكود الموحد (The Combined Code). يتكون القانون من قسمين، أحدهما

موجه للشركات والآخر موجه إلى المؤسسات الاستثمارية. بعد نشره في عام 1998، تم اعتماد الكود الموحد من قبل بورصة لندن وتم إدراجه في ملحق قواعد الإدراج في المملكة المتحدة.

وقد حدد الكود الموحد معايير لأفضل الممارسات للشركات فيما يتعلق بتكوين مجالس إدارتها، ومكافآت المديرين، والمساءلة والتدقيق. تطلب الأمر من الشركات أن يكون لديها نظام سليم من الضوابط الداخلية المعمول بها لحماية استثمارات المساهمين، وكان على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من مراجعة هذه الأنظمة بانتظام لضمان استمرار فعاليتها. ومن جهة أخرى فقد طالب "الكود الموحد" المديرين أن يذكروا في تقاريرهم السنوية ما إذا كانوا قد امتثلوا له أم لا، وإذا لم يفعلوا ذلك، ما إذا كانوا قد قدموا تفسيراً لهذا الغرض؛ ومن هنا جاء نهج "الامتثال أو التفسير" المعتمد في المملكة المتحدة. وهو نهج لحوكمة الشركات "قائم على المبادئ"، مقارنة بالنهج "القائم على القواعد" المعتمد في الولايات المتحدة.

- إنشاء لجنة Turnbull، برئاسة نايجل تورنبول، لتقديم إرشادات حول كيفية تنفيذ الشركات لمتطلبات الرقابة الداخلية للقواعد الموحدة، بما في ذلك المالية والتشغيلية وإدارة المخاطر. أصدرت اللجنة تقرير Turnbull الذي نُشر لأول مرة في عام 1999 وحدد أفضل الممارسات المتعلقة بالرقابة الداخلية للشركات المدرجة في المملكة المتحدة، وقد تمت مراجعة إرشادات Turnbull بالكامل في 2004-2005، وفي أكتوبر 2005 أصدر مجلس التقارير المالية (FRC) نسخة محدثة من التوجيه بعنوان "الرقابة الداخلية: إرشادات للمديرين حول المدونة الموحدة". وعلى الرغم من عدم وجود تغييرات كبيرة في نطاق ومحتوى التقرير، فقد تم تعديله بدلاً من ذلك لتشجيع المزيد من الإفصاح بالمعلومات. ويطلب التقرير بضرورة تأكيد المجالس أنه تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي إخفاقات أو نقاط ضعف كبيرة تم تحديدها من المراجعة السنوية.

وتم تعديل هذا التقرير مرة أخرى في سبتمبر 2014 بإدراج إرشادات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتقارير المالية والتجارية ذات الصلة لتعكس التغييرات التي تم إجراؤها على قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة. وكان هدفها هو الجمع بين عناصر أفضل الممارسات لإدارة المخاطر؛ وحث مجالس الإدارة على النظر في كيفية الاضطلاع بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية الحالية والناشئة التي تواجهها الشركة؛ وممارسة الأعمال السليمة، حيث يتم دمج إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في عملية الأعمال التي تسعى الشركة من خلالها إلى تحقيق أهدافها؛ وتسلط الضوء على المسؤوليات ذات الصلة.

- تقرير ماينرز (Myners Report)، الاستثمار المؤسسي في المملكة المتحدة: هو تقرير ينظر في الاستثمار المؤسسي في المملكة المتحدة ويضع منهجاً لأفضل الممارسات لاتخاذ قرارات الاستثمار لصناديق المعاشات

التقاعدية. تم تقديمه إلى وزارة الخزانة في مارس 2001. واقترح التقرير أنه يجب على المساهمين المؤسسين أن يكونوا أكثر استباقية في دورهم وأن يضمنوا أن المساهمين يحصلون على أفضل النتائج من استثماراتهم. بعد نشر نتائج مراجعة الرابطة الوطنية لصناديق المعاشات التقاعدية (NAPF) للامتثال للمبادئ الموصى بها في تقرير Myners، أصدرت وزارة الخزانة HM ووزارة الأشغال والمعاشات التقاعدية ردًا، (تحديث مبادئ Myners: رد على استشارة عام 2008).

- كلفت لجنة هيغز بمراجعة دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين، وترأسها ديريك هيغز، وقدمت تقريرها في يناير 2003 والمعروف بـ (Higgs Report) وكان الهدف هو وضع مبادئ توجيهية لجعلها أكثر فعالية في أداء دورها. كما يحتاج المديرين الغير تنفيذيين إلى فهم دورهم، وأن يكونوا على دراية وخبرة ومعرفة بشؤون الشركة. ويجب أن يكون لديهم الوقت الكافي لأداء واجباتهم وأن تتاح لهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ قرارات مجلس الإدارة.

- قدمت فرقة عمل بتكليف من وزارة التجارة والصناعة، وبقيادة العميد لورا دي أندريا تايسون من كلية لندن للأعمال تقريرًا بعنوان تقرير تايسون (Tyson Report) عن توظيف وتطوير المديرين غير التنفيذيين في جويلية 2003. وقد سلط التقرير الضوء على الكيفية التي يمكن بها لمجموعة من أعضاء مجلس الإدارة من خلفيات وخبرات مختلفة تعزيز فعالية مجلس الإدارة. إضافة الى انه تضمن توصيات بشأن استراتيجيات لتوظيف وتطوير المديرين الغير تنفيذيين.

- تم تكليف مجموعة مجلس التقارير المالية (FRC) الخاصة بلجان التدقيق، برئاسة السير روبرت سميث، بوضع الإرشادات الخاصة بلجان التدقيق في القانون الموحد. وتم نشر تقرير المجموعة، الذي يشار إليه عادة باسم تقرير سميث (Smith Report)، في 20 يناير 2003 وقام بتقنين دور لجان التدقيق. كان الغرض من التقرير هو تقديم التوجيه إلى مجالس إدارة الشركة حول كيفية وضع الترتيبات المناسبة للجان التدقيق والأعضاء الفرديين في لجان التدقيق حول أفضل السبل لأداء دورهم ومسؤولياتهم. وتمت مراجعته لاحقًا وهو يعرف الآن باسم توجيهات لجنة التدقيق للجان التدقيق.

- تم نشر combined code في جويلية 2003، بناءً على التوصيات الواردة في تقرير Higgs، وكانت نسخة منقحة من القانون المجمع لعام 1998.

- أجرى مجلس العلاقات الخارجية تغييرات على الإصدار السابق (2003) من القانون الموحد بعد تمرينين للتشاور. وكانت المشاورة الأولى التي عُقدت بين جويلية وأكتوبر 2005 لتقييم الأثر الإجمالي لقانون 2003،

وكانت المشاورة الثانية، التي كانت بين جانفي وأبريل 2006، بشأن مسودة التعديلات على الكود الموحد. وتم نشر القانون المعدل في جويلية 2006 و تطبيقه على السنوات المالية التي تبدأ في أو بعد 1 نوفمبر 2006.

- بعد المشاورات في عام 2007، أصدرت لجنة مراجعة الحسابات (FRC) نسخة منقحة من "الكود الموحد" لتعكس متطلبات الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بلجان التدقيق وبيانات حوكمة الشركات. كما كانت هناك تغييرات فيما يتعلق بتعيين رئيس مجلس الإدارة وعضوية لجنة التدقيق.

- تسببت الأزمة المالية في حدوث فوضى عبر مجتمع الأعمال العالمي، وخاصة داخل القطاع المالي. ونتيجة لذلك، كلفت حكومة المملكة المتحدة السير ديفيد ووكر بفحص حوكمة الشركات في البنوك البريطانية وغيرها من كيانات الصناعة المالية والتوصل إلى بعض التوصيات. تناولت مراجعته دور مجلس الإدارة وتشكيله. حجم وتكوين مجلس الإدارة، ودور المستثمرين المؤسسيين، وكيفية إدارة البنوك لمخاطرها، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة؛ وسير عمل مجلس الإدارة وتقييم أدائه. ونشرت الاستنتاجات والتوصيات الأولية في وثيقة تشاور بتاريخ 16 جويلية 2009، ونُشر التقرير النهائي في 26 نوفمبر 2009. وبعد الأزمة المالية لعام 2008، أصبح هذا الكود قابلاً للتطبيق لفترات التقارير التي تبدأ في أو بعد 29 يونيو 2010 وتطبق على الشركات التي لديها قائمة مميزة للأسهم، سواء كانت مسجلة في المملكة المتحدة أم لا. مثل القوانين السابقة، وتتمحور المبادئ الرئيسية حول القيادة وفعالية مجلس الإدارة والمساءلة والمكافآت والعلاقات مع المساهمين. كما يشير الكود الموحد إلى أنه من مسؤولية مجلس الإدارة تحديد طبيعة ومدى المخاطر التي يرغب في تحملها لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

- يقوم FRC بتحديث قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة (UKCG) كل عامين، وكانت المراجعة الأخيرة في عام 2010. بعد فترة من التشاور القصير، أصدر مجلس FRC كود UKCG لعام 2012، والذي تم فيه إجراء تغييرات طفيفة على كل من الكود الموحد وقانون الوكالة. ولا يزال تطبيق كلا الرمزتين هو أساس "الامتثال أو التفسير"

- أصدر FRC نسخة محدثة من الكود الموحد في أبريل 2016، مع الحد الأدنى من التغييرات، التي تؤثر على التدقيق والمعايير الأخلاقية وقانون الشركات، وشهدت تنفيذ لائحة وتوجيهات التدقيق في الاتحاد الأوروبي، بما في ذلك إرشادات محدثة بشأن لجان التدقيق. وقد كانت سارية المفعول في أو بعد 17 يونيو 2016.

- أصدر مجلس إدارة الشركات (FRC) قانونًا جديدًا لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة، والذي وصفه بأنه "قانون ملائم للمستقبل". وقد تم إصدار القانون الجديد في 16 جويلية 2018. ووفقًا لـ FRC، فإن القانون الجديد "يضع العلاقة بين الشركات والمساهمين وأصحاب المصلحة في قلب النمو المستدام طويل الأجل في اقتصاد المملكة المتحدة".

وفي هذا القانون الجديد، تبنى مجلس FRC إطار عمل حوكمة الشركات في المملكة المتحدة الموصى به في ورقة استجابة الحكومة لشهر أوت 2017، ويستند إلى النتائج التي توصل إليها تقرير الثقافة الصادر عن FRC المنشور في عام 2016. كما أصدر FRC نسخة معدلة بالكامل من إرشاداته حول فعالية مجلس الإدارة، والتي تحل محل إصدار 2011.

ثالثًا: حوكمة الشركات في فرنسا

أدت العديد من العوامل المرتبطة بزيادة المساهمين والمستثمرين الأجانب والتوجه الفرنسي نحو تحديث سوق المال بباريس وكذا ظهور صناديق المعاشات، الى زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، وقد بذلت فرنسا جهودا واضحة لتبني مفهوم حوكمة الشركات من خلال التقارير الارشادية المنشورة والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14) التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة

الشركات-دراسة حالة: المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، مصدر سبق ذكره، ص 344-348

عقب تبني فرنسا جملة التقارير والتوصيات في إطار الجهود الجدية التي تبنتها لانتهاج وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، فقد عرفت الشركات الفرنسية توسعا واضحا في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسنا في أدائها المالي مما انعكس إيجابا على اقتصادها وتميمتها المستدامة.

المطلب الثالث: تطبيقات إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية

أولا: التجربة المصرية لحوكمة الشركات

تعتبر مصر من الدول الأولى على مستوى الشرق الأوسط التي سعت بجدية الى تبني نظام حوكمة الشركات، ويرجع ذلك الى انتشار مفهوم الحوكمة على المستوى الدولي من جهة، وتطبيق سياسة الخصخصة واقتصاد السوق من جهة أخرى، بالإضافة الى رغبتها في الإصلاح الاقتصادي السياسي، ويمكن التعرف على الجهود المصرية في إرساء مبادئ الحوكمة من خلال عرض تقارير تقييم حوكمة الشركات في مصر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): تقارير تقييم حوكمة الشركات في مصر

تاريخ التقرير	الممارسات الإيجابية/ الممارسات السلبية	التوصيات
سبتمبر 2001	الممارسات الإيجابية: - حماية حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والتكفل بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم. - مراعاة لمبدأ الحقوق الأساسية للمساهمين. - تتسق معايير المحاسبة والمراجعة المصرية مع المعايير الدولية. الممارسات السلبية: - ضعف مستويات الشفافية والإفصاح. - قصور ممارسات مجلس الإدارة - ضعف مستوى ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. - ضعف ممارسات حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.	- يجب استخدام قواعد القيد في البورصات المالية لتشجيع الشركات على الإفصاح الدقيق عن المعلومات المختلفة، في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. - ضرورة تفعيل دور المهنة في تحقيق التأهيل المناسب للمراجعين وتحقيق الالتزام بالقيم الأخلاقية. - ضرورة الإفصاح عن المعلومات المالية والغير مالية. - يجب منع التداول الداخلي والتداول الصوري والشخصي بوضع برامج تدريبية للعاملين في الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار. - الإفصاح عن هياكل الملكية التي تزيد عن 5% من أسهم الشركة. - يجب عقد حلقات نقاش تدريبية وتعليمية لمديري الشركات المقيدة حول الحوكمة. - ضرورة وضع دليل يتضمن أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات في مصر، مع ضرورة الإفصاح عن مدى الالتزام بمتطلبات هذا الدليل.
أوت 2002	الممارسات السلبية: - ضعف الظروف البيئية المحيطة بمهنة المحاسبة والمراجعة	- ضرورة اصدار بعض القوانين اللازمة لتحسين الإطار القانوني للمحاسبة والمراجعة، مثل قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة. - ضرورة تحسين جودة التقارير المالية من خلال تفعيل الرقابة على انتاج المعلومات.

- تطوير أداء القائمين على إدارة الشركات بإنشاء مركز المديرين من أجل الارتقاء بأداء مجلس الإدارة. - تفعيل آليات الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة. - تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة التقارير المالية للشركات المسجلة في البورصات المالية للتأكد من الالتزام باتباع المعايير المختلفة. - تضيق الفجوة بين معايير المحاسبة المصرية والدولية.	- عدم التزام بعض الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية نتيجة لعوامل مختلفة كعدم توفر اطراد مدربة أو ضعف الآليات المستخدمة لتفعيل عملية الالتزام بهذه المعايير. - ضعف مستوى جودة التقارير المالية. فيما يتعلق بتوقيت إعدادها - ضعف مستوى جودة عمليات المراجعة. - ضعف آليات الالتزام باتباع مختلف معايير المحاسبة والمراجعة المصرية. - وجود فجوة بين المعايير المصرية والمعايير الدولية في مجالات متعددة لعدم وجود خطوط إرشادية واضحة لتحديد معالم التطبيق العملي لهذه المعايير.	
- وضع قواعد تساعد مجلس الإدارة على القيام بمسؤولياته كإلزام الشركات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتفعيل دور لجان المراجعة وتعيين مراقب حسابات مستقل. - الحاجة الى تفعيل الآليات المحاسبية لحكومة الشركات لتحسين مستوى الإفصاح والشفافية. - استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم لحكومة الشركات من خلال اصدار القوانين المختلفة كقانون تنظيم مزاوله المهنة. - ضمان وشمولية ودقة الإفصاح عن مختل المعلومات (اليات قياس الجودة).	الممارسات الإيجابية: التطور الملحوظ في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات وقد شمل هذا التحسن المبادئ الخمسة للحكومة بدرجات متفاوتة. التحسن الإجمالي في مجال إرساء قواعد الحوكمة هو نتيجة لمجموعة من الإجراءات أبرزها اصدار قواعد القيد والإفصاح الجديدة. الممارسات السلبية: ضعف الآليات المحاسبية لحكومة الشركات فيما يتعلق بمستوى الإفصاح والشفافية.	أفريل 2003
- ضرورة توحيد أساليب وعرض القوائم المالية للشركات لتعظيم فرص المقارنة بينها وتوفير المعلومات المالية الملائمة لاحتياجات المستخدمين. - تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة المعلومات التي تقدمها الشركات المسجلة وفقا لمعايير المحاسبة والمراجعة لبيان مدى التزامها بهذه المعايير في الممارسات العملية. - تفعيل دور لجان المراجعة في الشركات من خلال التأكد من توفر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة انشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجعة. - تفعيل قنوات نشر المعلومات لتمكين المستخدمين من الحصول عليها في الوقت الملائم وبتكلفة مناسبة.	الممارسات الإيجابية: مراعاة المبدأ الثالث (دور أصحاب المصالح) مراعاة كاملة. الممارسات السلبية: - اختلاف بعض الممارسات العملية عن إطار مبادئ الحوكمة. عدم الوفاء بمتطلبات حوكمة الشركات سواء فيما يتعلق باليات قياس الجودة أو الرقابة على انتاج المعلومات المحاسبية.	مارس 2004

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ثناء عطية فراج، أحمد محمد جابر، عمر يعقوب، سيد أحمد عبد العاطي، مصطفى محمود جاد المولى، محمد سلامة عمارة، حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة جامعة

وقد حرصت الجمهورية المصرية على تفعيل توصيات التقارير السابقة من خلال مطالبة الشركات بمزيد من الإفصاح والشفافية، حيث قامت في نهاية عام 2002 بإضافة بعض البنود الهامة لمتطلبات الإفصاح، وطالبت الشركات مع نهاية عتم 2003 بالالتزام بها، وتتمثل هذه البنود في:¹

- منع الإفصاح عن المعلومات لأي طرف خارجي قبل الإفصاح عنها لكافة المتعاملين بالسوق.
 - موافاة البورصة بمحاضر الجمعيات العمومية العادية والغير عادية.
 - اخطار البورصة بأي قرارات أو تعديلات وفي الوقت المناسب.
 - تحديد مجموعة من المعلومات الاضافية التي يجب أن يتضمنها تقرير مجلس الإدارة.
- وقد تلي صدور هذه التوصيات والتقارير ظهور تطورات جديدة في إطار جهود الجمهورية المصرية لإرساء مبادئ الحوكمة ويمكن تلخيص هذه التطورات في النقاط الآتية:
- في أكتوبر 2005 تم اصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، حيث تعتبر هذه القواعد بمثابة خطوط ارشادية غير ملزمة، تساعد على تحديد وتنظيم السلوكيات الجيدة داخل الإدارة وفقا للمعايير العالمية التي تحقق التوازن بين أصحاب المصالح، ومن ناحية أخرى يساعد هذا الدليل الشركات المقيدة في البورصة على الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، بما يساهم في تحقيق المنفعة لكافة أصحاب المنفعة، ويحقق اعلى معدلات الكفاءة والاستدامة.
 - في عام 2006 تم اصدار دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، بهدف تعزيز دور الدولة كمالك لهذا القطاع، ودعم نظم رقابته وضمان كفاءة تشغيله.
 - في جويلية 2016 أصدر مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار دليل مبادئ حوكمة شركات القطاع العام الذي جاء مكملا لدليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر في أكتوبر 2005.
 - في نوفمبر عام 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصة القاهرة والإسكندرية.
 - في عام 2007 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات الغير مقيدة بالبورصة.

¹ ثناء عطية فراج، أحمد محمد جابر، عمر يعقوب، سيد أحمد عبد العاطي، مصطفى محمود جاد المولى، محمد سلامة عمارة، حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة، جامعة القاهرة، ص100

- في عام 2011 تم تحديث دليل حوكمة الشركات المقيدة بأسواق البورصة بما يتماشى مع التطورات الجديدة في مجال الحوكمة الذي أوصى بتفعيل نظم الرقابة في الشركات، وباتباع قاعدة الالتزام أو التفسير، وتعرض لدور الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

ثانيا: تجربة المملكة العربية السعودية

اتخذت المملكة العربية السعودية خطوات هامة نحو التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، كألية لجعل مستويات حوكمة الشركات تتماشى مع ممارسات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وفي هذا الإطار فقد عملت المملكة على اصدار العديد من الأنظمة والتقارير الجديدة وتحديث أنظمة أخرى، وقد مرت حوكمة الشركات في المملكة السعودية بالكثير من التطورات التي نلخصها كالآتي:¹

المرحلة الأولى (1931-1978): شهدت هذه المرحلة ظهور مهنة المحاسبة والمراجعة لأول مرة في المملكة العربية السعودية، وتمثلت اليات الحوكمة خلال هذه المرحلة في صدور النظام التجاري عام 1931، والذي يتضمن بعض الأحكام المتعلقة بمسك الدفاتر التجارية، وفي عام 1965 صدر نظام الشركات الذي ألزم المؤسسات بإعداد قوائم مالية ومراجعتها من قبل محاسب قانوني مرخص، وقد توجت هذه المرحلة في عام 1974 بصور نظام المحاسبين القانونيين الأول والمتعلق بتنظيم المهنة وتحديد لجنة عليا للمحاسبين القانونيين تتكفل بمهمة الاشراف على المهنة وتطويرها.

المرحلة الثانية (1979-1990): في منتصف عام 1979 تمت مشاورات بين وكيل وزارة التجارة ومكتب الراشد حول ظروف المهنة في المملكة والبنود الواجب اضافتها أو تجديدها لمواكبة التطورات العالمية وتم ذلك من خلال تكوين فريق عمل انتهى عمله بمذكرة مختصرة حددت نقاط الضعف في المجالات الرئيسية للمهنة. وفي عام 1981 أنشأت جامعة الملك سعود جمعية المحاسبة السعودية لدراسة سبل تطوير المحاسبة بالمملكة.

وبعد الأبحاث والدراسات المستمرة لمكتب الراشد حول ظروف المهنة في المملكة وسبل تطويرها، فقد توجت هذه الدراسة بصور قرار وزير التجارة عام 1985 والذي دعا بضرورة اعتماد الدراسة المتعلقة بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها، ومعياري العرض والافصاح العام، ومعايير المراجعة. وقد انتهت هذه المرحلة عام 1990 بصور

¹ عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي الأول "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي"، كلية

الاقتصاد بجامعة دمشق، 15-16 أكتوبر، 2008، من الموقع https://qawaneen.blogspot.com/2020/12/blog-post_6.html، تم الاطلاع

عليه بتاريخ: 2023/12/14

القرار الوزاري الذي ينص على الالتزام بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها ومعيار العرض والافصاح ومعايير المراجعة عند اعداد وتدقيق القوائم المالية.

المرحلة الثالثة: في عام 1991 تم اصدار المرسوم الذي تم بموجبه تبني نظام جديد للمحاسبين القانونيين والذي نص على انشاء هيئة للمحاسبين القانونيين، مهمتها تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وتطويرها، وقد تضمنت هذه المرحلة:

- نظام المحاسبين القانونيين الجدد: والتي تضمنت مجموعة القيود والشروط الواجب توفرها في الراغبين في مزاوله مهنة المراجعة.

- المعايير المهنية: والتي تتمثل في معايير المحاسبة، معايير المراجعة، قواعد سلوك وآداب المهنة، معايير الرقابة النوعية لمكتب المحاسبة.

وتوجت هذه المرحلة في جانفي 1994 بتشكيل لجان مراجعة كآلية جديدة لحوكمة الشركات ولكنها عرفت مجموعة من الصعوبات التي جعلتها محل انتقاد وهو ما كان بداية لمرحلة جديدة.

المرحلة الرابعة: عرفت هذه المرحلة اليات جديدة للحوكمة تمثلت في نظام الرقابة الداخلية، ففي عام 2000 برز معيار جديد خاص بالرقابة الداخلية لغرض مراجعة القوائم المالية، والذي حدد الشروط التي يجب أن يتقيد بها المدقق عند تقويم الرقابة الداخلية لأي شركة، وفي جانفي 2003 صدر القرار المتعلق بالرقابة الداخلية في شركات المساهمة والذي يهدف الى الإفصاح عن القوائم المالية لتمكين المستثمرين من تقييم أداء الشركات واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باستثماراتهم. ومن ناحية أخرى فقد تبنت المملكة الية أخرى لتفعيل نظام الحوكمة والتي تمثلت في لائحة حوكمة الشركات وهي مشروع أصدرته هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية عام 2006 بغرض تطوير السوق المالية في ظل زيادة الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات، وقد تم اعداد هذه اللائحة بالتنسيق مع مبادئ المقررة من المنظمات الدولية. وحظيت المراجعة الداخلية باهتمام كبير في المملكة السعودية كأحد أبرز الآليات التي تساعد على تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة في المؤسسة. ففي عام 2007 أصدر ديوان المراقبة اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والتي تسعى الى ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية، وحماية الأموال والممتلكات العامة والحد من وقوع الغش والأخطاء.

المطلب الرابع: تجربة الجزائر في حوكمة الشركات:

سعت الجزائر كغيرها من الدول العربية الى تبني مفهوم الحوكمة وصياغة مبادئها كوسيلة للحد من التلاعبات ومظاهر الفساد المالي والإداري داخل الشركات، وكذا تخفيف التصادم والتعارض القائم بين مصالح كافة الأطراف المتعاملة (أصحاب المصالح)، ويمكن التعرف على الجهود الجزائرية في إرساء مبادئ الحوكمة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): الجهود الجزائرية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات

التاريخ	مسار الحوكمة	ممارسات حوكمة الشركات
22 نوفمبر 2006	انشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته	- اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد. - اعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد
2007	انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات	إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية ((GCGF) بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة، بهدف وضع دليل للحوكمة الجزائرية.
11 مارس 2009	اصدار ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة	تضمن مبادئ غير ملزمة، ترتبط بدرجة وعي الشركات بضرورة تبني مفهوم الحوكمة داخل الشركات وتطويرها بما يحقق فعالية الأداء وينظم العلاقات بين أصحاب المصالح
أكتوبر 2010	إطلاق مركز حوكمة الجزائر	ساعده الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل. حسين ركائز حوكمة الشركات بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية. فع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات عتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الجزائرية
	تبني برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر	عزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي عزيز سيادة القانون عزيز مكافحة الفساد حسين متابعة إدارة المالية العامة (الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سفيان خلوفي، كمال شريط، مريم زغلامي، تقييم واقع حوكمة

الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الرشيد-دراسة حالة شركة"أن سي أي" روية الجزائر (مارس

2013- جويلية 2020)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4، 2021، ص 63، 64

ومما سبق يتبين أن أول خطوة هامة تبنتها الجزائر في مجال حوكمة الشركات كانت بقيام أصحاب المصالح بالقطاعين العام والخاص عام 2007 بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية بإنشاء فرقة عمل تهدف الى وضع دليل للحوكمة الجزائرية، وفي 11 مارس 2009 قام فريق العمل المكلف (GOAL)، بالتعاون مع جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، وهيئات أخرى بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة.

وقد تم الاستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق الى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة في 2004 مع مراعاة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة، وكذا المؤسسات المساهمة في البورصة باعتبارها الشريحة التي وجه لها هذا الميثاق، ومن ناحية أخرى تعتبر مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة غير ملزمة فهي ترتبط بدرجة وعي الشركات بضرورة تبني مفهوم الحوكمة داخل الشركات وتطويرها بما يحقق فعالية الأداء وينظم العلاقات بين أصحاب المصالح.¹

ويتضمن هذا الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:²

الجزء الأول: يحدد الدوافع التي جعلت الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

الجزء الثاني: يتضمن المقاييس التي يبنى عليها الحكم الراشد في المؤسسات، فمن ناحية يبين العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يعرض علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والموردون والعملاء، بالإضافة الى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

الملاحق: تتضمن مجموعة من النصائح العلمية التي يمكن للمؤسسات اللجوء اليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات ورؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري.

وتقوم حوكمة الشركات وفقا لهذا الميثاق على أربعة مبادئ أساسية متكاملة لا يمكن الفصل فيما بينها، والتي يمكن توضيحها كالآتي:³

¹ خيارى زهية، زعيش محمد، واقع تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة ادوغ بعنابة الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية لمجلد 4، العدد 11، جوان 2019، ص 69

² بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 4، العدد 1، جوان 2021، ص 219-220

³ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009، ص 66

- **الانصاف:** يجب أن توزع الحقوق والواجبات الخاصة بالشركاء وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم بصورة منصفة.
 - **الشفافية:** يجب أن تكون الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك واضحة وصريحة للجميع.
 - **المساءلة:** تكون مسؤولية كل طرف محددة على مدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.
 - **المحاسبة:** يجب أن يكون كل طرف شريك محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.
- وفي إطار الجهود الجزائرية المكثفة نحو تنمية حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية في أكتوبر 2010 بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" بغرض مساعدة الشركات على الالتزام ببنود الدليل الخاص بها، واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية، ويعتبر هذا المركز أداة للتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية، وقد توجت الجزائر جهودها المبذولة في سبيل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، بإصدار نظام محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي.¹
- وفي إطار الإجراءات والمسااعي التي حاولت الجزائر من خلالها تطوير مفهوم الحوكمة في الشركات، فقد واجهت العديد من المشاكل والمعوقات التي عرقلت عملية تطور هذا النظام، ومن أهم هذه العوائق نذكر ما يلي:²
- تدهور العلاقة بن المؤسسات والبنوك حيث ترفض البنوك تقديم تمويلات لبعض المؤسسات التي تعاني من ضعف رأسمالها وهو ما يجعلها عاجزة عن تقديم الضمانات المناسبة.
 - ضعف الاستثمارات الخارجية بسبب الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين خشية في فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة مقارنة بأغلبية المساهمين.
 - غياب الثقة مع الإدارة الجبائية، الناتج عن تزوير الحسابات وعدم مطابقتها للنتائج الفعلية، وهو الأمر الذي يستدعي ضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع الإدارة الجبائية.
 - عدم توضيح العلاقة مع المساهمين بحيث تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلية.
 - عدم توضيح العلاقة بين الأطراف الفاعلة أو ما يطلق عليها "أزمة الوكالة" الناتجة عن تضارب المصالح بين المسيرين والمساهمين.

¹ باديس بوغرة، سمية بن عمورة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر، 2019، ص 142

² بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 221

- الوضعية الصحية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بضعف قواعد التسيير التي تعرقل الضبط الدقيق لنتائج المؤسسة.
- غياب التنسيق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة، فالمؤسسة غير قادرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية كون الاهتمام الرئيسي لها يقتصر على العمل على الاستمرارية والبقاء.
- وبناء على النقائص والعوائق السابق ذكرها يبقى نجاح تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر مرتبطا بقدرتها على تبني برامج تحدد الاستراتيجيات الصحيحة للتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وكذا تعزيز دور الإدارة ومجلس الإدارة باعتبارهما من أهم الأطراف الفاعلة في التأثير على جودة الحوكمة، بالإضافة الى ضرورة توفر سوق مالي يتميز بالانتساع باعتباره وسيلة بارزة لتنظيم ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة فيه.

خلاصة الفصل الثاني

تتولى كافة الأطراف الاقتصادية الفاعلة في الشركة دورا هاما في توجيه الإدارة في عملية اتخاذ القرار حيث تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، فإن المؤسسات تهدف بالدرجة الأولى الى تعظيم الربح وزيادة ثروة مساهميها وأصحابها، لذلك من المهم إيلاء الاهتمام اللازم للأطراف التي لها أي شكل من أشكال التأثير على هذا الهدف، ومن أهمهم أصحاب المصلحة الذين يشاركون بنسبة كبيرة في تعزيز زيادة الثروة للشركات، وحتى تستفيد المؤسسة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب توفر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة.

ولحوكمة الشركات عدة البات داخلية وخارجية تضمن الالتزام بمتطلبات التقرير المالي والحفاظ على شفافية ومصادقية القوائم المالية للشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. وأشار العديد من الباحثين والاقتصاديين الى أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات على كافة المستويات وفي مختلف اقتصاديات دول العالم يرتكز على مدخلين أساسيين، يلائم كل منهما قطاعا معينا من النشاط الاقتصادي، حيث يتعلق المدخل على أساس القواعد بإطار الخدمات المالية، كونه يتطلب التزاما صارما وتطبيقا سليما للقواعد والتنظيمات التي تحكم المصلحة العامة للمجتمع في هذه القطاعات، وكذا نظرا لدرجة التعقيد العالية في طبيعة نشاط هذا القطاع. بينما يلائم المدخل على أساس المبادئ القطاعات الاقتصادية الأقل تعقيدا مثل الشركات العائلية، وشركات المساهمة ذات عدد مساهمين قليل.

ولعل الدور البارز لحوكمة الشركات كعامل فعال في نجاح المؤسسات المساهمة في البورصة والغير مساهمة في البورصة على حد سواء، جعل العديد من الدول الغربية والعربية تتوجه نحو تبني خطوات جدية وهامة في إطار دعم التطبيق الجيد والفعال لمبادئ حوكمة الشركات من أجل النهوض بالوحدات الاقتصادية.

الفصل الثالث:

فعالية حوكمة الشركات في

ترشيد القرار المالي في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر القرارات المالية احدى أهم مواضيع الإدارة المالية التي حظيت بأهمية استثنائية نظرا لمساهمتها في تمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها التنظيمية والإدارية والمالية بكفاءة وفعالية، حيث تعتمد في جوهرها على فكرة اختيار البديل المتاح الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية بالاستناد على أسلوب التحليل المالي والتخطيط لاتخاذ القرار المالي الأمثل، وترمي إدارة المؤسسات الاقتصادية غالبا إلى التحديد الواضح والدقيق للأهداف المالية المراد تحقيقها من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة، سواء تعلقت بقرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات راس المال العامل، أو قرارات مقسوم الأرباح.

ولهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية الى ترشيد قراراتها المالية من خلال التطبيق الفعال لحوكمة الشركات، وهذا ناتج عن ارتباط دور مجموعة من المبادئ في ترشيد القرارات المالية المتخذة.

ومن هذا المنطلق قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات الاقتصادية حالات ومواقف تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وهذا ما يجعل عملية القرار في المنشأة من أبرز مواضيع الإدارة المالية، حيث يمس جميع الوظائف سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية، لأن هذا القرار المالي الذي يتم اتخاذه، قد يساهم في نجاح أي مشروع تتجزه المؤسسة وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح، وقد يؤدي بدوره إلى فشل المنشأة وتكبدها خسائر فادحة، فالقرار المالي يكون بطبيعته إما حل لمشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرار في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم القرار المالي

تعتبر القرارات المالية إحدى أهم مواضيع الإدارة المالية التي حظيت بأهمية استثنائية نظراً لمساهمتها في تمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها التنظيمية والإدارية والمالية بكفاءة وفعالية، وقد اختلفت وتعددت تعريفات الكتاب والباحثين للقرار المالي، ويمكن ذكر أهمها بعد التطرق لمفهوم القرار والذي يمكن تعريفه على أنه:

- القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتعددة المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل انتهاز فرصة أو اختيار الحل الأمثل بينها.¹
 - القرار هو البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.²
 - القرار هو استخدام المعطيات المنبثقة عن المحيط الداخلي والخارجي من أجل تحديد وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، بما يؤثر على النظام المؤسسي ويضمن تدفق المعلومات.³
- وعليه فالقرار هو ذلك التصرف العقلاني الذي تعتمده إدارة المؤسسة والذي يقوم على المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة والممكنة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة منهجية ومدروسة.

¹ برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في

المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل 2009، ص 3

² نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 2015، عمان، 2014، ص 10

³ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017، ص 80

أما بالنسبة للقرار المالي فيعرف على أنه:

- أحد أهم الإجراءات في مجال البحوث المالية، حيث تؤثر هذه القرارات المالية على أداء الشركات، وتتمثل أهم هذه القرارات المالية في الميزانية الرأسمالية وهيكل رأس المال وهيكل توزيع الأرباح، فتتعامل الميزانية الرأسمالية مع الاستثمار طويل الأجل، ويحدد هيكل رأس المال مزيج التمويل للشركة، في حين تحدد سياسة توزيع الأرباح مقدار ما يجب دفعه من الأرباح للمساهمين.¹
 - القرار المالي هو عامل محدد للقدرة التنافسية للمعاملات الاقتصادية إضافة الى التحليل المالي والتخطيط باعتبارهما أهم الركائز التي تدعم الاستراتيجية التنظيمية، كما يعتبر القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية سبيلا لتحقيق أهداف المنشأة والحفاظ على قدرتها التنافسية ووضع الشركة كمنظمة عالمية المستوى. وتمثل القرارات المالية أيضا أهداف أو أنماط أو بدائل مصممة لتحسين ورفع كفاءة الإدارة المالية من أجل تحقيق نتائج أفضل للشركات.²
 - هو اختيار البديل الأمثل والأنسب من بين العديد من المواقف المالية، والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لاتخاذ القرارات المالية.³
 - القرار المالي هو أحد الحلول الممكنة والبديلة لتمثيل موضوع معين أو لتحقيق غرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة وذلك من خلال معطيات ومعايير ومعلومات تساعد على حسن الاختيار من أجل أهداف المؤسسة المتمثلة في تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم قيمة الملاك.⁴
- وعليه يمكن القول إن القرارات المالية هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة المالية والتي تهتم بالحصول على الأموال بشكل ملائم وتوظيفها بفعالية وذلك من خلال اختيار البديل المتاح الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية بالاستناد على أسلوب التحليل المالي والتخطيط لاتخاذ القرار المالي الأمثل.

¹ Hunjra et al, **Application of Financial Decisions, their Determinants, and Financial Performance: A Tabular Summary of Systematic Literature Review**, Empirical Economic Review, Vol.1, No. 2, 2018, p 92.

²Salazar et al, **The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Vol 6, No 2, 2012, p 95.

³ أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية-دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز

معسكر-مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، أبريل، 2020، ص: 327

⁴ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الورق، عمان، الأردن، سنة 2006، ص: 356

ثانيا: أنواع القرار في المؤسسة

تصنف القرارات داخل المؤسسة حسب عدة معايير كما يلي:

1 حسب الأهمية: تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي¹:

- **القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات المتعلقة بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل المنشأة، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة، وتحليلات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، ويكون الاختصاص في اتخاذ القرارات الاستراتيجية منوطا بالإدارة العليا، نظرا لاختلاف أهمية وقيمة القرارات الإدارية بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، حيث تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي، ومستوى فهم جيد، نظرا لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المنظمة. كما ترتبط القرارات الاستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة تدفع متخذ القرار الى إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات المتخذة لحظها، ومن أبرز الأمثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتخطيط السياسة العامة للدولة، وبالتممية الاجتماعية أو الاقتصادية... الخ
- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات المتخذة غالبا من طرف رؤساء الأقسام، أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، تتعلق بكيفية استغلال الموارد المالية والبشرية اللازمة للاستمرار في العمل بما يحقق أعلى معدل من الأداء. وتهدف القرارات التكتيكية الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.
- **القرارات التنفيذية:** هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما تتميز هذه القرارات باتخاذها بطريقة فورية تلقائية، كما أنها لا تحتاج الى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، وتتميز القرارات التنفيذية بأنها قصيرة المدى نظرا لتعلقها بأسلوب العمل الروتيني كالقرارات المتعلقة بالأسعار الخاصة بالتسويق، التوزيع، الصرف، وتوزيع الأعباء على العاملين... إلخ

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 122

- **القرارات التشغيلية:** هي القرارات التي تتم على مستوى التسيير العلمي أو الجاري، وتتعلق بحل المشاكل التشغيلية البسيطة، المرتبطة بالنشاطات والمهام اليومية، وكونها قرارات روتينية متكررة فإنها غالباً ما تكون مبرمجة.

2 حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة: يمكن تصنيف القرارات حسب الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة إلى¹:

- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** يتضمن هذا الصنف قرارات عديدة في هذا المجال، كقرارات تحديد موقع المصنع، حجمه، حجم الإنتاج، سياسته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو انتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات التصميم الداخلي للمصنع وأنواع الآلات، وكذا القرارات المتعلقة بمصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل القرارات المتعلقة بتحديد نوعية السلع ومواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع، كما تتضمن القرارات المرتبطة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها، والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

- **قرارات تتعلق بالتمويل:** تحدد هذه القرارات حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل، والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروض مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح)، كما تتضمن تحديد نسب الأرباح المراد تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات الخاصة بذلك.

- **قرارات تتعلق بالأفراد:** وهي تلك القرارات التي تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقييمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات، والمكافآت. كما تتخذ في هذا المجال أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوى العاملين، وعلاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية، والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

3 حسب النمط القيادي لمتخذها

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين على اتخاذها إلى²:

- **القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي ينفرد متخذ القرارات بصنعها دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوراة الأطراف المعنية بأمر القرار، وبالتالي تتعلق عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل الأنسب لحلها عملية متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

¹ حشلاف سعيد، نظرية القرارات الإدارية، منشورات الجامعة، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 1996، ص-ص: 99، 97

² كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، مؤسسة زهران للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 82

- **القرارات الجماعية:** تمثل ثمرة جهد ومشاركة جماعية، ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرار النهائي حسب درجة تأثيرهم كما يلي:
 - أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.
 - اجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النشاط وينميه، وتدعى أيضا القرارات الجماعية بالاتفاق.
 - موافقة أغلبية الجماعة على القرار النهائي، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.
- من خلال هذين النوعين يمكن استخلاص نوعين من الأنماط القيادية، فالقرار الفردي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في الإدارة، بينما يمثل القرار الجماعي الأسلوب الديمقراطي لها.

4 من حيث جدولتها أو برمجتها:

قسم سايمون (H. Simon) القرارات الى نوعين هما:

- **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات المخططة سلفا من قبل المؤسسة، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا)، ومن أبرز الأمثلة: قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين أو التوظيف... إلخ¹، وغالبا ما تمر عملية اتخاذ القرارات المبرمجة بإجراءات شكلية مستقرة.
- تهتم هذه القرارات بجميع المشاكل الروتينية البسيطة والمعروفة، وعادة ما تتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، وفي ظروف التأكد من بياناتها وأساليبها التقليدية الأكيدة، وعملياتها إجرائية يمكن برمجتها بسهولة كبيرة، وذات واضحة ومتكررة ولا تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث².
- **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات التي تهتم بمعالجة المشاكل الجديدة والتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة، والتي لا تتكرر باستمرار، مثل القرارات الاستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، قرارات التوسع، قرارات الاندماج... إلخ)، وتتعلق هذه القرارات بالمشكلات التي لها أبعاد متعددة والتي لها أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، حيث تحتاج الى جهد كبير وتفكير جيد وإبداع من طرف متخذيها على المدى الطويل، مما يستلزم اللجوء الى الأخذ بآراء واستشارة الآخرين³.

1

² مكليود رايموند، نظام المعلومات الإدارية، تعريب سرور على إبراهيم سرور، ج 2، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:

70

³ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 96

ويتطلب اتخاذ القرارات غير المبرمجة الدراسة المعمقة والبحث والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر فيها، فضلاً عن اختيار موقع المؤسسة أو السوق الذي سينشط فيه، وتحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي سيمارسه، أو انشاء فرع جديد وغيرها من القرارات الأخرى¹.

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة في المؤسسة الاقتصادية:

الجدول رقم (14): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

أساسيات التفرقة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير متكررة
ظروف اتخاذ القرارات	مستقرة وثابتة نسبياً	متغيرة وغير مستقرة
البيانات	الثبات النسبي أو شبه المؤكد	البيانات غير مؤكدة نسبياً
الوقت والجهد	المطلوب محدود	كبير نسبياً
مستوى اتخاذها	مختلف المستويات الإدارية	غالباً المستويات الإدارية العليا
الصلاحيات	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات الى المستويات الوسطى والدنيا	غير قابلة للتحويل في الغالب
نوع الأنشطة	التشغيلية	البعد الاستراتيجي
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: خليل محمد حسن الشماع وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن،

2000، ص 247

5 حسب ظروف اتخاذها:

- **ظروف التأكد التام:** هي الحالة التي يكون فيها متخذ القرار على علم تام بالنتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، وبالتالي سوف يختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة، ويكون ذلك ضمن الظروف التي تكون فيها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة، وفي هذا الصدد نصادف حالتان²:

- **حالة وجود هدف واحد لكل بديل:** في هذه الحالة يواجه متخذ القرار هدف واحد يهدف اليه كل بديل من البدائل المتاحة، كتعظيم الربح أو زيادة الحصة السوقية من جهة، أو تخفيض التكاليف من جهة أخرى، وبالتالي سيتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة في حالة العوائد، وأقل قيمة في حالة الخسائر.

¹ مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية-، مرجع سبق ذكره، ص 83

² ترقو محمد، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022-2023،

- حالة وجود عدة أهداف لكل بديل: في هذه الحالة يكون لكل بديل مجموعة من الأهداف، بحيث أن لكل هدف عائد معين، ودرجة تركيز معينة تكون حسب الأولوية، ونظرا لإمكانية عدم تجانس هذه العوائد، يتم الاعتماد على وسط مرجح لاتخاذ القرار الأمثل.
 - **ظروف عدم التأكد:** هي القرارات التي لا تتوفر على معلومات سابقة من أجل تحديد معاملات ترجيحية، كما تختلف الظروف المحيطة بهذه القرارات باختلاف الزمان والمكان، وبالتالي يعتمد متخذ القرار على النتيجة الخاصة بكل قرار من أجل اختيار القرار الأمثل الذي يتوافق مع الظروف الحالية، كما أن متخذ القرار قد يستخدم تقديراته الشخصية استنادا الى التجربة والخبرات السابقة، ويتمشى هذا النوع من القرارات غالبا مع الأعمال التجارية الخفيفة والتي تمارس يوميا، وبالتالي يكتسب التاجر خبرة بالتقادم حول المحيط البيئي الذي يمارس فيه نشاطه، مثل معرفته للزبائن الحقيقيين وبالتالي معرفة الطلب على السلعة¹.
 - **ظروف المخاطرة:** يتم اتخاذ القرار في ظروف عدم المعرفة التامة بحالات بالظروف المتوقعة حدوثها مستقبلا، بحيث أنه لا تتوفر سوى معلومات في شكل احتمالات وقوع كل حالة، وفي هذا الصدد يتم استخدام القواعد الاحتمالية خاصة معيار القيمة المتوقعة².
- ويمكن توضيح أهم المعايير التي يمكن من خلالها التفرقة بين القرارات وفقا لظروف اتخاذها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معايير التفرقة بين القرارات وفقا لظروف اتخاذها

المعيار	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
بيئة القرار	مستقرة وبسيطة	مستقرة ومعقدة	متغيرة معقدة
المعلومات عن الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية بالمستقبل	عدم المعرفة بالمستقبل
العوامل والمؤثرات	عدد قليل	عدد كبير	عدد كبير جدا
الاحتمالات	100% معروفة	احتمالات طبيعية معروفة	100% غير معروفة
حالات الطبيعة	واحدة	أكثر من واحدة ومعروفة	أكثر من واحدة وغير معروفة
طبيعة مخرجات	واحدة	احتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من حالات الطبيعة	غير مؤكدة، ولا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة
نوع احتمالات	احتمالات موضوعية	موضوعية	ذاتية

¹ Hamdy, A. Taha, **Operations Research, An Introduction**, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc.1997, P.519.

² ترقو محمد، نظرية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص34

الاختيار الأمثل	الذي يحقق أعلى منفعة	يتم التعرف عليه باستخدام القيمة المتوقعة وتحليل الحساسية، خصم المخاطرة.	التعرف عليها باستخدام العديد من المعايير:
			Max-Min
			Min-Max
			Laplace
			Hurwicz
			Lost Opportunity

المراجع: حسن بلعجوز، نظرية القرار مدخل اداري كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص100

المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية في المؤسسة

يتوجب على إدارة المؤسسة التحديد الواضح والدقيق للأهداف المالية المراد تحقيقها من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة، وترمي الإدارة غالبا من خلال قراراتها المالية الى تحقيق الأهداف التالية:

1 هدف تعظيم أرباح المؤسسة (تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة):

يعتبر تحقيق الأرباح وتعظيمها المحور الأساسي لبقاء المؤسسة واستمراريتها ومؤشرا هاما لتقييم الأداء الاقتصادي باعتباره مصدرا من مصادر التمويل الذاتي، فهو من أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومحور قراراتها الاستثمارية والتمويلية نظرا لارتباطه مع الملاك ارتباطا وثيقا، إذ أنه يتم غالبا تكييف القرارات المالية بما يتلاءم مع الرغبة في تعظيم الأرباح داخل المؤسسة، ويتم تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق هذا الهدف عندما يكون الربح واضح التحديد من ناحية المعنى والقياس، وأن جميع العوامل المساهمة فيه معروفة ويجب أخذها بالحسبان. وباعتبار الأرباح مصدر مهم من مصادر تمويل الخزينة العامة، لاستخدامه في مشروعات استثمارية جديدة أو لتعويض خسائر مشروعات الاستثمار الحكومي الموجه داخل الاقتصاد بشكله العام، فإن السياسات الاقتصادية الحديثة قد عززت مسعى الشركات نحو ضرورة تحقيق الأرباح مع محاسبتها عند الفشل في تحقيق ما هو مخطط له¹.

ووجهت مجموعة من الانتقادات الى هدف تعظيم الربح كهدف محوري تسعى الى تحقيقه المؤسسات الاقتصادية بسبب تجاهله كل من النقاط الأساسية التالية²:

¹ محمد سرور الحريزي، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، الدار المنهجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص:31

² عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص-ص:24، 25

- إهمال التوقيت الزمني للعوائد: لا يأخذ هدف تعظيم الأرباح القيمة الزمنية بعين الاعتبار، فكلما زادت سرعة التدفقات النقدية زمنيا كلما زاد تفضيل الاستثمار على البدائل الأخرى وذلك لإمكانية استثمار تلك التدفقات وتحقيق عائد إضافي.
- وجود أسواق غير كاملة: فتعظيم الربح يتطلب وجود أسواق تتميز بالمنافسة الكاملة، وهذا ما لا يمكن توافره دائما بسبب وجود منشآت احتكارية أو شبه احتكارية.
- انفصال الملكية عن الإدارة: ظهر هدف تعظيم الربح في بدايات القرن التاسع عشر عندما كان المالك هو بدوره المدير أما بعد انفصال الملكية عن الإدارة فقد ظهر العديد من أصحاب المصالح الذين يسعون غالبا لتحقيق مصالح متضاربة وهو ما يجعل هدف تعظيم الربح غير قادر على تلبية تلك المصالح.
- هدف تعظيم الربح هو مفهوم غامض ومشوش لا يوضح فيما إذا كان التعظيم يتم في الأجل القصير أم في الأجل الطويل، وإذا كان المقصود منه الربح قبل الضريبة أو بعدها، وهل المقصود الربح المطلق أو معدل العائد على رأس المال.
- إهمال مخاطر التدفقات النقدية: عدم التأكد من تحقيق العائد المتوقع أو من توقيت تحققه أو انتظامه، وتزداد المخاطرة كلما زادت درجة التذبذب أو التقلب في العائد المتوقع.

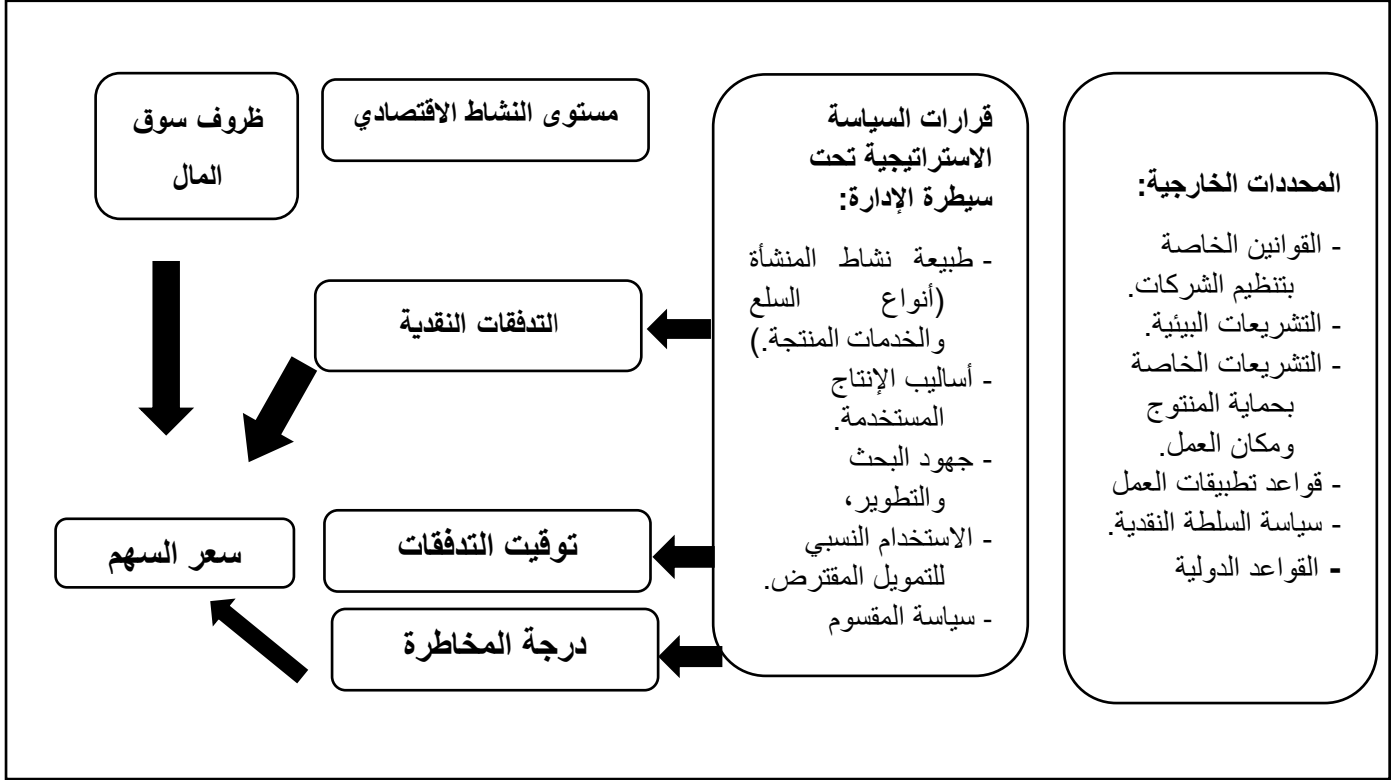
2 هدف تعظيم قيمة ثروة ملاك المؤسسة:

- يعتبر هدف تعظيم الربح هدفا قصير الأجل نظرا لإهماله لعدة محاور هامة كتوقيت العائد ومخاطر التدفقات المالية، وهو ما يتطلب ضرورة تبني هدف آخر يهتم بالعناصر المذكورة سابقا، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تعتمد بمفهومها الدقيق على تحقيق هدف توزيع الموارد المتاحة على المدى الطويل بكفاءة وفاعلية من أجل تعظيم قيمة الشركة ومنه تعظيم قيمة الملاك، وذلك من خلال تعظيم أسعار أسهم المنشأة في سوق الأوراق المالية.
- ومن أهم مزايا هدف تعظيم قيمة ثروة ملاك المؤسسة نذكر ما يلي¹:
- يهتم بدرجة كبيرة بتوقيت العوائد المتوقعة وبالمخاطر المترتبة عن تلك الفوائد.
 - يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية، حيث تؤدي تعظيم قيمة المساهمين إلى صنع قرارات استثمارية أكثر صوابا.
 - يتعامل مع هدف تعظيم ثروة حملة الأسهم، حيث تمثل قيمة السهم في السوق مؤشر يعكس سمعة المنشأة وصورتها لدى المستثمرين، وتعتبر عن سلامة ورشادة القرارات المالية للمنشأة.

¹ عدنان تاية النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

ويمكن التعرف على العوامل التي يأخذها هدف تعظيم قيمة المنشأة بعين الاعتبار من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): العوامل التي يأخذها هدف تعظيم قيمة المنشأة بالحسبان.



المصدر: عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الثانية،

عمان، 2015، ص26

3 الأهداف الأخرى للقرار المالي:

بالإضافة إلى هدف تعظيم ثروة المالكين والذي يعتبر هدف طويل الأجل، يوجد أهداف أخرى قصيرة الأجل تسعى

القرارات المالية للمؤسسة على تحقيقها والتي تتمثل في السيولة والربحية:

- **هدف السيولة:** يقصد بالسيولة النقد الجاهز. أو سيولة الشركة، أو سيولة الأصل، وهي توفر المؤسسة على صافي التدفق النقدي والذي هو التدفق النقدي الداخل مطروحا منه التدفق النقدي الخارج، وتعني السيولة امتلاك المؤسسة أموال سائلة جاهزة لتلبية التزاماتها في وقت استحقاقها، ولتحريك دورتها التشغيلية ومواجهة الأزمات المالية التي تتعرض لها، أما سيولة الأصل فهي سهولة وسرعة تحويله الى نقد جاهز وبدون خسائر.

وتولي القرارات المالية أهمية بالغة لهدف توفير السيولة من خلال المحافظة على رصيد نقدي موجب يمنحها القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وفي حالة عجزها عن توفير الرصيد النقدي الموجب فقد تواجه عجزا نقديا يمكن أن يتحول الى عسر مالي.

- **هدف الربحية:** تعرفه الإدارة المالية على أنه الربح الذي لا يقل عن مستوى الأرباح التي تحققها المشاريع المماثلة والتي تتعرض لنفس درجة المخاطر، ويعتبر هدف تحقيق الربحية هدفا محوريا للمؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، فهو الغاية الرئيسية التي يسعى المستثمرون لتحقيقها، ومؤشر هام لتقوية ثقة الدائنين، ومقياس لكفاءة الإدارة وفعاليتها في تسيير مواردها.

وبالرغم من تلازم هديفي السيولة والربحية الا أنهما يعتبران هدفان متعارضان، فزيادة الربحية يتطلب زيادة الاستثمار في الأموال والأصول الأقل سيولة وهو ما يتعارض مع هدف السيولة، أما الاحتفاظ بالأموال النقدية والشبه النقدية يعني زيادة الأصول التي لا تحقق عوائد أو تحقق عوائد منخفضة وهو ما يتعارض مع هدف الربحية، وعليه فانه يجب اتخاذ قرارات مالية صائبة فيما يتعلق بخلق التوازن بين السيولة والربحية من خلال توظيف استثمارات الشركة والأموال الفائضة بما يحقق عائد مناسب مع إمكانية الاحتفاظ بالأموال النقدية والشبه النقدية للوفاء بالتزامات الشركة.

المطلب الثالث: مسؤولية المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تتعلق مسؤوليات وصلاحيات المدير المالي داخل المؤسسة بمهامه الرئيسية من تخطيط ورقابة وتدبير الأموال ويمكن تلخيص أهم مهام المدير المالي المتعلقة باتخاذ القرارات المالية في المؤسسة في النقاط التالية¹:

- تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضلها.
- تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار.
- انشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار
- معرفة مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الاجل.
- تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
- تحديد الهيكل الأمثل للتمويل من وجهة نظر المشروع.
- اصدار الأسهم والسندات.

¹ عدنان نايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص-ص:33، 34.

- إدارة رأس المال العامل.
 - الاشراف والرقابة على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المشروع.
 - دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر.
 - مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.
 - الاشراف على اعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحال شهريا أو سنويا.
 - مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مشروع اخر أو تصفية المشروع أو إعادة التنظيم.
- والشكل الموالي يوضح مهام ومسؤوليات المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة كما يلي:
- الشكل رقم (16): مهام المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية**



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

المطلب الرابع: تصنيفات القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تؤثر القرارات المالية عموماً على ثروة الملاك من خلال تأثيرها على حجم إيرادات العوائد المتوقعة من المشروع، ومن خلال تأثيرها على حجم المخاطر المتوقعة من هذه القرارات، وتتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية في أربع قرارات محورية وهي: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات رأس المال العامل، وقرارات مقسوم الأرباح.

أولاً: قرارات الاستثمار

1 مفهوم الاستثمار وقرارات الاستثمار:

➤ مفهوم الاستثمار:

يعتبر الاستثمار محور اهتمام الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء باعتبار أنه أهم عناصر التنمية وتتعدد معاني ومفاهيم الاستثمار والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- الاستثمار هو توزيع أو تخصيص أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني هيكل استثمارات الشركة كيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة).¹
- الاستثمار هو أصل دائم في أعمال الشركة ولا تستهلكه دورة التشغيل، وهو تجميد الأموال لفترة طويلة الأجل بهدف تحقيق مداخيل مستقبلية.²
- الاستثمار هو توظيف رأس المال في عملية يتوقع منها تحقيق مكاسب مستقبلية بهدف خلق القيمة.³
- الاستثمار هو تكوين رأس المال واستخدامه بهدف تحقيق الربح في الأجل القريب أو البعيد بشكل مباشر أو غير مباشر مما يشمل انتاج نشاط انتاجي أو توسيع طاقة إنتاجية قائمة، أو حيازة ملكية عقارية أو اصدار أسهم أو شراؤها من الآخرين.⁴
- يعرف محاسبيا على أنه الأصول المادية والغير مادية، المنقولة والغير منقولة، المكتسبة أو التي تنتجها المؤسسة والموجودة للبقاء مدة طويلة محافظة على شكلها داخل المؤسسة، ويتم تسجيلها في الصنف الثاني من المخطط الوطني للمحاسبة.⁵
- وعليه يمكن تعريف الاستثمار على أنه الاستغناء عن بعض الأصول في الوقت الحاضر من أجل توليد الدخل وزيادة القيمة مستقبلا.
- مفهوم القرارات الاستثمارية:
- تعدد وتختلف مفاهيم القرارات الاقتصادية باختلاف وجهة نظر الاقتصاديين والباحثين ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

¹ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص:26

² Georges Legros, finance d'entreprise, dunod, paris, 2010, p130

³ Jacqueline DELAHAYE, Florence DUPRAT, finance d'entreprise, Francis lefevre, 4eme édition, 2015

⁴ بوصوفة الزهرة، رحابية اسيا، الاستثمار في الجزائر بين الحرية والتقييد، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، ص279

⁵ بن ساحة يعقوب، شول بن شهرة، انعكاس مبدأ حرية الاستثمار على المرفق العام الاقتصادي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد38، أوت، 2019، ص84

- قرار الاستثمار هو القرار المتعلق بكيفية استخدام المنشأة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها، ويظهر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة على مختلف أنواع الأصول.¹
- قرار الاستثمار هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بدلين على الأقل، وتبنى عملية اختيار البديل الأمثل على دراسة جدوى والتي تمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ، في إطار منهجي معين ووفق طبيعة وأهداف المشروع الاستثماري.²
- قرار الاستثمار هو أسلوب أو منهج أو طريقة منظمة لتقرير مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه، أي مدى إمكانية تحقيق مشروع معين لأهدافه المرجوة.³
- قرار الاستثمار هو تحديد وتحليل الاستثمارات المحتملة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة ثم اختيار المنهج المناسب مع مراقبة المنتجات المختارة.⁴
- قرار الاستثمار هو المفاضلة بين النقدية الحالية المنفقة على الاستثمار (كشراء أسهم) والتدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها مستقبلاً من الأرباح الموزعة ومن بيع الأسهم. وغالباً ما ينصب اهتمام القرارات الاستثمارية على اختيار محفظة الأوراق المالية التي تتلاءم مع ميول المستثمر تجاه المخاطر المالية والعائد والسيولة.⁵
- ويمر قرار الاستثمار في الموجودات والتي غالباً ما تتخذ صفة المشاريع الاقتصادية بدورة حياة يمكن تصورها بالشكل الآتي:

¹ عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقبي، أسامة عزمي سلام، شقيوي نوري موسى، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2014، ص: 20

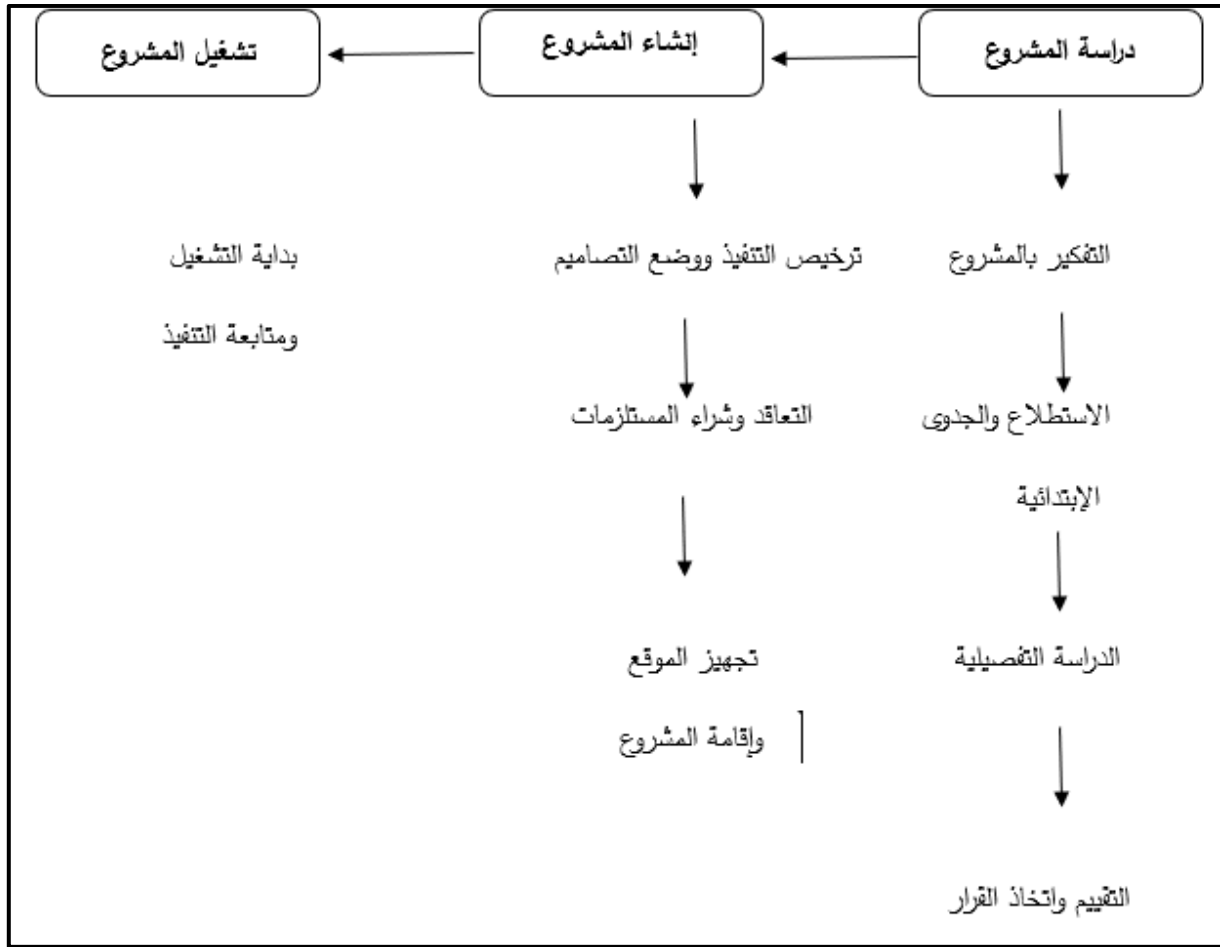
² حنان طرطار، على اليازيد، فعالية القرار الاستثماري في ترشيد الاستثمارات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 3، ديسمبر، 2021، ص 62

³ طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، اليازوري، 2008، عمان، الأردن، ص 25

⁴ Jenny Frissell, Louise Lorentzon, **Driving Forces of the Investment Decision Process in a Technology Firm. A multifaceted understanding of the investment behaviour of individuals and the firm**, master degree project in finance, university of Gothenburg, school of business, economics and law, 2015

⁵ حكيمة بوسلمة، قياس مدى كفاية المعلومات المحاسبية لاتخاذ قرار الاستثمار المالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 29، ديسمبر، 2013، ص 26

الشكل رقم (17): دورة حياة قرار الاستثمار



المصدر: طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، اليازوري، 2008، ص 41

2 المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري

يقوم القرار الاستثماري على مجموعة من المبادئ والمعايير الأساسية والضرورية للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وهي¹:

- مبدأ تعدد الخيارات (البدائل الاستثمارية): يمنح تعدد البدائل الاستثمارية متخذ القرار القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يتلاءم مع الأهداف المسطرة للمنشأة، وتمنح كثرة البدائل والخيارات وتعددتها متخذ القرار مرونة أكبر وتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

¹ طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 19

- مبدأ الخبرة والتأهيل: يتضمن قرار الاستثمار حيثيات مختلفة مما يستلزم توفر إمكانيات فنية وعلمية قد لا يتحلى بها بعض المستثمرين وهو ما يتطلب ضرورة الاستعانة بمشورة ولاء وخبرات المختصين في هذا المجال.
- مبدأ الملائمة: يجب اختيار المجال الاستثماري المناسب وكذلك الأداة الاستثمارية المناسبة بما يتوافق مع الإمكانيات المالية والثقافية للمستثمر.
- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية: يسعى المستثمر الى تخفيض مخاطر الاستثمار وخاصة المخاطر الغير نظامية من خلال توزيع موارده على عدد من الأدوات الاستثمارية، بحيث يستطيع تعويض الخسائر في أداة معينة بالربح في أداة أخرى.

3 أنواع القرارات الاستثمارية

تتعدد تصنيفات القرارات الاستثمارية في المؤسسة حسب وجهات النظر المختلفة والمبنية على أساس البدائل المتاحة، والتي يمكن توضيحها كما يلي¹:

- قرارات تحديد أولويات الاستثمار:

يتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من خلال قيام المستثمر باختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل الاستثمارية المتاحة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف، بناء على ما يعود به هذا القرار من عوائد خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقاً للأولويات التي يحددها واهتمامات كل مرحلة.

- قرارات قبول أو رفض الاستثمار:

في هذه الحالة يكون المستثمر أمام بديل واحد لاستثمار أمواله أو الاحتفاظ بها دون استثمار، مما يجعل مساحة الاختيار محدودة جداً ويحتم على المستثمر قبول البديل الاستثماري بعد دراسة الجدوى التفصيلية أو رفضه لعدم إمكانية التنفيذ.

- قرارات الاستثمار المانعة تبادلياً:

توجد في هذا النوع من القرارات العديد من فرص الاستثمار لكن اختيار المستثمر لإحدى البدائل في نشاط معين يحد فرصته في اختيار نشاط آخر، فالنشاط يمنع تبادلياً نشاط آخر فاختيار الاستثمار في مشروع صناعي مثلاً يمنع الدخول في مشروع زراعي.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص-ص: 43، 45.

- القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:

يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد عندما تتعدى درجة المخاطرة أو تقترب من الصفر، مما يسهل عملية اتخاذ القرار الاستثماري في ظل توفر متخذ القرار على معلومات كاملة ودراية تامة حول المستقبل، وهو وضع لا يحدث الا نادرا نظرا لأن القرارات الاستثمارية تتميز دوما بالمخاطرة وعدم التأكد. ويتم اتخاذ معظم القرارات الاستثمارية التي تتم في درجة معينة من فوق الصفر وتقترب من 100% وخاصة التي تتجه تنازليا عن 100% والتي تكون قابلة للتحقيق، وتحتاج هذه القرارات الى دراسة جدوى لأنها توفر الكثير من المعلومات لحل المشكلات التي تواجه هذا النوع من القرارات. أما القرارات الاستثمارية التي تتم في حالة عدم التأكد تكون درجة المخاطرة فيها تقترب بقوة من 100% والتي تحدث نادرا وتحتاج إلى كفاءة عالية ودقة في إجراء دراسة الجدوى وتطبيق أساليب فعالة للتمكن من اتخاذ القرار في هذه الحالة.

- القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:

تختلف القرارات الاستثمارية ما بين قرارات تعتمد على التحليل الوصفي فقط وقرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط وتعتبر كلاهما قليلة الحدوث في الإدارة المالية المعاصرة، ولكن الواقع العملي الذي يغلب على القرارات الاستثمارية يأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معا.

4 خصائص القرار الاستثماري

ترتبط القرارات الاستثمارية غالبا بالأجل الطويل، وتمثل درجة عالية من الخطورة على حياة المشروع في ظل سيادة عنصر المخاطرة وعدم التأكد، ويمكن التعمق في ذلك من خلال التطرق لأهم الخصائص والسمات التي تميز القرارات الاستثمارية والتي يمكن تبويبها فيما يلي¹:

- الخصائص التي ترتبط بالبعد الزمني:

ترتبط قرارات الاستثمار دائما بالأجل الطويل، فبالرغم أن الانفاق الاستثماري يرتبط بفترة زمنية واحدة تسبق عملية الحصول على عوائد هذا الاستثمار، إلا أن هذه المنافع ترتبط بفترة زمنية أخرى، مما يتطلب ضرورة الأخذ في الاعتبار عامل التغير في قيمة النقود عند حساب تكاليف وعوائد تلك الاستثمارات، فالفاصل الزمني بين وقت إنفاق الأموال ووقت الحصول على العائد من الاستثمار يكون دائما أطول نسبيا مقارنة بقرارات الانفاق الجاري. ويرى Hauge أن للبعد الزمني بين تاريخ حدوث الانفاق الاستثماري وتاريخ الحصول على عوائده دورا هاما في القرار الاستثماري حيث أن المؤسسة تعيش مع هذا القرار لعدة سنوات تالية مستقبلية.

¹ ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 16-17

ويعتبر تخطيط قرارات الاستثمار تخطيط طويل الأجل، فمع التطور التكنولوجي في العصر الحديث والذي مس وسائل الإنتاج والتسويق، أصبح قرار الاستثمار يشغل دورا محوريا في الإدارة المالية وهو الأمر الذي يزيد من صعوبة اتخاذ هذا النوع من القرارات.

- الخصائص التي ترتبط بحالات الطبيعة:

تكمن مخاطر القرار الاستثماري غالبا في تضمنه عنصري المخاطرة وعدم التأكد نظرا لارتباطه بالمستقبل مما يجعل العائد منه غير مؤكد الحدوث، كما تتميز هذه القرارات بصعوبة أو استحالة الرجوع فيها دون تحقيق خسائر كبيرة مما يتطلب ضرورة خضوع عملية اتخاذ القرار الاستثماري الى الدراسات العلمية المتخصصة للتأكد من نجاحها بصورة سليمة في المستقبل.

واضافة للمشاكل السابقة تتعرض قرارات الاستثمار أيضا لمعوقات أخرى كالتنبؤ بالمبيعات وكيفية تقدير التكاليف لعدد من السنوات المقبلة في ظل حالي المخاطرة وعدم التأكد، وتقدير معدل العائد على الاستثمار ومعدل تكلفة رأس المال.

- الخصائص التي ترتبط بالهيكل التمويلي:

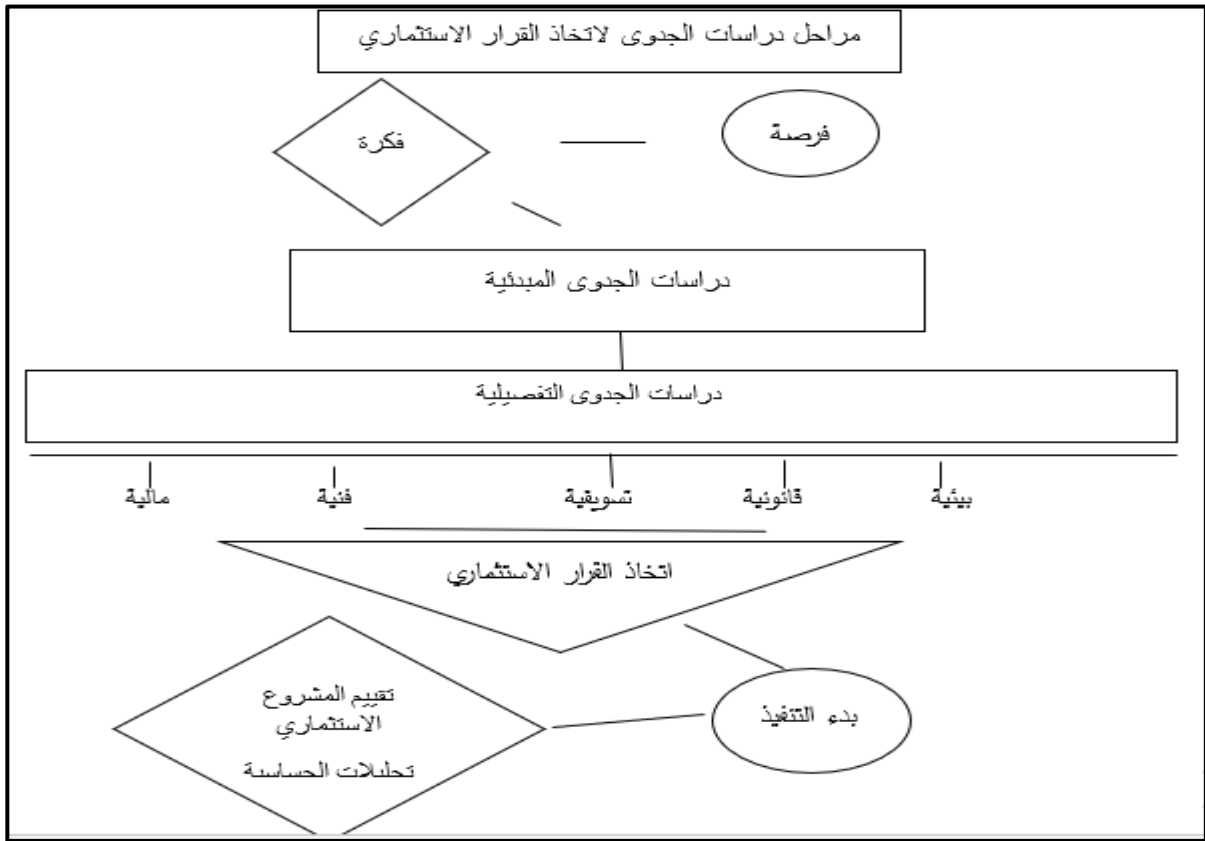
تحتاج معظم قرارات الاستثمار الى تخصيص مبالغ ضخمة مما قد يؤثر على حياة المشروع في ظل امتداد العائد المتوقع لفترات زمنية طويلة، كما تحتاج هذه القرارات الى قدر من الموارد الاقتصادية المتاحة بهدف خلق طاقات إنتاجية جديدة أو تطوير الطاقات الإنتاجية الحالية والحفاظ على استمراريتها بهدف الحصول على عائد لفترة زمنية طويلة.

ويتطلب قرار الاستثمار توظيف جزء من أموال الشركات في أصول ثابتة متخصصة لفترات زمنية طويلة، مما يستدعي أحيانا ضرورة البحث عن مصادر للتمويل كالاقتراض، فالقرارات الاستثمارية تؤدي لتحمل المنشأة في حالة التوسع أو الاحلال تكاليف ثابتة تتطلب ضرورة رفع حجم التعادل الى مستوى اعلى من المستوى المعتاد لفترة زمنية طويلة.

5 مراحل القرار الاستثماري

تمر عملية اتخاذ القرار الاستثماري بعدد من المراحل باستخدام دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، وتوضح كل مرحلة ضرورة الانتقال الى المرحلة الموالية من عدمه ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مراحل اتخاذ القرارات الاستثمارية



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2012، ص 40

- **مرحلة الفرصة:** يلتقط المستثمر الفرصة من مصادر عديدة سواء مصادر خارجية كمتابعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل قوائم الواردات وتجميع رغبات العملاء أو متابعة التطور التكنولوجي في ظل العولمة أو مصادر داخلية تخص النشاط الذي يقوم به المستثمر نفسه، فعندما يكون لدى المستثمر مشروعه القائم قد يواجه فرصة استثمارية ذات علاقة تكاملية أو تبادلية أو مستقلة عن نشاطه الخاص لكن ستعظم مكاسبه، ويمكن أيضا أن يتعرض لفرصة مشروع جديد أو إضافة منتج أو تكنولوجيا جديدة.
- **مرحلة الفكرة الأولية للمشروع:** تتحول الفرصة الى فكرة جديدة بالبحث والدراسة، ويتم تحديد مدى الاقتناع بجدوى تلك الفكرة الاستثمارية من خلال تحليل المعلومات التي تم تجميعها من المصادر الخارجية والداخلية لتحديد الهدف من المشروع بأبعاده المختلفة.
- **مرحلة دراسة الجدوى للمشروع:** إذا اثبتت دراسة الجدوى المبدئية عدم وجود مشاكل أو عقبات فإنه يتم التحول الى مرحلة اجراء دراسة الجدوى التفصيلية التي تنقسم الى دراسات جدوى بيئية ودراسة جدوى قانونية

ودراسات جدوى تسويقية وأخرى فنية ودراسات جدوى مالية ودراسات جدوى اجتماعية. ولا يتم الانتقال الى النوع الموالي من دراسات الجدوى الا إذا ثبتت جدوى النوع الذي قبله.

- **تقييم المشروع الاستثماري:** تتضمن هذه المرحلة تطبيق معايير تقييم الاستثمار للحكم على مدى جدوى المشروع حيث تتضمن المجموعة الأولى معايير الاستثمار وتقييم المشروع من وجهة نظر المستثمر الفرد، أما المجموعة الثانية فتتضمن وجهة نظر ومصلحة الاقتصادي القومي، كما تنطوي هذه المرحلة أيضا على تحليلات الحساسية التي تهدف لاختبار قدرة المشروع على استيعاب التغيرات في المتغيرات المؤثرة في اقتصاديات هذا الأخير كسعر الصرف وأسعار عناصر الإنتاج. خلال العمر الافتراضي له مع ضرورة تحليل الآثار المحتملة الإيجابية والسلبية على اقتصاديات المشروع.
- **مرحلة اتخاذ القرار الاستثماري:** تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مردودية رأس مال أعلى من تكلفته وفقا لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري، وتبنى عملية اتخاذ القرار الاستثماري على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبقه عملية الاختيار.
- **مرحلة تنفيذ المشروع:** يتم خلال هذه المرحلة اتخاذ إجراءات الإنشاء والتأسيس وإجراء تجارب بدء التشغيل وتوفير جزء من رأس المال العامل للبدء في التشغيل لدورة واحدة من دورة النشاط للمشروع.

ثانيا: قرارات التمويل

تعتبر قرارات التمويل من القرارات البالغة الأهمية في الإدارة المالية، والتي تتعلق بتحديد الموارد المتاحة للمؤسسة

1 مفهوم التمويل وقرارات التمويل

- 1.1 **مفهوم التمويل:** تعددت الآراء والمفاهيم المتعلقة بموضوع التمويل، ويمكن ادراج أبرزها كما يلي:
 - التمويل في الإسلام هو تقديم ثروة عينية أو نقدية بقصد الاسترباح من مالها الى شخص اخر يديرها ويتصرف فيها لقاء عائد تبيحه الأحكام الشرعية.¹
 - التمويل هو كافة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقعة الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع من هذا الاستثمار والمخاطر المحيطة به.²

¹ عبد الله بلعدي، التمويل برأس المال المخاطر، دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص5

² زانرة ريمة، العيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه-دراسة نظرية-، مجلة المالية، المجلد 10، العدد 2، ص328

- التمويل هو تطبيق لمجموعة أساليب يستخدمها الأفراد والمنظمات لإدارة أموالهم وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخيلهم ومصاريفهم بالإضافة الى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم.¹
- التمويل هو توفير الموارد المالية اللازمة للمؤسسة لتغطية الاستثمارات سواء كانت هذه الموارد دائمة أو مؤقتة.²

2.1 مفهوم قرارات التمويل: تعتبر قرارات التمويل من القرارات البالغة الأهمية في الإدارة المالية، لكونه يتعلق بتحديد كمية ونوعية احتياجات المنشأة من الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة، ولقرار التمويل في المؤسسة عدة مفاهيم من أهمها:

- هي قرارات هامة في الشركة، تتعلق بكيفية امتلاك الأموال لتستخدم في تمويل واستثمار العمليات اليومية في الشركة كتأمين الأموال اللازمة من خارج نشاط الشركة كالاقتراض من البنوك أو من خلال بيع السندات.³
- هي قرارات تتعلق بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، بجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المنشأة⁴ (Firm Value Maximisation).
- هي مجموعة القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل، والذي يتحقق من خلال عناصر المزيج الأمثل لمصادر تمويل الاستثمارات ونسب كل منها داخل هيكل المؤسسة.⁵
- هي القرارات المتعلقة باختيار هيكل تمويل سليم بما يحقق أدنى حد من المخاطر أو أعلى حد من الأرباح حسب هدف المنشأة
- هي عملية جمع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل، مثل التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل في قيمة المؤسسة وربحياتها.⁶

¹ السعيد لكحل، دور مصادر التمويل في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، ص 769

² برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، Revue D'Economie de MANAGEMENT، العدد 15، 2016، ص 40

³ محمد سلمان سلاتمة، الإدارة المالية العامة، دار المعنز، الأردن، عمان، 2015، ص 21

⁴ محمد علي إبراهيم العامر، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2013، ص 25

⁵ جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020)، مجلة البحوث في

العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 238

⁶ سالم صلال راهي الحسناوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 22

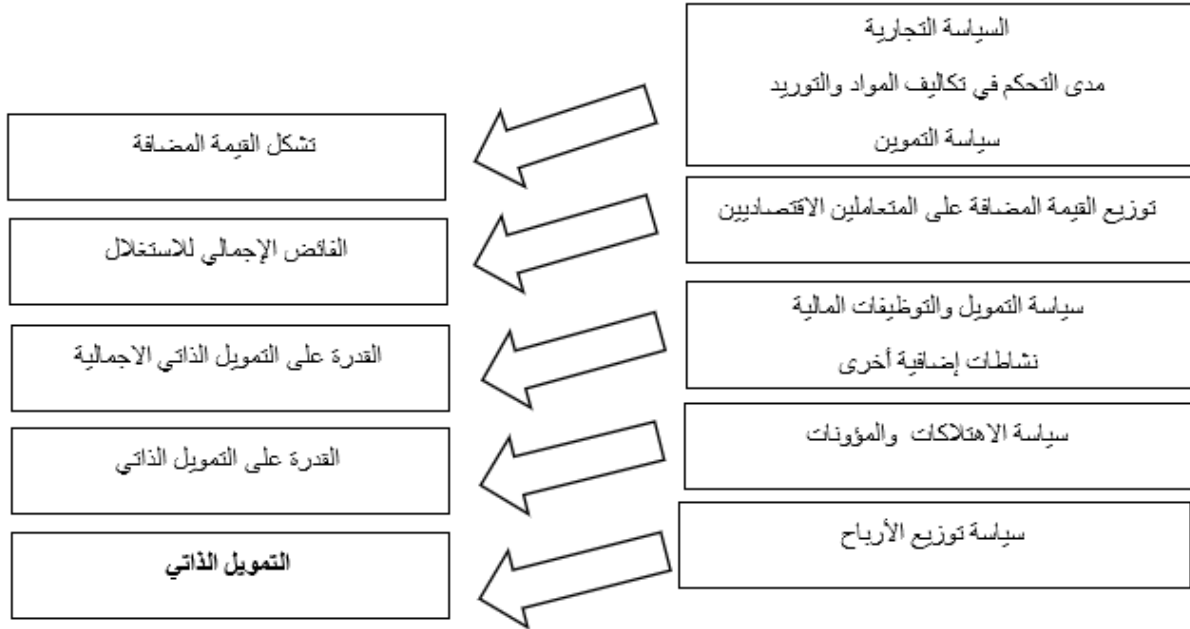
- هي القرارات المرتبطة بكيفية اختيار المزيج التمويلي الأمثل، بتحديد نسبة التمويل من كل مصدر من مصادر التمويل، سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وبالتالي تحديد المزيج المناسب للتمويل من كل المصادر المقترضة والمصادر المملوكة.¹

2 مصادر التمويل

1.2 من حيث مصدر الحصول عليه:

- **التمويل الذاتي:** هو التدفقات النقدية الفعلية التي تحققها المؤسسة لتمويل احتياجاتها المالية
- **محددات التمويل الذاتي:** يتوقف تحديد مفهوم التمويل الذاتي على معرفة المكونات الرئيسية للتدفق المالي وذلك تبعا لمنظورين مباشر وغير مباشر²:
- **منظور مباشر:** التمويل الذاتي هو الرصيد الناتج عن الفرق بين التدفقات المحصلة والتدفقات المسددة، مستبعدا التدفقات الوهمية المتمثلة في مخصصات الاهتلاك والمؤنات.
 - **منظور غير مباشر:** يمثل التمويل الذاتي التدفق النقدي الحقيقي المحقق من طرف المؤسسة.
- ويوضح الشكل الموالي العناصر الأساسية المكونة للتمويل الذاتي:

الشكل رقم (19): مراحل تشكل التمويل الذاتي



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان، 2011

¹ عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص 15

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان، 2011

من خلال الشكل السابق يمكن تقسيم مكونات التمويل الذاتي الى ثلاثة عناصر رئيسية:

- **الاهتلاكات:** هي الاثبات المحاسبي الذي يقوم بتدنية قيمة الاستثمارات بفعل الاستعمال أو التقادم، سواء تعلق الأمر بالتجهيزات الإنتاجية أو الاجتماعية، ويعود التدني في قيمة الاستثمارات الى نقص طاقتها، حيث أنها وبمرور الزمن تصبح غير صالحة وتضطر المؤسسة لتغييرها.¹
- **المؤنات:** هي المبالغ التي تم تخصيصها لتغطية الأخطار المحتملة، أو نقص في قيمة أي عنصر معين، فإذا زال الخطر فإن المخصص سوف يدمج في حساب الاحتياطات بعد أن تفرض عليه ضريبة ويصبح مصدر للتمويل الذاتي، أما في حالة استمرار الخطر سيبقى المخصص ويتم معالجته بالزيادة أو النقصان، حسب حجم الخطر.²
- **الأرباح المحتجزة:** هي ذلك الجزء من الأرباح التي حققتها المؤسسة وتحتفظ بها لغرض إعادة استثمارها وتحقيق أهداف معينة حيث تسجل في الميزانية العامة ضمن حقوق الملكية، وتعتبر مصدرا مهما لتقوية المركز المالي للمؤسسة، ولمواجهة حالات الاحلال والتجديد والتوسعات المفاجئة، كما تعتبر الأرباح الغير محتجزة أسهل مصادر التمويل طويل الأجل فلا تحتاج الى نفس الجهد الذي تبذله الإدارة في اقناع الأطراف الخارجية لبيع الأسهم أو السندات، ولا تحتاج الى النفقات التي تتكبدها في تلك الإصدارات فهي تعطي الإدارة حرية الحركة وعدم تحمل أعباء تعاقدية كالفوائد أو سداد الديون، وتتمثل الأرباح المحتجزة في الاحتياطي القانوني، الاحتياطي النظامي، الأرباح المرحلة واحتياطات أخرى.³
- **الرفع في رأس المال:** يعتبر الرفع في رأس المال مصدر تمويل خارجي تلجأ اليه المؤسسة عند عجزها عن تغطية احتياجاتها المالية بالاعتماد على المصادر الداخلية فقط كالتمويل الذاتي، ويمكن تعريف الرفع في رأس المال على أنه:

الرفع في رأس المال هو عملية مالية تؤدي الى زيادة مستوى رأس المال بواسطة المساهمة الخارجية، التي يختلف حجمها باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة، حيث يتوجه المسير المالي الى اختيار المصادر المالية الأقل مخاطرة والاقل تأثيرا على سلطة المسؤولين وهوامش المراقبة الداخلية.⁴

¹ زنانرة ريمة، العيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه-دراسة نظرية-، مصدر سبق ذكره، ص 330

² بقاش وليد، بن دادة عمر، حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى التمويل في ظل التمايز بين مصادر التمويل التقليدية والإسلامية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 56

³ سليمان بن الشريف، المفاضلة بين البدائل التمويلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2018، ص 379

⁴ الياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، مصدر سبق ذكره، ص 262

- وسائل رفع رأس المال: تختلف وسائل رفع رأس المال باختلاف أهداف واستراتيجيات المسيرين الماليين، ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

• رفع رأس المال عينا:

لا تتعلق زيادة رأس المال عينا بتوفير الوسائل المالية للمؤسسة لكن يتم من خلالها حصول المؤسسة على أصول يمكن تقييمها كالأراضي، المباني، تجهيزات انتاج، والتي تسمح بتوسيع القدرات الإنتاجية للمؤسسة، وتهدف المؤسسة من خلال اللجوء الى هذا النوع من التمويل الى تقوية الأموال الخاصة وتغطية الاحتياج في التمويل، كما يسمح للمؤسسة بتحرير رأسمالها دون اللجوء للادخار العام الذي يقيم على انه ذو مخاطرة وتكاليف مرتفعة، ويتميز رفع رأس المال عينا بمجموعة من الخصائص¹:

- ارتفاع الأموال الخاصة والأموال الثابتة
- عدم اختلال التوازن المالي في حالة أن الأصل المساهم به من القيم الثابتة.
- التقليل من المخاطر المالية من خلال التقليل من اللجوء الى الاستدانة
- تخفيف الضغط عن الخزينة الناتج عن ارتفاع الأصول المتداولة.

• **الرفع في رأس المال نقدا:** يكون ذلك من خلال اعتماد بورصة الأوراق المالية كمصدر رئيسي لتمويل المؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسة بطرح أسهم جديدة بسعر محدد الاكتتاب في الأسواق المالية، وتمثل هذه العملية موردا مضمونا للمؤسسات اذ تساهم في تحسن الهيكل المالي من خلال ارتفاع الأموال الخاصة والسيولة النقدية وبالتالي تجنب المؤسسة لمشاكل الاستحقاق المتعلقة بالاستدانة، وتنقسم عادة الى أسهم عادية، أسهم ممتازة.

• **الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات:**

يتم هذا التمويل من خلال إضافة الأموال الغير موزعة الى الأموال الخاصة مما لا يؤثر غالبا على تركيبة الهيكل المالي للمؤسسة، لكنه يحسن من سمعة المؤسسة ويعزز صورتها أمام المساهمين.

• **الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون:** وتسمى هذه العملية أيضا بتركيز الديون حيث يتم من خلالها دمج الديون في شكل أموال خاصة دائمة، بحيث لا تؤدي الى زيادة في السيولة النقدية، ويتم تحويل الديون على شكلين حسب طبيعة الدين²:

¹ محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص125

² إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، مصدر سبق ذكره، ص264

- ✓ تحويل الديون قصيرة الأجل: يؤدي تحويل الديون قصيرة الأجل الى الأموال الخاصة الى تحسين رأس المال العامل الصافي، أي تدعيم الهيكل المالي بزيادة الموارد المالية المخصصة لتمويل الأصول المتداولة.
- ✓ تحويل الديون المتوسطة والطويلة الأجل: يؤدي هذا النوع الى تحسين الاستقلالية المالية بفضل استبعاد اجال الاستحقاق كما قد يساهم في تحسين مستوى المردودية المالية نتيجة انخفاض مستوى المصاريف المالية.

2.2 من حيث الزمن: غالبا لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية احتياجات المؤسسة مما يلزمها اللجوء لمجموعة من المصادر الخارجية والتي تتمثل في التمويل قصير، متوسط وطويل الأجل

➤ **تمويل قصير الأجل:** ويعرف أيضا بتمويل رأس المال العامل، ويقصد به تمويل الأعمال من مصادر تمويلية تكون مدتها أقل من سنة واحدة، مما يساعد المؤسسة على توليد الأموال النقدية لتشغيل الشركة ونفقات التشغيل، ويستعمل بشكل رئيسي لأجل الاستثمار في الموجودات المتداولة، ومن أهم أنواع التمويل قصير الأجل الشائعة: الائتمان التجاري وهو عملية منح الائتمان من قبل المورد الذي يسمح للعميل بدفع ثمن البضائع في أجل لاحق حيث يتم الحصول غالبا على هذه الأموال عن طريق قروض قصيرة الأجل أو خطوط الائتمان.

➤ **تمويل متوسط الأجل:** وتحدد فترته ما بين سنة الى خمس سنوات وغالبا تكون الى سبع سنوات، ويختص بتمويل مشروعات تحت التنفيذ أو تغطية أصول ثابتة والتي يتم تسديد قيمتها من خلال التدفقات النقدية التي تتولد خلال سنوات القرض، ويتمثل التمويل قصير الأجل في: القروض المصرفية متوسطة الأجل، التمويل بالاستئجار (الاستئجار المالي، البيع بالاستئجار، الاستئجار التشغيلي)

➤ **تمويل طويل الأجل:** تلجأ المؤسسة الى هذا النوع من التمويل عادة لتمويل المشروعات الاستثمارية طويلة الأجل، أو لتوسيع العمليات التجارية للشركة حيث يتميز بطول مدة التمويل والتي تتجاوز غالبا خمسة سنوات، وللتمويل طويل الأجل عدة مصادر منها: اصدار أسهم حقوق الملكية (أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة)، الاقتراض طويل الأجل (قروض طويلة الأجل، السندات).

3.2 من حيث الغرض الذي يستخدم فيه التمويل في المؤسسة:

➤ **التمويل الاستغلالي:** هو قرض قصير الأجل يوجه لتغطية العمليات التي تقوم بها المؤسسة لفترة وجيزة لا تتجاوز غالبا السنة والتي تتعلق بالعملية الإنتاجية للمنشأة، وتعد أفضل أنواع التوظيف لدى مؤسسات الإقراض نظرا لتدني مخاطرها. (القروض العامة، القروض الخاصة، القروض بالتوقيع، القرض المستندي)

➤ **التمويل الاستثماري:** هو قرض موجه لتمويل المشاريع الاستثمارية والعمليات التوسعية وغيرها من المشاريع التي تؤدي الى زيادة تكوين رأس المال على المدى الطويل ويتطلب تمويل النشاطات الاستثمارية طرقا متناسبا

مع نوعها، مما يلزم البنك بتجميد أمواله لفترة ليست وجيزة قد تتراوح بين السنتين وما يزيد عن العشر سنوات، وذلك حسب طبيعة الاستثمار ومنه يمكن التمييز بين التمويل عن طريق القروض المتوسطة الأجل والتمويل عن طريق القروض طويلة الأجل.¹

تنقسم قرارات المؤسسة بشكل عام فيما يتعلق بهذا المحور إلى ثلاث قرارات رئيسية تتمثل فيما يلي²:

الأول: يرتبط القرار بتشكيلة الأصول

الثاني: يرتبط بتشكيلة الخصوم وحقوق الملكية (التزامات المؤسسة)، مزيج الأموال المملوكة والمقترضة.

الثالث: يمثل القرار المقسوم أي ما يتم تحديده من مساهمة التمويل الداخلي من أموال، أي القرار الذي يحدد ما يتم احتجازه من أرباح وما يتم توزيعه منها على حملة الأسهم العادية.

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح

يعتبر قرار توزيع الأرباح قرارا استراتيجيا مهما تتخذه الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، والذي يتعلق بالاتفاق على مقدار الأرباح الممكن توزيعها على المساهمين مقابل الاحتفاظ بجزء مناسب لتغطية العجز المحتمل.

1 مفهوم قرارات توزيع الأرباح

- هي القرارات المتعلقة بتحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني، وترتبط ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية كون الأرباح الغير موزعة تعتبر من أهم مصادر التمويل بالإضافة الى ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.³

- هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المنشأة وسيولتها.⁴

¹ بن حراث حياة، يوسف رشيد، صيغ التمويل المصرفي الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2012،

ص 50

² بن زكورة العونية، تسيير واستراتيجية مالية، دار ألفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2022

³ سالم صلال راهي الحناوي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁴ هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في شركات المساهمة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008،

ص 212

- هي أحد عوامل جذب المساهمين للمؤسسة، للحصول على أموال أثناء عملية بيع أو إصدار أسهم، كما تشير الى يقين العائد على الاستثمار في المؤسسة في حال تحقق أرباح.¹
- هي معدل التدفق النقدي أو الغير نقدي الذي يتلقاه المساهمون كمردود على استثماراتهم في أسهم المؤسسة التي يحملونها، حيث تمثل هذه الأرباح بالنسبة للمستخدمين دخلا جاريا يتوقعه العديد من المساهمين، كما تؤثر سياسة توزيع الأرباح على السعر السوقي للسهم.²
- هي كيفية التصرف في الأرباح التي حققتها المؤسسة، وذلك اما باحتجازها وإعادة استثمارها في المؤسسة أو توزيعها على المساهمين باتباع شكل من أشكال التوزيعات المختلفة، وذلك إما بشكل نقدي أو عن طريق أسهم.³

2 أنواع قرارات توزيع الأرباح

- تأخذ توزيعات الأرباح أشكالا مختلفة، وتتجه المؤسسة للمفاضلة بين مختلف أنواع قرارات توزيع الأرباح حسب الظروف والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويمكن ذكر هذه الأشكال على النحو التالي:⁴
- **مقسوم الأرباح النقدي:** تقوم شركات المساهمة غالبا بتوزيع الأرباح على المساهمين في شكل نقد، وينشئ حق المساهمون في الأرباح بعد صدور قرار الهيئة العامة للمساهمين بتوزيعها، ويكون الحق في استيفاء الربح لمالك السهم المسجل في سجلات الشركة في تاريخ اجتماع الهيئة العامة الذي تقرر فيه توزيع الأرباح، وتلتزم المؤسسة بإعلان توزيع الأرباح نقدا على المساهمين قبل اعداد القواعد المالية وتجزير قوانين الشركات في بعض الدول توزيع الأرباح على المساهمين مرة واحدة سنويا أو كل نصف سنة أو كل ربع سنة بشكل منتظم أو غير منتظم، وتتوقف هذه التوزيعات على مدى توفر النقد الجاهز لدى المؤسسة وضرورة التزام الإدارة بسياسات واستراتيجيات ملائمة للتصرف في النقد أو التأثير في سعر السهم أو في رأي المستثمرين.

¹ حمريط عبد الناصر، سليمان محمد، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 490

² حديدي ادم، غريبي يسين سي لاختصر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1، 2016، ص 76

³ رشيد حفصي، دراسة وتأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 2، جوان، 2016، ص 40

⁴ حديدي ادم، غريبي يسين سي لاختصر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نفس المصدر

- **مقسوم الأرباح العيني:** في حالة عدم توفر السيولة النقدية لدى المؤسسة، قد يقترح مجلس الإدارة وبمصادقة الهيئة العامة للمساهمين، بتوزيع الأرباح بشكل عيني على المساهمين بدلا من الأرباح النقدية، أي تلتزم الشركة بتوزيع الأرباح من أصولها والتي تكون غالبا في شكل بضائع أو عقارات أو استثمارات أو أصول أخرى يحددها مجلس الإدارة.
- **مقسوم الأرباح على شكل أسهم:** يقصد به حصول المستثمر على عدد من الأسهم بدلا من التوزيعات النقدية، حيث يتحدد نصيب كل مستثمر من هذه التوزيعات بنسبة ما يمتلكه من أسهم الشركة، ويؤدي هذا التوزيع غالبا الى انخفاض القيمة السوقية للسهم كما من شأن هذا القرار زيادة عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال، مقابل انخفاض ربحية السهم. ويعتبر توزيع الأرباح على شكل أسهم شكل من أشكال إعادة الرسملة، أو إعادة ترتيب هيكل رأس المال.

3 نظريات قرارات توزيع الأرباح

- **نظرية عدم ملائمة التوزيعات:** تعود هذه النظرية الى الاقتصاديان (1961) Miller and Modigliani حيث بموجب هذه النظرية فإن قرار توزيع الأرباح لا يؤثر على القيمة السوقية للمؤسسة، وإنما تتأثر أسعار الأسهم للمؤسسة في السوق فقط بالأرباح التي تحققها المنشأة ومخاطر أصولها أو استثماراتها، وعليه فإن القيمة السوقية للمؤسسة تتأثر بالدخل المتولد من قيمة الأصول وليس بتوزيع الأرباح أو الأرباح المحتجزة، وحددا أن ثروة المساهمين تحددها كفاءة الاستثمارات، لذا فإن المستثمرين لا يميزون بين الحصول على توزيعات نقدية وبين إعادة استثمار المؤسسة لأرباحها المحققة لتحقيق النمو، الذي يؤدي بدوره لزيادة المكاسب الرأسمالية لهم عن طريق زيادة قيمة السوقية للأسهم التي يملكونها، وتقوم هذه النظرية على أنه إذا قررت المؤسسة توزيع الأرباح فإن القيمة السوقية للسهم ستخف بمقدار التوزيعات، أما إذا قررت توزيع الأرباح فإن القيمة السوقية للأسهم سترتفع بمقدار الأرباح المحتجزة.¹
- **نظرية العصفور في اليد:** تعود هذه النظرية للاقتصاديين (John Linter, Mayron gordon)، ترى هذه النظرية بأن مخاطر السهم تنخفض مع زيادة الأرباح الموزعة، فتوزيعات الأرباح الحالية أفضل من أقل مخاطرة من الأرباح الرأسمالية المستقبلية أي أن عصفور في اليد أفضل من اثنين على الشجرة، لذلك يفضل المساهمون غالبا توزيعات الأرباح لقبول أدنى عائد مطلوب، ومن فرضيات هذه النظرية:
 - عدم اليقين من حيث الأرباح في المستقبل.

¹ رشيد حفصي، دراسة وتأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 42، 43

- تفضيل المستثمرين الحصول على توزيعات الأرباح العالية بدرجة أكبر كونها أقل مخاطرة من المكاسب الرأسمالية.¹
- **نظرية التفضيل الضريبي:** يوجد مجموعة من المميزات الضريبية التي تؤثر على قرار المستثمر فيما يخص تفضيله لتوزيعات منخفضة عن توزيعات مرتفعة وهي²:
- يفضل المستثمرون عدم توزيع الأرباح وإعادة استثمارها في المنشأة في حالة ما إذا كانت الضريبة على المكاسب الرأسمالية أقل من الضريبة على توزيعات الأرباح.
- الضريبة على المكاسب الرأسمالية لا تدفع الا بعد أن يتم بيع السهم.
- إذا احتفظ المستثمر بالأسهم حتى وفاته فلن تكون هناك ضرائب مستحقة.
- **نظرية الإشارة:** تشير هذه النظرية الى أن القيمة السوقية للمؤسسة ترتبط بقيمة التوزيعات المدفوعة وتوقعات المستثمرين، حيث ان ارتفاع القيمة الحقيقية للأرباح الموزعة عن القيمة المتوقعة لدى المستثمرين يؤدي الى ارتفاع القيمة السوقية لأسهم هذه المؤسسة، وبالمقابل فان انخفاض القيمة الحقيقية للأرباح الموزعة عن القيمة المتوقعة لدى المستثمرين يؤدي الى انخفاض القيمة السوقية لأسهم هذه المؤسسة، وتتم هذه العملية عن طريق استغلال المسيرين للتغير في دفع توزيعات الأرباح كوسيلة من أجل إيصال هذه الإشارة لحملة الأسهم خارج المؤسسة.³
- **نظرية الوكالة:** تنشأ نظرية الوكالة نتيجة الفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها وهو ما توصل اليه الاقتصاديان (Jensen and Meckling (1972) وتتص هذه النظرية على أن سعر السهم يتغير تناسيباً مع التغير في أرباح السهم، ومع ثبات العوامل الأخرى فان استجابة السوق المالية للتغير في سعر السهم يكون قويا في حالة انخفاض أرباح السهم مقارنة بارتفاعها. وتفترض نظرية الوكالة أن المساهمون يفضلون توزيع أرباح السهم أكثر من الأرباح المحتجزة، خاصة في الأسواق الناشئة، كما اثبتت أنه في حالة وجود فرص استثمارية قليلة يتوجه المسيرين الى توزيع التدفقات النقدية على المساهمين في شكل أرباح السهم، كما يمكن للمؤسسة اللجوء الى الاقتراض من أجل توفير السيولة لتوزيع أرباح الأسهم.

¹ براني مخطارية، حسيني إسحاق، سياسة توزيع الأرباح وتقلب سعر السهم في عينة من الشركات المدرجة في السوق السعودي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2020، ص 67

² حجاب عيسى، حافي هدى، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد سياسة توزيع الأرباح، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 5، ص 345، 346

³ أحمد لمين بوغنامة، رفيق يوسف، أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية، للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر، 2022، ص 244

وفي حالة انخفاض الحماية درجة حماية المساهمين، يلجأ المسيرين الى فرض سيطرتهم على المؤسسة واستعمالها لمصالحهم الشخصية، كما يتجهون لكسب الشهرة عن طريق توزيع الأرباح على المساهمين الذين يعتقدون أنها نتيجة الجهد المبذول من طرف المسيرين. كما افترضت نظرية الوكالة أنه كلما زادت نسبة امتلاك المسيرين للأسهم كلما انخفضت تكلفة الوكالة نتيجة انخفاض الضغوط على المسير ومنه نقص الاعتماد على أرباح السهم لتخفيض هذه التكلفة، كما أن امتلاك المسير لأسهم المؤسسة يجعله يفضل الزيادة في اجره بدل توزيع أرباح السهم.¹

4 العوامل المحددة لسياسة توزيع الأرباح

تتعدد وتختلف العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح ونورد أهم هذه العوامل في النقاط التالية:²

- **عدم توفر السيولة:** يرتبط قرار توزيع الأرباح على المساهمين بقدرة المؤسسة على توفير السيولة النقدية، ففي حالة تسجيل المؤسسة لأي عجز مالي فإن المؤسسة ستضطر الى التراجع عن قرار توزيع الأرباح والتوجه نحو توظيف هذه الأرباح المحققة لتمويل هذا العجز.
- **الجوانب القانونية والتشريعات:** تفرض القواعد القانونية والتشريعية على المؤسسات الاحتفاظ بأصولها وحماية حقوق الغير وذلك نتيجة لجوء العديد من المنشآت الى بيع أصولها للحصول على سيولة نقدية تمكنها من توزيع الأرباح وذلك مقابل تأخير حقوق الدائنين وهو الأمر الذي حظرته القوانين المنظمة لعمل المؤسسات.
- **تفضيلات المساهمين:** يؤثر توزيع الأرباح بقيمة ثابتة أو قيمة متصاعدة الى ارتفاع قيمة الأسهم نتيجة زيادة معدل تداولها بين المساهمين داخل المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة ترشيد سياسة توزيع الأرباح، لأن توزيع نسبة كبيرة من الأرباح دون احتجاز جزء مناسب لتمويل العجز المحتمل سيجبر المؤسسة على اللجوء الى سوق الأوراق المالية سواء من خلال طرح أسهم جديدة أو اللجوء الى المؤسسات المالية، مما سيؤثر سلبا على الأرباح المستقبلية للمساهمين نتيجة توجه جزء منها الى مصدر التمويل الخارجي.
- **حجم المؤسسة:** يرتبط حجم المؤسسة بسياساتها في توزيع الأرباح، حيث تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبة التوجه للاقتراض من أجل تغطية احتياجاتها التمويلية والتوسعية، بسبب الشروط التي تفرضها مؤسسات القرض من ارتفاع نسبة المخاطرة الى غاية عدم امتلاك المؤسسة للضمانات الكافية لتغطية نسبة التمويل الذي ستحصل عليه، وبالتالي تتوجه المؤسسة لاحتجاز الأرباح المكافئة لتمويل مشاريعها التوسعية.

¹ بريش عبد القادر، محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان،

2013، ص: 15

² أحمد لمين بوغنامة، رفيق يوسف، أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 242، 243

المبحث الثاني: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

اهتم المفكرين والدارسين بشكل كبير بموضوع صناعة القرارات المالية في المؤسسة باعتبار عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية إدارية هامة في حد ذاتها لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى ولقياس أداء المدراء، ففي المؤسسة الاقتصادية تحتاج إدارة الأعمال الى اتخاذ قرارات إدارية أو فنية أو مالية في مجال وظائف التسيير الأربعة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالاعتماد على الأساليب الكمية المناسبة.

المطلب الأول: عموميات حول اتخاذ القرار (أهميته، عناصره، خطواته)

أولاً: التطور التاريخي لاتخاذ القرار

تعود عملية اتخاذ القرار الى الحضارات القديمة، فقبل 24 قرناً كتب المؤرخ اليوناني "ثوكوديس" في دراسته عند حرب البلوبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام، أو التحالف أو بناء الإمبراطورية وفقاً للظروف التي تواجههم، وإضافة الى الأسباب الاستراتيجية للاختيار فقد تطرق بحثه الى العوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة، التي تشكل دوافع لهم لاختيار قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم، ويعتبر هذا المجهود في اطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الاطار، وقد اعتمد المنظور اليوناني على الفكر الافلاطوني الذي يسند عملية اتخاذ القرار الى الحكام، وما دونهم مكلفون بتنفيذ هذه القرارات، و كان الحكام غالباً يستعينون في اتخاذ القرارات بمستشارين من أهل الخبرة والاختصاص والحكمة، نظراً لأن عملية اتخاذ القرار تتطلب استراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج قراراتهم.¹

وقد برز مفهوم اتخاذ القرار من خلال الحكم الإسلامي حيث حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية الناشئة على مبدأ الشورى حيث كون مجلساً من أربعة عشر نقيباً اختارهم من أهل البصيرة والرؤى، لمشاركته في تقديم البدائل والحلول لاتخاذ القرار المناسب، وقد سار الخلفاء الراشدين على دربه في الشورى، فالإسلام ترك كيفية تحديد أسلوب المشاركة من جانب العاملين في الحكم والإدارة لجماعة المسلمين، بما يتناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة الإدارية.²

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، مرجع سبق ذكره، ص 9

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظر كلي مقارن)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1993، ص 475-476

ومع تطورات علم الإدارة كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة وبروز مدارس ونظريات اهتمت بالطرق العلمية في العملية الإدارية، ويمكن التطرق الى أهم هذه المدارس فيما يلي:

الجدول رقم (16): التطور التاريخي لاتخاذ القرار عبر المدارس الفكرية

المدرسة الكلاسيكية	الإدارة البيروقراطية (1864-1920) ماكس فيبر	مركزية القرارات. القوانين هي المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم تقييم وتعيين الموظفين بناء على الكفاءة وليس الأمور الشخصية. تقسيم الأعمال والمهام بناء على تخصصات العمالة ترتيب الوظائف حسب قوة الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة. يحتفظ الموظف بوظيفته طيلة حياته. تتصف الإدارة بالعقلانية والمنطقية في قراراتها وإدارتها.
	الإدارة العلمية (1856-1915) فريدريك تايلور	تتم الاعمال الإدارية والقرارات التابعة لها من خلال الحقائق العلمية المثبتة وليس على الحدس والتخمين. نجاح أي قرار إداري يتوقف على التعاون بين المخططون والمنفذون. تشجيع الحوافز المادية لزيادة إنتاجية العمال. استخدام الطرق العلمية في قرارات اختيار وتدريب العاملين بالمنظمة.
	الإدارة الإدارية (1841-1925) هنري فويل	القرارات كلها مبنية على الطريق التي يتم اتخاذها المدير لتنفيذ أي مشروع. تحديد وظائف الإدارة الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة
المدرسة السلوكية (1920-)	هوثورف	التركيز على الحاجات الاجتماعية للموظفين
(1930)	هربرت سايمون	عدم الاعتماد دوماً على الرشد بل على الموضوعية للوصول الى أقصى تحفيز. التركيز على عمليات جمع المعلومات والبحث والرضا. التركيز على دراسة المؤثرات البيئية.
المدرسة الموقفية		يتخذ المدير قراره بناء على الواقع والموقع الموجود فيه باستخدام أكثر من أسلوب واحد في ان واحد.
المدرسة العلمية الحديثة		استخدام الأساليب العلمية وخاصة الكمية كبحوث العمليات في اتخاذ القرارات.

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على علي حسن، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان، 2013، ص 31-37

ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار

يتعين على المؤسسة عند إدارة مواردها وتحقيق أهدافها اختيار المنهجية المناسبة لصنع القرار نظرا لتعدد واختلاف البدائل المتاحة، ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهو نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ولتطبيقها للوصول الى هدف محدد في وقت معين.¹
- هو عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.²
- هو مجموعة من الخطوات المتعاقبة والتي يتم من خلالها اختيار القرار الأنسب والأفضل من طرف متخذ القرار، وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والإنتاجية بشكل عام.³
- اتخاذ القرار هو الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المطلوب حسب الموقف وظروفه.⁴
- هو عملية اختيار بديل من مجموعة من البدائل المعقولة والمتاحة مع الأخذ في الحسبان أن نوعية ووفرة المعلومات المتاحة لدى صانع القرار تحدد ثقته في القرار المتخذ.⁵
- هو المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل المتوفرة، مع ضرورة معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة مع اتصافها بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.⁶

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص157

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص83

³ إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محرم، صبحي محمود الخطيب، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص38

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارنة)، مرجع سبق ذكره، ص476

⁵ طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص249

⁶ شريف غياط، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة CYCMA -، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009، ص2

- هو عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ومن ثم مقارنة وفرز أفضلها سبيلا في تحقيق هدف أو أهداف محددة ترتبط بمصالح أو تعبر عن تطلعات شخص مادي أو معنوي.¹
 - هو العملية التي يتوصل من خلالها فرد أو مجموعة أو منشأة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب متابعتها في ظل مجموعة من الأهداف والقيود على الموارد المتاحة. غالبًا ما تكون هذه العملية متكررة، وتتضمن صياغة الفرضيات، وجمع المعلومات، والتوصل إلى استنتاجات والتعلم من التجربة.²
- ومما سبق يمكن تعريف عملية صنع القرار في المؤسسة بأنها مجموعة من الأساليب والإجراءات المنظمة والمدرسة بدقة، والتي يتم من خلالها تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل المتاحة والمفاضلة بينها من أجل اختيار البديل الأنسب لتحقيق هدف المنظمة الاقتصادية بالاستناد لمعايير علمية مدروسة يحددها متخذ القرار.

ثالثا: أهمية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات أساس العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المنظمة ويعد اتخاذ القرارات المالية أساس العملية الإدارية في الإدارة المالية، فاتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف ونشاطات الإدارة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند تحديد الأهداف أو رسم السياسات ووضع البرامج المعتمدة أو القواعد والإجراءات اللازمة للتنفيذ. وعندما تحدد الإدارة التنظيم الملائم لمهامها وعملياتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكل العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة، أو ترتيب وتنسيق وتنظيم قنوات الاتصال بين جماعات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، أو توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة.

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فنه ملزم باتخاذ قرارات متعددة تتعلق بخلق عوامل مشتركة بين مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة ملائمة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة لتأدية مهامهم في ظروف جيدة وبروح التعاون والتنسيق التام، كما يتخذ قرارات تتعلق بضمان استمرارية العمل في المؤسسة من خلال تقوية روح التعاون لدى العاملين وتنسيق العمل بينهم وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لزيادة الدرة على تحفيزهم وحل مشاكلهم.

¹ بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة، التدقيق ودوره في اتخاذ القرار داخل المؤسسة-دراسة نموذجية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة

دراسات اقتصادية، العدد 20، ص 139

² Paul Schoemaker, J. Edward Russo, **decision making**, The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, 2016, p1

وتلتزم الإدارة أيضا عندما تؤدي وظيفة الرقابة باتخاذ قرارات تتعلق بتحديد نقاط الضعف والأخطاء الواجب معالجتها، والتأكد من دقة وفاعلية الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والإجراءات. ومن خلال ما سبق فإن اتخاذ القرارات دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.¹

رابعاً: عناصر اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية هي على النحو التالي²:

- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما ويتمتع متخذ القرار غالباً بالسلطة التي تخوله ذلك.
- **موضوع القرار:** وهو المشكلة أو المسألة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن الحل الملائم لها ومعالجتها لاتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بها.
- **الأهداف والدافعية:** أي قرار متخذ في المؤسسة هو عبارة عن سلوك معين من أجل تحقيق هدف محدد، ف وراء كل عمل أو سلوك دافع، و وراء كل دافع حاجة معينة يراود اشباعها، وعليه فإن اتخاذ أي قرار مرتبط بوجود دافع لتحقيق هدف معين.
- **البيانات والمعلومات:** لأخذ القرار الصائب يجب على متخذ القرار جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة حول طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها سواء كانت تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، لتكوين صورة واضحة حول المسألة المطروحة، ونجاح القرار المتخذ يرتبط غالباً بتوفير المعلومات والبيانات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث،
- **التنبؤ:** تتعامل غالبية القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على توقع المستقبل، وعلى إدراك أبعاد المشكلات التي تواجهه، من أجل اتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها.
- **البدائل:** تعتبر البدائل مضمون القرار الذي سوف يتم اتخاذه لحل المشكلة، وغالباً يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، وبالتالي ترتبط كفاءة متخذ القرار بقدرته على اختيار البديل الأمثل والأنسب من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.
- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** وهو الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه من اعتبارات خاصة لدى متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تفرض معوقات وقيود على عملية اتخاذ القرار كضعف

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص-ص: 18، 19.

² ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص: 61، 63.

الإمكانات المالية أو القيود السياسية والقانونية، لذلك يجب على متخذ القرار التعامل مع هذه القيود بكفاءة وفاعلية والتخفيف من اثارها السلبية قدر الإمكان.

خامسا: خطوات اتخاذ القرار

تناول العديد من الخبراء والمدراء وعمال الإدارة موضوع اتخاذ القرارات نظرا لأهميته البالغة في ارتقاء الشركات لمستويات أعلى من حيث الحجم ورأس المال، وقد اعتبره عالم الإدارة هربرت سايمون قلب الإدارة النابض الذي يساعد المنشآت على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ولتجنب اتخاذ القرارات الغير السليمة يجب اتباع مجموعة من الخطوات والتي تعتبر الإطار العام لاتخاذ القرارات وهذه الخطوات هي:¹

- 1 **تحديد المشكلة:** تتعامل منشآت الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل وهي:
 - **المشاكل المتكررة:** هي المشاكل التي يمكن حدوثها بصفة دائمة، والمتعلقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي أو القرارات التأديبية، أو خروج الموظفين قبل انتهاء الدوام الرسمي.
 - **المشاكل الجوهرية:** تكون متعلقة غالبا بالعمليات التي تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق أهدافها المسطرة، وتتمثل في مشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه.
 - **المشاكل العرضية الطارئة:** وهي المتعلقة بالأحداث الغير المتوقعة والتي تحدث لأسباب داخلية أو خارجية، كالارتفاع المفاجئ في الرسوم الجمركية والضرائب، المنافسة الجديدة، تأخر وصول بضاعة، تغير أسعار الأسهم والسندات...
- 2 **وضع البدائل:** يجب على متخذ القرار تحليل بدائل الحلول الممكنة لمواجهة المشاكل المحتملة، والبدائل الأمثل هو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يملك القدرة على وضع أكثر من بديل واحد.
- 3 **مرحلة تقييم البدائل:** يتم خلال هذه العملية تقدير النتائج الإيجابية والسلبية من كل بديل على حدة، وتدرج هذه البدائل حسب أهميتها من أجل تحديد بديل الحل الأول الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط، ويعتمد تقدير النتائج على ثلاثة عوامل أهمها:
 - خبرة متخذ القرار في هذا المجال
 - فحص كل بديل وتجربته للتأكد من نتائجه.
 - الاعتماد على البحث العلمي والتنبؤات باستخدام الأساليب الكمية والاحصائية.

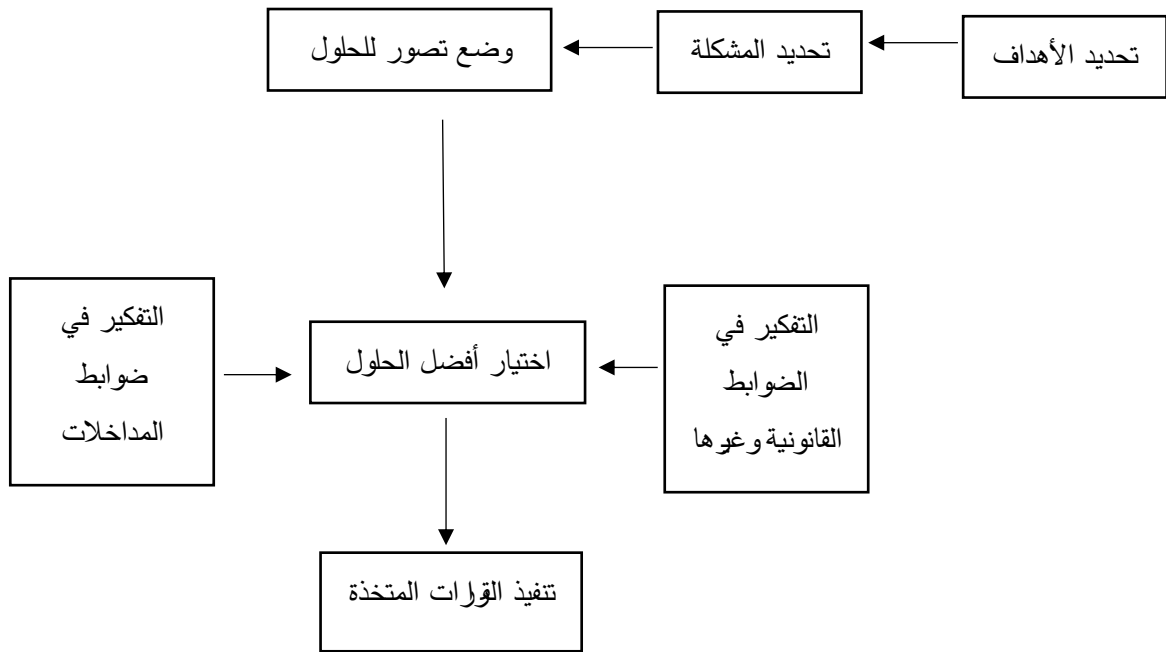
¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص-ص: 103، 105

4 **تنفيذ القرار:** يقوم متخذ القرار بعرض قراره للقائمين على عملية التنفيذ ومناقشتهم حوله والاستماع الى مواقفهم واستفساراتهم بغرض اقناعهم بتنفيذ القرار وخلق الحافز للعمل على تنفيذه بدقة، مع ضرورة الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة على تنفيذه.

5 **متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج:** بعد تحديد البديل المناسب تتم عملية متابعة التنفيذ لتحقيق الأهداف المسطرة، وتساعد متابعة تنفيذ القرار على اكتشاف الانحرافات اثناء التنفيذ وتصحيحها فورا، وبعد تنفيذ القرار تليه عملية التقييم النهائية التي تكون من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار للتأكد من مستوى النجاح الذي حققه اتخاذ القرار.

ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية لاتخاذ القرارات في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (20): خطوات اتخاذ القرارات



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2015، ص 357

المطلب الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: نظريات اتخاذ القرار

1 النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات:

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرارات على منطلقات الفكر الاقتصادي فأطلق ما يسمى بالرجل الاقتصادي "Economic men" الذي يستند في اتخاذ القرارات على العقلانية والرشد ويقوم على فكرة أساسية تتمثل في أن متخذ القرار يستهدف في اتخاذ قراراته تعظيم الربح أو العائد، مما يلغي ضرورة اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة لمعالجة المشاكل في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.¹ ويتحدد مفهوم صنع القرار وفق هذه النظرية بأن هناك مشكلة تقتضي قراراً وأن متخذ القرار لديه معرفة تامة بالبدائل وعواقب كل بديل محدد، كما أن عملية الاختيار واضحة وبسيطة، إذ أن النموذج الكلاسيكي هو طريقة إرشادية لاتخاذ القرارات توضح للمدراء كيفية اتخاذ القرارات مفترضة تمتع المدراء بالرشد والعقلانية عند اتخاذ القرارات التي تحقق أقصى منفعة للوحدة الاقتصادية.²

ومن أهم المفكرين الذين يمثلون هذا الاتجاه نجد (Frederich Taylor) نظرية الإدارة العلمية، (Henri Fayol) نظرية التقسيم الإداري، (Max Weber) النظرية البيروقراطية، وغيرهم من الرواد الذين عملوا على تطوير نهج الفكر الإداري. ويتكون نموذج الرشد في اتخاذ القرار للنظرية الكلاسيكية من ست خطوات وهي:

- تحديد المشكلة
- البحث عن البدائل
- مقارنة البدائل
- اختيار البديل المناسب
- تنفيذ القرار
- الرقابة في التنفيذ

ويرى (Szilagyi & Wallace) أن استخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات ليس أسلوباً ملائماً ومريحاً للمدراء كونه مثالي وغير واقعي، وتتمثل تحفظاتهم فيما يلي:³

¹ بوزيد سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات الية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، نوفمبر، 2010، ص 320

² مهدي عبد الرحمن سلمان، أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 29، 2012، ص 304

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993 ص 478

- إن متخذ القرار هو فرد رشيد يختار دائما البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام بجوانب مواقف وظروف القرار.
- إن جميع الافراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد، عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة.
- لا تؤثر الاتصالات والادراك والشخصية والدوافع في فاعلية واختيار متخذ القرار.

2 نظرية العلاقات الإنسانية لاتخاذ القرار: جاءت هذه النظرية معارضة لنموذج "الرجل الاقتصادي" الذي لا

يمثل الواقع، وأن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، فهي محدودة ومقيدة بقدراته الذهنية وقيمه ومشاعره، وبالمتغيرات الداخلية التي تقع خارج سيطرته، لذا فقد ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية على يد "التون مايو" الذي توصل من خلال تجاربه في مصانع هاوثرن الى وجود عوامل ذات ابعاد نفسية واجتماعية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة وتلغي العوامل المادية التي أشار اليها الفكر الكلاسيكي، حيث اقترح مايو اشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية، وتكليفهم مسؤوليات العمل المشترك مما سيشعرهم بمدى أهمية دورهم في المؤسسة، ولهذا وجب على الإدارة الرشيدة توفير وسائل الاتصال المناسبة التي تمكن العاملين من الاطلاع على القرارات من جهة، وتمكن الإدارة من معرفة حاجياتهم وآرائهم من جهة أخرى.¹

اشتركت هذه النظرية مع المدرسة الكلاسيكية في اعتبار المنظمة تنظيمًا مغلقًا، لكنها أضافت أمورا جديدة فيما يتعلق باتخاذ القرارات نظرا لأنها أصبحت تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، ولا تتميز بالرشد المطلق كما جاء به الكلاسيك، ومن أجل ذلك اعتبرت متخذ القرار رجلا اجتماعيا إلا أنها لم تعط أي شرح لعملية اتخاذ القرار بل نادى بضرورة اشراك العاملين في ذلك.²

3 النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات: برزت النظرية السلوكية بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ظهور حركة

العلاقات الإنسانية في الادارة، وبسبب اهتمام العلوم السلوكية بدراسة السلوك الانساني بالمنظمات ويعتبر "هربرت سيمون" من أهم رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار والذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار، وبين صعوبة وصول متخذ القرار الى ايجاد الحلول المثلى، مبررا فرضيته بأن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى، كما أن البدائل المتاحة أمام متخذ القرار كثيرة ومتعددة، واختيار الحل الأنسب يتوقف غالبا على امكانيات وقدرات متخذ القرار على دراسة جميعها، لذلك اقترح "سيمون" أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد بهدف التخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد الى نوعين هما الرشد الموضوعي والرشد

¹ بوزيد سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات الية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، نوفمبر، 2010، ص 321

² بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-العدد 25، المجلد 2، ص 182

الشخصي، كما ميز "سيمون بين الرشد التنظيمي الذي يتعلق بسلوك متخذ القرار حول تحقيق أهداف المنظمة، والرشد الفردي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية".¹

4 النظرية الموقفية لاتخاذ القرار:

سميت بالنظرية الموقفية نظرا لأن المدير يتخذ قراره بناء على الواقع والموقع الموجود فيه، فقد يتخذ القرار باستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد في ان واحد وقد يستخدم أسلوبان معا، وكل هذا يعتمد على الوضع والموقف الذي يجد متخذ القرار نفسه فيه، شرط أن يملك المدير القدرة على التكيف مع عناصر الإدارة وهي التكنولوجيا التي تمثل الآلات والبيئة المحيطة والأشخاص العاملين في المنظمة.²

وحسب النظرية الموقفية هناك مجموعة من العوامل الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهي³:

- البيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية: والتي تتضمن الظروف التي لا يمكنها التحكم فيها مثل:
 - درجة استقراريتها وديناميكيته
 - درجة التأكد وإمكانية التنبؤ بالمستقبل
 - درجة النضج والحادثة.
- التكنولوجيا المتوفرة: أي المعرفة التامة بكل ما تحتاجه المؤسسة من تسيير عملياتها وطبيعة العمليات المستخدمة لتحويل المدخلات الى مخرجات والتكنولوجيا المتوفرة لتحقيق ذلك اذ قد تكون هذه التكنولوجيا كاملة او يشوبها نقص فتعتمد بذلك على افرادها لمعالجة هذا النقص.
- حجم الوحدة الاقتصادية: ويقصد بها إذا كانت المؤسسة صغيرة، متوسطة أم كبيرة الحجم.
- استقلالية الوحدة الاقتصادية: أي إذا كان كيان المنظمة مستقلة او تابعة لوحدة أخرى ومقيدة الحرية.
- طبيعة الثقافة السائدة: ويقصد بها المناخ الإنساني السائد داخل الوحدة الاقتصادية والذي يعكس خصائص العاملين ومستوى تأهيلهم والعلاقات والقيم السائدة داخل المؤسسة.

5 النظرية الكمية لاتخاذ القرار:

أضافت النظرية الكمية إمكانية التعبير عن المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل كمي (دوال، معادلات ورموز، علاقات رياضية)، للوصول الى البديل الأمثل، وبالتالي فقد ساهمت هذه النظرية في استخدام نماذج من الارتباطات الرياضية لإيجاد علاقات في مجال الإدارة، وبذلك تصبح لدى متخذ القرار وسيلة جديدة تفرض تحقيق الكفاءة

¹ القفل بسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، المجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، 2016، ص 9

² علي حسن، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 37

³ مهدي عبد الرحمن سلمان، أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مرجع سبق ذكره، ص 311

بطريقة أكثر وضوحاً، وقد تعرضت هذه النظرية بدورها الى مجموعة من الانتقادات نظراً لوجود بعض المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي لا يمكن التعبير عنها بشكل كمي، إضافة الى أن فرضية عقلانية متخذ القرار بعيدة عن الواقع وهذا ما أثبتته المدرسة السلوكية.¹

ومن خصائص هذه النظرية:²

- تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية
- تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات وزيادة مستور فاعليتها.
- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية والكفاءة.
- الاعتماد على النماذج الرياضية.
- استخدام الحاسوب في الإدارة.

ثانياً: أساليب اتخاذ القرار

تختلف وتتعدد أساليب اتخاذ القرارات، ويمكن وصفها على انها الجهد والوقت والكلفة والدقة التي يملكها متخذ القرار في تقدير النتائج، فاعتماد أسلوب معين في اتخاذ القرار يعتمد على قدرة متخذ القرار وخبرته في تحديد حجم وأهمية المشكلة وكيفية التعامل معها، إضافة الى مدى توافر المعلومات اللازمة وقدرة المؤسسة على معالجتها وتحليلها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية للاستخدام الفعال للبيانات المتاحة لاتخاذ القرار، وسنعرض تالياً لأهم أساليب اتخاذ القرارات:

- 1 **أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:** يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على الأساس الشخصي لمتخذ القرار ويتأثر هذا التقدير بالتكوين النفسي له ويعتمد على خبرته وتقديراته وتعليمه وتدريبه، ويفتقد هذا الأسلوب الى الأساس العلمي الصحيح.³
- 2 **أسلوب مراجعة القوائم:** يعتمد هذا الأسلوب على وضع قائمة تتضمن عدداً كبيراً من العناصر المؤثرة على نتائج القرار، بحيث يقوم متخذ القرار بدراسة دقيقة للنقاط المطروحة من أجل اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر الى غاية الانتهاء من القائمة واتخاذ القرار المناسب بناءً على ما تم اعتماده وما تم استبعاده.

¹ إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص50

² بوزيد سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات الية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص324

³ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:53

وتتفاوت درجة صعوبة هذا الأسلوب حسب عدد البدائل المتاحة فزيادة عدد البدائل يزيد من صعوبة العملية، أما إذا كانت البدائل المتاحة محدودة فهذا يبسط ويفعل عملية المفارقة فيما بينها، أما ما يعاب عليه هذا الأسلوب فهو صعوبة خلوه من الميل الشخصي والفروقات والقدرات الشخصية لدى متخذ القرار.¹

3 **الأسلوب الوصفي:** يعتمد على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات حالة معينة بغرض دراسة صفاتها على حدى قصد تحديد إيجابيات وسلبيات العناصر المكونة لها، ثم تحدد أوزاناً لكل منها لتقارن النتائج لاختيار عامل من العوامل المدروسة ومن ثم اتخاذ القرار الملائم، ويتبع هذا الأسلوب غالباً طريقة تصنيف الأولويات لبدائل الحل أو بطريقة تحليل شكل حالة لدراسة خصائص المشكلة.²

4 **أسلوب الحكم الجماعي:** ويعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على دراسة الآراء والاقتراحات المقدمة له حول المشكلة وتحليلها ليتمكن من اختيار البديل الأمثل، وتساعد هذه الآراء التي يقدمها المستشارين والمتخصصون في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل المناسب.³

5 **الأساليب الكمية:** من أهم الأساليب الكمية في اتخاذ القرار نذكر:

- **نظرية الاحتمالات:** يقوم هذا الأسلوب العلمي استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتخفيف من درجات عدم التأكد والمخاطرة.⁴

- **تحليل الشبكات:** هي أحد أهم أساليب بحوث العمليات التي تستخدم في مجال التخطيط والمراقبة على الأداء، تتميز بكونها ذات طابع هندسي يعتمد على الأشكال والرسومات البيانية الهندسية كأساس لتطبيق العلاقات الرياضية التي تربط بين الوقت والتكلفة والموارد المادية، ويتميز بتقسيم المشاريع لمجموعات متوالية من الأنشطة التي ترتب في تسلسل منطقي، ثم ربط هذه الأنشطة بأشكال هندسية تعطي صور شبكة العمل التي تربط جميع نشاطات المشروع، وتضم هذه المخططات الشبكية أسلوب المسار الحرج الذي يستخدم في إيجاد العلاقات بين التكلفة الكلية للمشروع وبين وقت التنفيذ، إضافة إلى أسلوب بيرت الذي له أهمية بالغة في تنفيذ المشاريع بأقصر وقت ممكن، وبكفاءة ورقابة عالية.⁵

¹ علي خلف حجاجه، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص-ص: 46، 47

² زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار - أسلوب شجرة القرار نموذجاً -، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009، ص: 100

³ فاطمة ال مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من القرارات الإدارية بجامعة ملك

السعود في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 2، جوان، 2024، ص: 37

⁴ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 60

⁵ سعيدة بورديم، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة الحقيقة، أدرار، العدد 25، ص-ص: 135، 136

- **نظرية المباريات:** تستخدم نظرية المباريات في الحالات التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الاستراتيجيات التي تمكن من تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختيار أفضل الاستراتيجيات أو مزيج بينها وتفعيلها على المنافسين الآخرين، وتسجيل ردود الفعل التي يمكن أن تحدث والتصرفات التي يتوقع القيام بها.¹
- **البرمجة الخطية:** أسهم جورج دانتر بنموذجه سنة 1947م بالأسلوب الذي يساعد متخذ القرار على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد المحدودة على الاستخدامات المتعددة، بهدف تعظيم الربح أو تدنئة التكاليف.²
- **أسلوب شجرة القرارات:** يمكن هذا الأسلوب متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، ولتطبيق هذا الأسلوب بفعالية يحتاج متخذ القرار الى الاستعانة بالحاسب الالى لتقدير درجة الاحتمالات المتوقعة، وتحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة زمنية محددة لاختيار البديل الأمثل، ويستعمل أسلوب شجرة القرارات في حل المشكلات ذات البدائل المتعددة وكذلك الحالات المتعددة الممكنة مواجهتها وخاصة المشاكل المتعلقة بعنصر المخاطرة وعدم التأكد.³
- **نظرية الصفوف:** تستخدم هذه النظرية غالبا في الحالات التي تعاني فيها المؤسسات من وجود ازدحام شديد في العملاء على مراكز تقديم الخدمة، حيث يساهم هذا الأسلوب في تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة، ودراسة خصائص خطوط الانتظار وتحديد العدد الأمثل من الافراد ومخططات الخدمة المطلوبة لخدمة العملاء.⁴
- **نموذج النقل:** يستخدم هذا الأسلوب لمعالجة مشاكل النقل أو توزيع السلع التي سيتم نقلها من مصادر تجهيز متعددة إلى مراكز طلب متعددة، من أجل اشباع حاجة الطلب بشرط تحقيق أدنى تكاليف نقل ممكنة، ويجب ثبات تكلفة نقل الوحدة الواحدة من مصدر الشحن الى مركز الطلب دون التأثير بمقدار الكمية المنقولة وهذا لتحقيق شرط الخطية.⁵

¹ بن منصور الهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 5، ديسمبر، 2018، ص: 169

² بن تقات عبد الحق، الأساليب الكمية واستخداماته في المؤسسات الجزائرية-القرارات الظرفية والاستراتيجية-، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée، العدد 22، ديسمبر، 2014، ص: 247

³ عطاء الله بن طيرش، كافي عبد الكريم، بن دقل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جوان، 2018، ص: 80

⁴ علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 49

⁵ منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 167

- التنبؤ: هو العملية التي يعتمد عليها اتخاذ القرار في تطوير الافتراضات حول تطورات المستقبل ولتحقيق ذلك تستخدم أساليب متنوعة كتحليل السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار وسلاسل ماركوف.¹
- أسلوب التحليل الحدي: تستخدمه المؤسسات كأداة لاتخاذ القرار لمساعدتها في تحقيق الحد الأقصى لأرباحهم المحتملة، حيث يساعد على المفاضلة بين بديل أو أكثر في مجال التكلفة والربحية، حيث تتمثل الربحية الحدية في الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة بين البدائل المطروحة، أي يتم التفاضل الحدي بين المواقع المختلفة المطروحة.²
- أسلوب المحاكاة (التمثيل): يعمل هذا الأسلوب على محاكاة المشكلة المطروحة بعمل صورة تماثل الواقع الفعلي لهذه المشكلة دون المساس بالمؤسسة نفسها، ويستخدم هذا الأسلوب في الكثير من الحالات أدوات كالحاسوب، أو أي رموز للمشكلة الحقيقية.³
- أسلوب برمجة الأهداف: تم ابتكاره سنة 1961م بواسطة Cooper and Charnest اللذان حاولا إيجاد حل لمشاكل البرمجة الخطية المتعارضة، وقد أتاحت برمجة الأهداف لمتخذ القرار احتواء العديد من الأهداف المراد تحقيقها والقيم المستهدفة ثم التعبير عن كل هدف بقيد يعرف بقيد الهدف مع تقدير معامل أولوية يعكس درجة تفضيل متخذ القرار للهدف.⁴

ثالثا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ويمكن ذكرها كالتالي:

1 العوامل البيئية الخارجية:

تتأثر المؤسسة بمجموعة من العوامل الخارجية والتي تحاول التأقلم معها وعليه فان متخذ القرار ملزم بدراسة مجموعة المتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الملائم، ويمكن التطرق الى بعض هذه العوامل كما يلي⁵:

¹ بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص: 280

² دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تسيير المخزون كأحد هذه الأساليب، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 1، 2021، ص: 251

³ جهاد صياح بني هاني، نازم محمود ملكاوي، بحوث العمليات والأساليب الكمية، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص: 18

⁴ حسين محمود الجناحي، الأحدث في بحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 284

⁵ علي حسن، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 25

- العوامل الاقتصادية:

تؤثر الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في البلد بما توفره من فرص وتفرضه من تهديدات على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وتتعلق هذه العوامل الاقتصادية غالباً بالركود الاقتصادي، والرخاء الاقتصادي، والكساد والاقتصاد ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار، والمساعدات المالية التي تمنحها الحكومة للقطاع الخاص.

- العوامل السياسية والتنظيمية:

تؤثر القرارات التي تتخذها القيادة السيادية للدولة على نشاط المؤسسة وتتعلق بالعوامل ذات الصلة بالأحوال السياسية السائدة في الدول كاستقرار الحكومة في دولة ما، والنظام السائد في الدولة ونظم القيادة وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

- العوامل الثقافية:

هي العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.

- العوامل التكنولوجية:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة بأسلوب العمل وتقنيات التشغيل ومدى التطور التكنولوجي لدى الدولة من أجهزة واتصالات وغيرها من البرامج التكنولوجية التي تدعم العملية الإنتاجية.

- **المستهلكون:** تسعى المؤسسات إلى إشباع حاجيات المستهلكين وعليه يعتبر المستهلك عنصراً مهماً في عملية اتخاذ القرار مما يلزم المؤسسة بضرورة دراسة سلوك المستهلك الخالي قبل اتخاذ قرار الإنتاج أو البيع أو غيره.¹

- **المنافسون:** يلتزم متخذ القرار بتقييم وتحليل المؤسسات العاملة في نفس القطاع من أجل الفهم الدقيق لاستراتيجيات وسلوكيات المنافسين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بفعالية داخل المؤسسة.

2 العوامل الداخلية:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل الداخلية كالعوامل الإنسانية التي تتعلق بشخص متخذ القرار أو العاملين أو المستشارين أو جميع الفئات ذات العلاقة بالقرار وتتمثل هذه العوامل الداخلية أيضاً في الجوانب

¹ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 140

التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على حجم وحدات العمل وتوزيعها وطرق الاتصال المؤثرة على دقة المعلومات. وتنقسم البيئة الداخلية الى عدة عناصر نذكر منها:

- **أهداف المنظمة:** تعتبر أهداف المنظمة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك فإن كل قرار يتم اتخاذه داخل المؤسسة يرمي الى تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه فإن مركز الاهتمام في اتخاذ القرار هو اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية.¹
- **الجوانب التنظيمية للمؤسسة:** تتعلق بالتنظيم الإداري وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها من أجل اتخاذ القرار المناسب.²
- **تأثير التنظيمات الغير رسمية:** تشكل التنظيمات الغير رسمية مصدر قوة فعال يؤثر على الكثير من القرارات المتخذة من طرف التنظيم الرسمي، فقد تعارض قرارات تمس أعضائها وقد تساعد في نجاحها، وعليه فإن متخذ القرار ملزم بدراسة مطالب وتطلعات التنظيمات الغير رسمية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات قبل الوصول الى القرار النهائي.³
- **تأثير متخذ القرار نفسه:** ترتبط هذه العوامل بالمدير متخذ القرار وكل من يساهم في صنع القرار من الجهات ذات العلاقة، حيث ترتبط عملية اتخاذ القرار بشخصية وسلوك متخذ القرار إزاء عملية الفصل في القرار النهائي، وتنقسم هذه العوامل الى قسمين:⁴
 - **عوامل نفسية:** تتعلق بالبواعث الداخلية لمتخذ القرار ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المرتبط به أثناء مرحلة اختيار البديل واتخاذ القرار الأمثل.
 - **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته والخصائص الفردية والشخصية التي نشأ عليها، وعليه فإن عملية اختيار الأفراد وتدريبهم هي مرحلة هامة في نجاح عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. ويتقبل متخذ القرار المخاطرة تبعاً لتأثير عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة ضمن ثلاث استراتيجيات رئيسية لضمان الإدارة الفعالة لمخاطر الأعمال وهي:⁵
- ❖ **استراتيجية ترك الموقف مفتوحاً:** تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية في حالة انخفاض مستوى الخطر بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، حيث تتوجه نحو سياسة قبول الخطر.

¹ مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والاتصالات، العدد 13، جوان، 2018، ص: 238

² إبراهيم عبد الله عدوان، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية)، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص: 39

³ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 139

⁴ مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2022، ص: 55

⁵ دلفوف سفيان، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة محاضرات مدعمة بأمثلة وسلاسل محلولة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2021/2022، ص 9

- ❖ استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة: يقصد بها تحديد مستويات الخطر الممكن تحملها ثم التوجه نحو اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لتدنية المخاطر الى المستوى المقبول، حيث تتبنى سياسة تخفيض الخطر كالتنوع.
- ❖ استراتيجية تغطية كل الخطر: ويقصد بها تدنية مستوى الخطر الى الصفر، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تحويل الخطر كتحويل الخطر الى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين، أو التغطية الكاملة باستخدام أدوات الهندسة المالية.

- **تأثير حالات القرار:** تتعلق بالظروف البيئية المحيطة بالقرار والتي قسمت الى أربع أنواع هي¹:
 - البيئة المستقرة البسيطة (حالة التأكد): تمتاز هذه البيئة بأن العوامل البيئية بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.
 - البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد) تمتاز هذه البيئة بأن العوامل البيئية بسيطة وقليلة ولكنها تتغير من فترة الى أخرى مما يجعل القرار يتغير بدوره من حالة التأكد الى حالة عدم التأكد.
 - البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة): تتميز هذه البيئة بكثرة العوامل البيئية وبساطتها وعدم تغيرها المستمر، ولكن تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المخاطرة في ظل كثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
 - البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد): تتميز بكثرة العوامل البيئية وصعوبتها وغير وضوحها وهي تتغير من فترة الى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات ويزيد من حالة عدم التأكد لدى متخذ القرار.

3 عوامل أخرى: هناك عوامل أخرى تتمثل في²:

- **تأثير عنصر الزمن:** يولد عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما كانت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره أطول كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب الى الصواب مع إمكانية التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة، وكلما ضاقت الفترة الزمنية لمتخذ القرار كلما تطلب منه الأمر السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل البدائل المتاحة أمامه.
- **تأثير أهمية القرار:** إن زيادة أهمية القرار تستدعي زيادة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:
 - عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
 - تكلفة القرار والعائد المتوقع منه.

¹ علي حسن، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص26

² سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص2012، ص17

- الوقت اللازم لاتخاذ القرار، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري لوقت أكثر ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.
- تأثير رسالة المؤسسة: إن رسالة المؤسسة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، ولها تأثير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على:
 - تحديد مجال عمل يكون مقيد برسالة المؤسسة.
 - تحديد الشرعية القانونية الاجتماعية للمؤسسة.
 - تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة.
 - تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها

المطلب الثالث: ماهية الرشد وترشيد القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية أهم المحددات التي تمكن المؤسسة من القيام بأنشطتها التنظيمية والإدارية والمالية بكفاءة وفعالية، ومن أجل دعم دور هذه القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وجب الحرص على أن تكون رشيدة وحكيمة، وكذلك أن تتم ضمن معايير اقتصادية واجتماعية وتنظيمية مقبولة.

أولاً: ماهية الرشد

من أجل التطرق الى ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية لابد أولاً من التعرف على أهم المفاهيم اللغوية والاصطلاحية لمصطلح الرشد.

لغة:

الرشد في اللغة هو استقامة الطريق وإصابة وجه الأمر، وهو عند بعض أهل اللغة بخلاف الغي ونقيض الضلال أي الاهتمام الى أصح الأمور أي ما كانت دينية أو دنيوية.

فالرشد هو إصابة وجه الحقيقة وهو السداد والسير في الاتجاه الصحيح فإذا أرشدك الله فقد أوتيت خيراً عظيماً، وهو حسن التصرف في الأشياء وسداد المسك في علة ما الفرد بصده.¹

وقد ورد مفهوم الرشد في القرآن الكريم بصيغ مختلفة ودلالات متعددة، تشترك مع المعاجم الأخرى في مواضع وتختلف في مواضع أخرى فجاء في بعضها بضم الراء وسكون الشين "رُشد" كقوله تعالى {وإن يروا سبيل الرُّشدِ

¹ خالد البوعنين، مفهوم الرشد، الشروق، 22 سبتمبر، 2016، مقال متاح على الرابط <https://al-sharq.com/opinion/22/09/2016>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023-12-28

لَا يَتَّخِذُوهُ سَبِيلًا وَإِنْ يَرَوْا سَبِيلَ الْغَيِّ يَتَّخِذُوهُ سَبِيلًا ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَنْهَا غَافِلِينَ¹، إذ أن الآية تجعل للإنسان طريقين لا ثالث لهما، إما طريق الرشد وهو الطريق الذي ارتضاه الله وإما طريق الغير وهو ما سواه من الطرق، وجاء في مواضع أخرى بفتح الراء وفتح الشين "رَشَدًا لقوله تعالى { قُلْ إِنِّي لَا أَمْلِكُ لَكُمْ ضَرًّا وَلَا رَشَدًا }²، وقوله تعالى { إِذْ أَوَى الْفِتْيَةُ إِلَى الْكَهْفِ فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا }³، وهما مرادفان يقصد بهما في منطق القران الخير والنفع، كما جاء استخدام الرشد بمعنى حسن التصرف وهو ما يتطابق معناه في قوله تعالى { فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزَوْا فِي صُدُفِي ۖ أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَّشِيدٌ }⁴ فنبى الله لوط عليه السلام أراد ان يكون في قومه رجل رشيد ينظر في عواقب الأمور ويتصرف بما تقتضيه المصلحة الخاصة والعامة، ولا يكون الرشد وصفا للرجل فقط فقد يكون وصفا للأمر الذي يحمله الشخص، ولذلك نفى الله الرشد عن أمر فرعون وسيله الذي يسير فيه لقوله تعالى { وَمَا أَمْرٌ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ }⁵ ويقصد بالأمر غير الرشيد أمر باطل وليس بالحق فلا يجوز اتباعه والسير فيه.⁶

اصطلاحاً:

- تعرض العديد من الباحثين والمختصين الى دراسة وتحليل موضوع الرشد، ويعتبر نموذج باول دانسج (Paul Daising) من أبرز الدراسات التي اهتمت بمضمون الهدف ومعايير تحقيق الرشد، والتي تشكل معايير لتقويم وتحليل القيم والاهداف الاجتماعية والقانونية والسياسية وهي⁷:
- **الرشد الفني Technical Rationality**: ويقصد به الرشد الذي تتوافق فيه الأساليب العلمية المتبعة (العمليات الإنتاجية مثلاً) وتكوين قناعة بما يحقق أهداف محددة سابقاً فيتعلق تحقيق الرشد بتحديد وانتقاء أفضل الأساليب والإجراءات الملائمة.
 - **الرشد الاقتصادي Economic Rationality**: وهو بلوغ الحد الأقصى والأمثل من مجموعة الأهداف المتعددة، في حال وجود اختلاف وتباين فيما بينها، من حيث التركيز على جانبي التكلفة والمنافع المادية، حيث يعتبر معيار التكلفة المؤشر الرئيسي الدال على درجة الرشد.

¹ سورة الأعراف، الآية 146

² سورة الجن، الآية 21

³ سورة الكهف، الآية 10

⁴ سورة هود، الآية 78

⁵ سورة هود، الآية 97

⁶ محمد قاسم أحمد الجمالي، التحليل الدلالي لمفهوم الرشد في القرآن الكريم، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإسلامية الأساسية، جامعة إسطنبول، 2022، ص-ص: 49، 50

⁷ مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، الموسوعة الشاملة الى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، دار زهران، عمان، الأردن، بدون سنة، ص ص 20- 21

- **الرشد الاجتماعي Social Rationality**: يشير الى مستوى العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم والقيم السائدة، وتعتبر درجة التجانس والانسجام بينها المؤشر الرئيسي الدال على درجة الرشد.
- **الرشد القانوني Legal Rationality**: ويعبر عن الرشد في القواعد والأنظمة القانونية التي تحكم سلوك أفراد التنظيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات، وتمثل درجة الالتزام بهذه الأنظمة المعيار الرئيسي الدال على درجة الرشد.
- **الرشد السياسي Political Rationality**: وهو الرشد المحدد في هياكل صنع القرار في المنظمة لدعم القرارات المتخذة ونجاحها، ويعتبر اكتساب التأييد وتجنب المعارضة أو تخفيفها حول قرار معين هو المعيار الرئيسي على رشد الإدارة (السلطة) في التنظيم.

ثانيا: مفهوم ترشيد القرارات

من العناصر الهامة في اتخاذ القرار هو ما يعبر عنه بالرشد" أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار"، وقد تعرض هذا المفهوم الى انتقادات عديدة أبرزها فكرة (H. Simon) الذي يؤكد أن ما يتطلع عليه الفرد هو الوصول الى قرارات "معقولة"، وليس قرارات "رشيدة"، فالفرد يتأثر عادة بالقيم والاعتبارات المختلفة المتصلة بالقرارات التي يتخذها، وبالتالي فإن قراراته قد تبدو غير رشيدة الى حد ما.¹

ويقصد بالترشيد البحث عن حالة العقلانية لأي سلوك أو تصرف انساني أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي ويعرف ترشيد القرارات على أنه إضفاء صفة العقلانية على القرار المتخذ بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح لكل الإمكانيات المتاحة.²

يعتبر القرار رشيدا إذا كان يعمل على تحقيق الهدف، وحل المشكلة التي من أجلها اتخذ القرار بكفاءة، ويجب الأخذ بالاعتبار أن "القرار الرشيد هو مسألة نسبية أي قد يكون نفس القرار رشيدا في ظروف معينة، وغير رشيد إذا ما تغيرت هذه الظروف.³

وتطرق العديد من المفكرين والمتخصصين الى مفهوم الرشد كاصطلاح علمي، ولقد تصدر هؤلاء الكتاب والباحثين في مفهوم الرشد كل من (ماكس فيبر) و(هربرت سايمون)، حيث تناول فيبر الرشد من خلال ما يقوم به الأفراد من

¹ محمد نصر مهنّا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 321

² مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 60

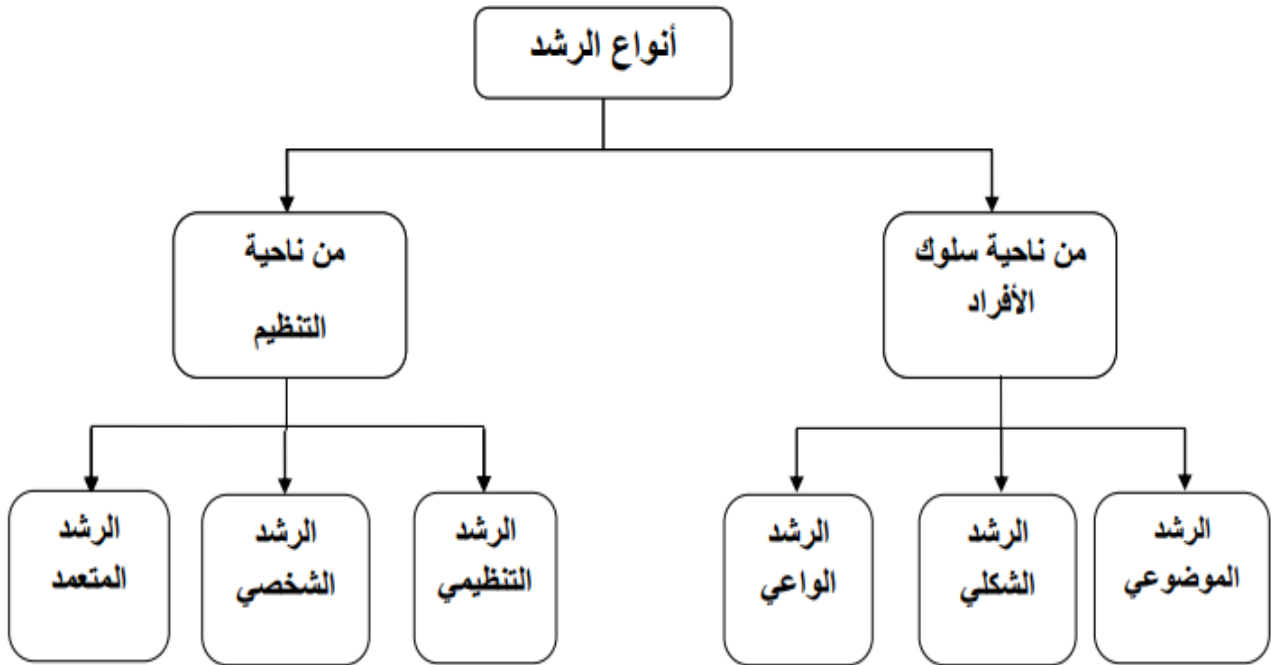
³ مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم

التجارية، 2017، ص 118

أفعال تتصف بالرشد أو لا تتصف به، حيث قسم الأفعال البشرية حسب درجة الرشد الى ثلاثة أنواع: أفعال عاطفية تقوم فيها المشاعر والعاطفة بتوجيه سلوك البشر، وأفعال تقليدية تتحكم فيها العادات والأفكار السائدة في المجتمع دون تحكيم العقل، والأفعال الرشيدة التي تخضع للتحليل العقلي والتي قسمها بدورها الى قسمين أفعال رشيدة قيمية وتكون رشيدة في قيم معينة، وأفعال رشيدة وسيلية والتي تكون رشيدة في ضوء الخطوات. أما سايمون فقد أكد على الأخذ بمعيار نوعي الى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد حين استخدمه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المصطلح وجعله أكثر بساطة وواقعية، حيث فرق في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد، والرشد من ناحية التنظيم.¹ وعليه قسم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): مفاهيم سايمون حول الرشد في القرارات



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطبعة الفرزدق، الرياض، 1988، ص 64

إن أهم المفاهيم التي أوردها سايمون (Simon) هي التالية²:

- **الرشد الموضوعي Objective Rationality**: يعكس هذا النوع من الرشد السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية من البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطبعة الفرزدق، الرياض، 1988، ص 63

² كسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار احلام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006، ص 20

- **الرشد الشكلي Subjective Rationality:** يعكس السلوك الذي يسعى الى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد تحديد كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.
- **سلوك رشيد بصورة واعية Consciously Rationality:** وهو السلوك الذي يؤدي الى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.
- **الرشد التنظيمي Organizational Rationality:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- **الرشد الشخصي Personal Rationality:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- **سلوك رشيد بصورة متعمدة Deliberately Rationality:** وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة لتحقيق أهداف محددة.

وقدم (H. Simon) نموذجاً في اتخاذ القرار عرف بـ(النموذج الإداري) من خلال تأييده للرشد الشخصي، وبناء عليه سمي متخذ القرار بـ (الرجل الإداري)، كما وصف (H. Simon) هذا النموذج بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي نظراً لعدم توفر المعلومات الكافية لديه مما يدفعه للبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات وبالتالي فإن الرجل الإداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من الرشد المحدود والإمكانات المتاحة.¹

المطلب الرابع: اتخاذ القرارات بين الرشد الكامل والرشد المحدود

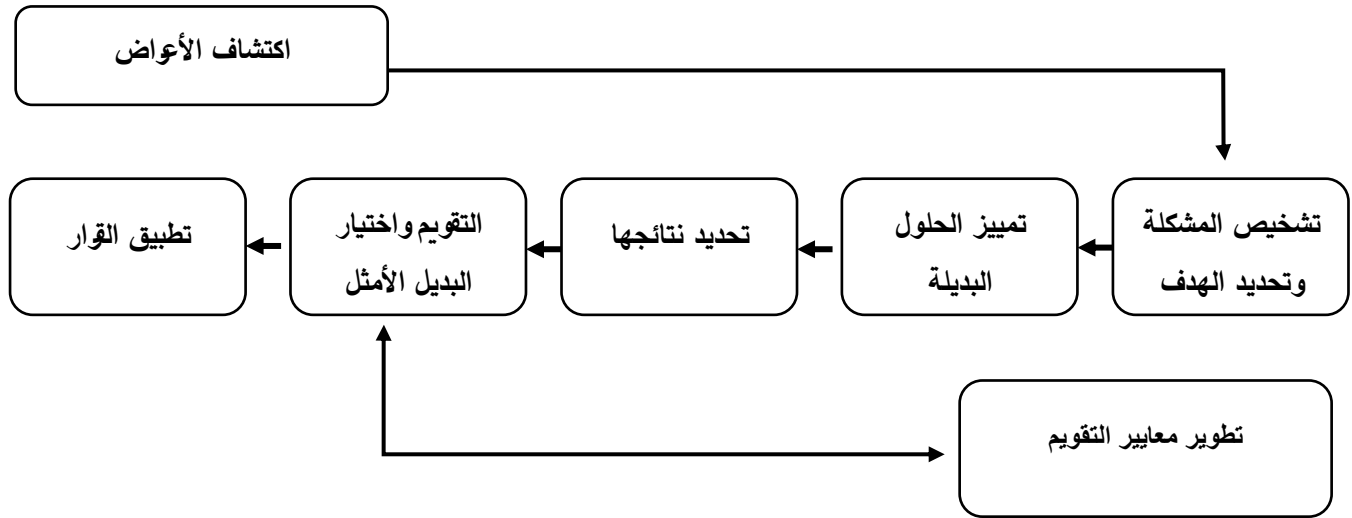
أولاً: أسلوب الرشد الكامل في اتخاذ القرارات

من خلال التعريفات المتعددة للرشد نجد أنه لا يوجد تعريف محدد له، وذلك يرجع الى تعدد آراء وأفكار الباحثين والمفكرين الذين تطرقوا لمفهوم الرشد، ويمكن القول بان الرشد فيما يخص عملية اتخاذ القرارات او القرارات الرشيدة هو تلك القرارات المبنية على أسس علمية حديثة بالاعتماد على نشاطات وظروف عمل المؤسسة في الفترة السابقة، ولكن يواجه الحكم على القرار من ناحية الرشد مشكلة قياس الرشد بحيث يظهر اختلاف في المقاييس المستخدمة في ذلك. ويرجع هذا الاختلاف الى تباين رأي القائمين بعملية التقييم نفسها حول تحديد معايير للرشد في اتخاذ القرار، بالإضافة الى عدم استقرار ووضوح هذه المعايير، وقد حاول بعض المختصين والباحثين الموافقة والملائمة بينها، حيث يمكن قياس الرشد في القرارات المتخذة من خلال سلسلة الخطوات والمراحل المتتابعة لاتخاذ

¹ مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية-، مرجع سبق ذكره، ص 120

القرار حتى تصل الى تقييم القرار من خلال التغذية العكسية، أي أنه يمكن قياس مدى تحقيق الرشد في اتخاذ القرار وذلك بتقييم مدى الالتزام به من خلال مراحل اتخاذ القرار. ولكن بالرغم من إمكانية الاعتماد على ذلك المنهج إلا أنه يواجه بدوره مشكلة أخرى تكمن في اختلاف المختصين في تحديد المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار، وكذلك ما يتخلل كل مرحلة من هذه المراحل من إجراءات.¹

الشكل رقم (22): أسلوب الرشد الكامل في اتخاذ القرارات



المصدر: كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص34

وعليه يمكن القول أن القرار الرشيد يعتبر علاجاً مرحلياً للمشكلات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية القائمة، ويشكل صيغة الرضا والقبول في المرحلة التي يتخذ بشأنها القرار، ولا يمثل الصيغة الممثلة في معالجة المشكلات أو الظواهر، كما فسرتها النظريات التقليدية، وتؤكد حالة الممكن أو الرضا والقبول بالقرارات المتخذة عند سايمون ومارج نجاح النضج السلوكي والإنساني الحديث في التعامل مع العنصر البشري، فضلاً عن تأكيد مبدأ المرحلية في القبول من ناحية، والتغير الجزئي أو الكلي للقرار المتخذ على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى، وذلك في ضوء الطموح المتوقع والتطلع لآفاق التغير المستمر في العلاقات الإنسانية السائدة عموماً.²

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص34

² John. R, Schermerhorn. Jr, **Management**, John Wiley and Sons, New York, 1999, p 69

ثانيا: أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات

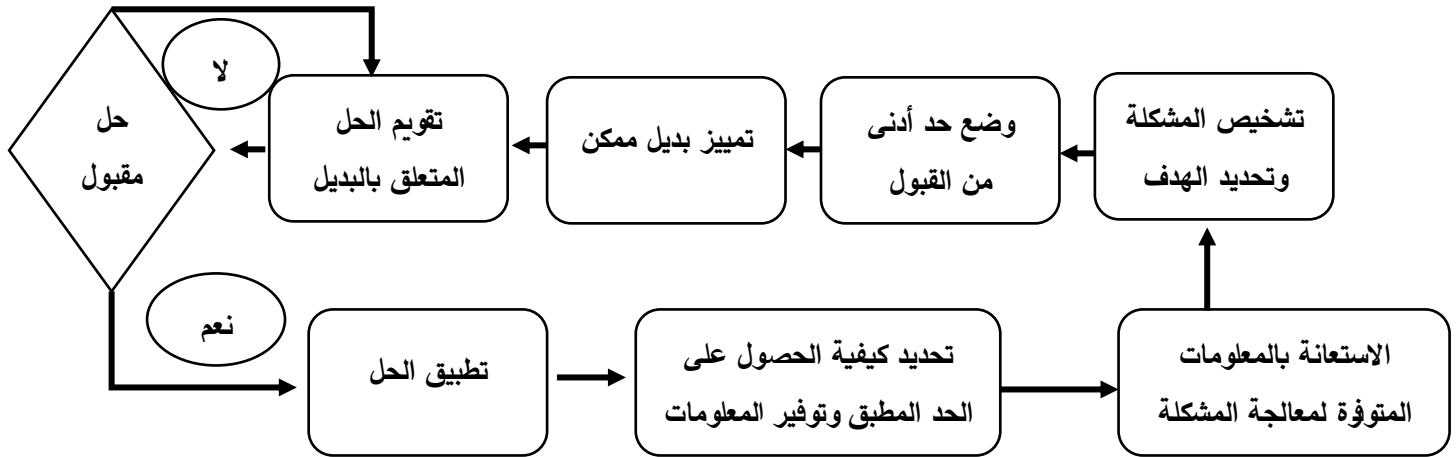
أدت القيود التي ظهرت في النموذج السابق والتي قلصت من أمثليته وزادت من عدم واقعيته الى توجه المفكرين في مجال الإدارة الى البحث عن تصنيف اخر للرشد عرف بالرشد المحدود، ويقصد به الاختيار من بين البدائل المتاحة بناء على المعلومات المتوفرة وإمكانيات متخذ القرار، بما يحقق أقل من الحد الأقصى للمنفعة المطلوبة بدلا من البديل الذي يحقق الحد الأقصى من المنفعة المطلوبة، ويتم الرشد المحدود من خلال تكوين تصور مبسط عن العالم الخارجي يحتوي على عوامل ذات اتصال مباشر بموضوع القرار مع أهم العوامل التي لا ترتبط مباشرة بالمشكلة، وتتوقف عملية الرشد المحدود على المحددات المعرفية لدى متخذي القرار.¹

ويوضح الرشد المحدود أن هناك حدود للرشد والأمثلية، مما يضعف قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار الأمثل، مع إمكانية الوصول الى قرار مقبول ومرضي، وقد أدرك المنظرون السلوكيون أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان على جمع المعلومات ومعالجتها، كما توصلوا إلى زوال البيئة التي تعمل ضمنها منظمات تمتاز بالبساطة والتأكد وقلة التغيرات وبطنها نظرا للتقدم التقني والمعرفي، حيث أصبحت بيئات العمل تمتاز بالتعقيد نظرا لصعوبة توفير معلومات تامة لترشيد قرارات متخذ القرار، فجعلت هذه القيود والمحددات البشرية و البيئية متخذ القرار يعمل في ظل رشد محدود وليس تام، لذلك اقترح سايمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية بديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام، ويعبر مصطلح الاكتفاء عن رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي المرضي بدلا من الأمثل، لأنه يمثل أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار.² وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ علي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 123

² محمد غزغزي، دور أساليب بحوث العمليات في ترشيد عملية اتخاذ قرار تخطيط الإنتاج في منظمة الأعمال دراسة حالة مجمع صايدال - فرع المضادات الحيوية - بالمدينة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2013، ص ص 73- 74

الشكل رقم (23): أسلوب الرشء المحدود في اتخاذ القرارات



Source : Hagafors. R, Brehmer. B, Does Having to Justify One's Judgments Change the Nature of The Judgment Process? Organizational Behavior and Human Performance, University of Uppsala, Sweden, Volume 31, Issue 2, April 1983, P 223

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من العوامل والاعتبارات التي تؤكد أن الرشء في اتخاذ القرارات لا يمكن أن يكون مطلقاً بل يكون محدداً بالعديد من القيود والمتغيرات، لذا يجب على متخذ القرار أن يهتم بتحقيق عوامل الرشء أثناء قيامه بخطوات وإجراءات عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

المبحث الثالث: فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

من أجل تحديد دور حوكمة الشركات في رشادة القرارات المالية المتخذة، يجب التعرف على فعالية مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذي القرار، ويمكن توضيح مساهمة أهم مبادئ الحوكمة في اتخاذ قرارات مالية سليمة ورشيده من خلال عدة مطالب نذكرها:

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في ترشيد القرار المالي

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الاشراف على العمليات من خلال القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة إدارة كافة أمور المؤسسة، وبالرغم من القيود التي تفرض على سلطة مجلس الإدارة الا انه يتمتع بنفوذ كبير يدعم دوره في تفعيل حوكمة الشركات كونه هو الذي يصنع القرارات في غالبية أمور المؤسسة، وممارسة الرقابة الداخلية على الإدارة وكافة المتعاملين، ومن ناحية أخرى فان تشكيل مجلس إدارة نشط يتمتع باستقلالية غالبية أعضائه هو أحد اهم عوامل نجاح مهام مجلس الإدارة وتحقيق حوكمة فعالة، فيجب أن يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس ومنح المؤسسة حلقة اتصال مع المحيط الخارجي بحكم خبرتهم واتصالاتهم، والعضو المستقل هو الذي لا يربطه أي نوع من العلاقات مع الشركة أو أحد فروعها أو ادارتها أو مديرها والتي يمكن أن تحد من حكمه وتؤثر على ترشيد قراراته.¹

ويعتبر وجود لجان منبثقة عن مجلس الإدارة ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها نظرا لدورها في اتخاذ القرارات بشفافية مطلقة، ويشكل مجلس الإدارة هذه اللجان حسب حاجة الشركة وأوضاعها، ويلتزم غالبا بتعيين عددا كافيا من أعضائه الغير تنفيذيين في اللجان المعنية بتشكيل لجنة المراجعة كمتطلب من متطلبات الحوكمة.²

وتتطلب الحوكمة الفعالة التزام مجلس الإدارة بالتواصل مع كافة الأطراف المتعاملة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق الشفافية والمساءلة لتجنب الالتباسات والقرارات الغير رشيدة، ويملك مجلس الإدارة نظام داخلي تتم مراجعته بصفة سنوية تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته التي تعمل على تعزيز عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة ويمكن اجمالها فيما يلي:

¹ مقدم عبيرات، سمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة شركة اليانيس

للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 1، جانفي، 2019، ص 276

² الناقل، تقرير مجلس الإدارة، 2021، المملكة العربية السعودية، ص 28

- تحديد الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للمؤسسة والاشراف على تنفيذها والتدقيق فيها، والتحقق من توفر الموارد اللازمة من أجل تحقيقها.
- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والاشراف العام عليها
- إعداد سياسات وقواعد وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة بما لا يتعارض مع الأحكام الإلزامية للمؤسسة، ووضعها محل التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.
- وضع سياسات مكتوبة تنظم العلاقات مع أصحاب المصالح وفق أحكام المؤسسة.
- تحديد الأنظمة والسياسات التي تضمن تقيد الشركة باللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح والتحقق من تقيد الإدارة التنفيذية بها.
- الاشراف على التعاملات المالية للشركة وتدفقاتها النقدية وعلاقاتها المالية والائتمانية مع الغير.
- إعداد القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة واعتمادها قبل نشرها.
- إعداد تقرير مجلس الإدارة واعتماده قبل نشره.
- ضمان دقة وشفافية وصحة المعلومات الواجب الإفصاح عنها وذلك وفق سياسات ونظم عمل الإفصاح والشفافية المسموح بها.
- إرساء قنوات اتصال فعالة تسمع للمساهمين الاطلاع بشكل دوري ومستمر على تعاملات المؤسسة وتطوراتها.
- اتخاذ قرارات تتعلق بتشكيل لجان متخصصة مع تحديد صلاحيات اللجنة ومسؤولياتها وكيفية رقابة المجلس عليها، ويتضمن هذا القرار حقوق وواجبات ومهام الأعضاء مع تقييم فعالية أداء هذه اللجان.
- تحديد أنواع المكافآت الممنوحة للعاملين في الشركة كالمكافآت الثابتة والمكافآت المرتبطة بالأداء بما لا يتعارض مع الضوابط والإجراءات التنظيمية لنظام الشركة.

المطلب الثاني: دور حقوق المساهمين في ترشيد القرار المالي

تركز أنظمة وقوانين الحوكمة على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير صالح المساهمين، اذ تهدف الى حماية الاستثمارات من التعرض للخسائر وترمي لتعظيم عوائد المستثمرين وحقوق المساهمين، والحد من تضارب المصالح، ويؤدي التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة الى تفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ

القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يتعلق باستثماراتهم.¹ ويدعم إطار حوكمة الشركات دور حقوق المساهمين في ترشيد القرارات المالية من خلال النقاط التالية²:

- يجب على إطار حوكمة الشركات أن يحمي ممارسة المساهمين لحقوقهم كالحصول على المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب. وحق المشاركة والتصويت في اجتماعات المساهمين العامة.
- يتمتع المساهمين بحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات الأساسية للشركة كالتعديلات على النظام الأساسي أو ترخيص أسهم إضافية.
- يجب أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات المساهمين العامة، ويجب منحهم حق الاطلاع على القواعد والأنظمة داخل المؤسسة كإجراءات التصويت التي تحكم الاجتماعات العامة للمساهمين. ويتم تزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت الملائم حول جدول أعمال الاجتماعات العامة ويشأن القضايا المطروحة فيه، وتمكينهم من طرح تساؤلاتهم على مجلس الإدارة كذلك المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي واقتراحات القرارات مع مراعات الضوابط والقيود المعقولة.
- يجب تفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية للمؤسسة كترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، مع ضرورة خضوع بند حقوق الملكية في خطط التعويض لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين إلى موافقة المساهمين.
- يجب منح المساهمين القدرة على التصويت حضورياً أو غيابياً مع ضرورة إعطاء التأثير العادل للأصوات.
- يجب السماح لأسواق مراقبة الشركات بأداء مهامها بكفاءة وشفافية من خلال تحديد القواعد والإجراءات التي تضبط سيطرة الشركات في أسواق رأس المال والمعاملات الغير عادية، كعمليات الدمج أو بيع أجزاء هامة من الأصول ويجب ضمان شفافية وضوح هذه المعاملات لحماية حقوق جميع المساهمين.
- يجب تسهيل ممارسات حقوق الملكية من قبل جميع المساهمين حيث يلتزم المستثمرون المؤسسون بالإفصاح عن سياسات حوكمة الشركات العامة بما فيها الإجراءات التي يتخذونها لاتخاذ قرار بشأن استخدام حقوق التصويت الخاصة بهم. ويجب عليهم أيضاً الكشف عن طريقة ادارتهم لتضارب المصالح المادية الذي قد يؤثر على ممارسة حقوق الملكية الرئيسية المتعلقة باستثماراتهم.

¹ هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، دون ذكر السنة، ص5

² عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020، ص-ص:32،35

- يجب السماح للمساهمين بالتشاور بشأن القضايا المتعلقة بحقوق المساهمين الأساسية كالمشاركة في اتخاذ القرارات على النحو المحدد في المبادئ مع مراعاة الاستثناءات لتجنب سوء الاستخدام.

المطلب الثالث: دور أصحاب المصالح في ترشيد القرار المالي

تتطلب حوكمة الشركات التزامها بمسؤولياتها اتجاه عمالها ودائنيها ومورديها والمستثمرين والمجتمعات وكافة الأطراف المتعاملة لدعم ثقة هذه المجموعات، وتجنب تعارض مصالح المتعاملين.

وأدت زيادة حجم المنظمات الحديثة، وتطور أعمالها الإدارية وتعهدها إلى زيادة حجم مسؤوليات المديرين، مما تطلب ضرورة تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات للعاملين، وهو ما انعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات المالية، فتفويض السلطة يساعد على تنمية قدرات العاملين في مجال اتخاذ القرارات، حيث تميل المنظمات الحديثة الى تبني هذا الأسلوب في ظل ظروف التعقد وعدم التأكد نظراً لعدم قدرة المدير على توفير كل الأجوبة والحلول للمسائل المطروحة، والقرار لا يعتبر نهائياً ما لم تشارك فيه كافة الأطراف أصحاب المصالح، فوظيفة المدير تتلخص في الاختيار ما بين الاقتراحات والحلول المقدمة من طرف المرؤوسين قبل اتخاذ القرار المناسب¹، فتفويض السلطة ومشاركة الأطراف المتعاملة في تقديم مجموعة من الحلول والبدائل حول المشاكل المدروسة يسمح باختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار بفاعلية.

ومن أهم المهام التي يكلف بها مجلس الإدارة والمسؤولين والموظفين تأدية مهامهم بنزاهة ومصداقية وتجنب مختلف حالات تضارب المصالح في علاقاتهم الشخصية والمهنية، من خلال انتهاج سياسات تتبنى متطلبات لتجنب حالات تضارب المصالح أو ادارتها في حالة حدوثها، من أجل تفعيل دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات المتخذة في المؤسسة.

وتهتم حوكمة الشركات بإيجاد السبل التي تشجع مختلف أصحاب المصالح عل الاستثمار في رأس المال المادي والبشري الخاص بمختلف المستويات الاقتصادية للمؤسسة، ويعتمد نجاح المنظمات واكتساحها الأسواق المالية نتيجة لتعاون ومشاركة كافة الأطراف المتعاملة من المستثمرين والعاملين والموردين والعمال وغيرهم من أصحاب المصالح والذين يمثلون مصدراً مهماً لتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة وتعظيم أرباحها، ولهذا تركز ممارسات الحوكمة على بناء التعاون فيما بين الأطراف أصحاب المصالح والاعتراف بإسهاماتهم ودورهم في إنجاح عملية

¹ محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص76

اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن أجل تفعيل دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات المالية للمنشأة، ينبغي على المؤسسة الالتزام بالنقاط التالية¹:

- ينبغي احترام حقوق أصحاب المصالح بموجب التشريعات القانونية أو الاتفاقيات المتبادلة: تنشأ حقوق أصحاب المصالح نتيجة القوانين التي تضمنها أو عن طريق العلاقات التعاقدية الواجب احترامها، وفي حالة عدم تضمن التشريع لحقوق أصحاب المصالح تقدم المؤسسة تعهدات إضافية تنص على حماية حقوقهم لتحسين أداء الشركات.
- ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم: ينبغي أن يكون الإطار القانوني والقواعد التنظيمية على قدر من الشفافية بحيث لا يعرقل قدرة الأطراف المتعاملة على التواصل والحصول على تعويضات عند انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع آليات من أجل مشاركة العاملين: تؤثر مشاركة أصحاب المصالح في خطط وتعاملات المؤسسة إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال استثمار مهاراتهم في المؤسسة وتتمثل مشاركة الجهات الفاعلة غالباً في تمثيل العمال في مجلس الإدارة وعمليات الحوكمة التي تهتم بوجهات نظر أصحاب المصالح وآرائهم في بعض القرارات الرئيسية.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار، ينبغي على الإدارة تبني آليات حوكمة فعالة من خلال الحفاظ على التواصل مع المساهمين والمستثمرين في إطار ما يسمح به القانون والسماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي وفي الوقت المناسب والتي يكون لها غالباً تأثير مالي على المعاملات التجارية أو على قرار الاحتفاظ بالأوراق المالية أو بيعها أو شرائها.
- يجب أن يكون أصحاب المصالح قادرين على إيصال مخاوفهم حول الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية بحرية دون المساس بحقوقهم للقيام بذلك.

المطلب الرابع: دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرار المالي

في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يجب على المؤسسات الإفصاح عن سياساتها وبرامجها سواء داخل المنظمة أو في المجتمع المحيط بها، كما تلتزم بالإفصاح عن المعلومات للمساهمين والمستثمرين بصورة واضحة ودقيقة وفي الأوقات المحددة، وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم، ويضمن

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، باريس، 2017، ص-

الإفصاح والشفافية فعالية القرارات المتخذة المستندة الى معلومات صحيحة، حيث تؤدي المعلومات المالية دورا هاما في سوق الأوراق المالية، وتساعد المستثمرين على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية وتحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للأوراق المالية و كذا معرفة العائد المحتمل الحصول عليه من الاستثمارات المختلفة ووفقا لدرجة المخاطرة، مما يعني زيادة حجم التعامل في الأسواق المالية بحكم توفر عنصري الإفصاح والشفافية، وهو ما يحقق فعالية اتخاذ القرارات على كافة المستويات.¹

ويعتبر الإفصاح عن المعلومات المالية الأساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية، فلا بد من وجود تأكيد كافي حول مصداقية وشفافية هذه المعلومات، لذلك أصبح تقرير المراجعة حول تلك المعلومات يؤثر على مختلف قرارات الجهات المستفيدة منها، فتقرير المراجع يقدم صورة واضحة وواضحة لهذه المعلومات لمستخدميها، ويمنح تأكيدات منطقية بأن المعلومات المالية تعطي صورة عادلة وصادقة حول المركز المالي للمؤسسة، وتدفقاتها المستقبلية وأنها معدة وفقا للمبادئ والمعايير المحاسبية المعترف بها، فالتدقيق والمراجعة حول المعلومات المالية هي وسيلة اثبات اتجاه الغير تخدم مستخدمي القوائم المالية وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها المالية، وتحديد سياساتها بغرض الحصول على أكبر عائد.²

وفي إطار حوكمة الشركات يجب على المؤسسات الإفصاح عن سياساتها الاجتماعية المتمثلة في:

- يجب على المؤسسات الإفصاح عن قوائمها المالية المدققة وتقرير مراقب الحسابات عليها، وكافة المعلومات التي تهم المساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين.
- يجب على المؤسسات الإفصاح عن المعلومات الغير مالية كتشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، السياسات البيئية والاجتماعية للشركة، وكافة المعلومات الجوهرية التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة الى تقاريرها السنوية وتقرير مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.
- يجب على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغيرها.
- يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تضمن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل الشركة أو خارجها.

¹ يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مجمع صايدال، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010، ص-ص: 87، 88

² شكري معمر سعاد، التقارير المالية للمراجع واثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية، حالة تقرير المراجع حول سونلغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص103

- يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها ومن تتعامل معهم من موردين أو عملاء أو غيرهم علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات بما لا يتعارض مع واجب الشركة، والعاملين بها ومجلس إدارتها في الحفاظ على سرية المعلومات التجارية والمالية.
 - تشجع الشركة على الإفصاح عن أي اتفاقيات دولية متعلقة بالقضايا الاجتماعية أو البيئية تكون المؤسسة قد التزمت بها.
- وقد أصبح الإفصاح والشفافية ضرورة ملحة في المؤسسات الاقتصادية لتفعيل عمليات اتخاذ القرارات المالية نظرا لدور المعلومات المفصّل عنها في عملية التنبؤ سواء تعلق الأمر بتعظيم الأرباح أو تحقق الفشل المالي، كما يحقق الإفصاح العدالة بين مختلف أصحاب المصالح للحصول على المعلومات بمصداقية ووضوح والتي تساهم في إعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة وتساعد المستخدمين على ترشيد قراراتهم. ويعتبر الإفصاح والشفافية أهم العوامل المساعدة على الحصول على مصادر التمويل كون المستثمرين يلجؤون غالبا للمؤسسات التي تفصح عن قوائمها المالية والمعلومات المتعلقة بمعاملاتها وهيكلها من أجل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

خلاصة الفصل الثالث:

تواجه المؤسسات الاقتصادية حالات ومواقف تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وهذا ما يجعل عملية القرار المالي في المنشأة من أبرز مواضيع الإدارة المالية، والتي تهتم بالحصول على الأموال بشكل ملائم وتوظيفها بفعالية وذلك من خلال اختيار البديل المتاح الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يمس جميع الوظائف سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية.

ويتوجب على المؤسسة الاقتصادية التحديد الواضح والدقيق للأهداف المالية المراد تحقيقها من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة، وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها كهدف تعظيم أرباح المؤسسة وهدف تعظيم قيمة ثروة ملاك المؤسسة، بالإضافة إلى أهداف مالية قصيرة الأجل كالسيولة والربحية، والتي تعتبر من أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومحور قراراتها الاستثمارية والتمويلية. وتؤثر القرارات المالية عموماً على ثروة الملاك من خلال تأثيرها على حجم إيرادات العوائد المتوقعة من المشروع، ومن خلال تأثيرها على حجم المخاطر المتوقعة من هذه القرارات، حيث تتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية في أربع قرارات محورية وهي: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات راس المال العامل، وقرارات مقسوم الأرباح

واهتم المفكرين والدارسين بشكل كبير بموضوع صناعة القرارات المالية في المؤسسة باعتبار عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية إدارية هامة في حد ذاتها لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى ولقياس أداء المدراء، ففي المؤسسة الاقتصادية تحتاج إدارة الأعمال إلى اتخاذ قرارات إدارية أو فنية أو مالية في مجال وظائف التسيير الأربعة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالاعتماد على الأساليب الكمية المناسبة.

ومن أجل تحديد دور حوكمة الشركات في رشادة القرارات المالية المتخذة، تم التعرف على فعالية مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذي القرار في المؤسسة الاقتصادية، حيث تتطلب الحوكمة الفعالة التزام مجلس الإدارة بالتواصل مع كافة الأطراف المتعاملة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق الشفافية والمساءلة لتجنب الالتباسات والقرارات الغير رشيدة. ويؤدي التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة إلى تفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يتعلق باستثماراتهم. ويدعم إطار حوكمة الشركات بدوره دور حقوق المساهمين في ترشيد القرارات المالية المتخذة، كما أدت زيادة حجم المنظمات الحديثة وتطور أعمالها الإدارية وتعهدها إلى زيادة حجم مسؤوليات المديرين، مما تطلب التزامها بمسؤولياتها اتجاه عمالها ودائنيها ومورديها والمستثمرين والمجتمعات وكافة الأطراف المتعاملة لدعم ثقة هذه المجموعات، وتجنب تعارض مصالح المتعاملين.

الفصل الرابع:

الإطار العام للدراسة الميدانية

تمهيد:

من أجل دراسة وتحليل فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية ارتأينا اسقاط الدراسة الميدانية على مجمع شركات حسناوي (GSH) كون هذا الأخير يعتبر من أقدم المؤسسات الجزائرية التي يعتمد نجاحها على الابتكار والجودة والقيم الأساسية في صميم استراتيجياتها لتطوير الحلول العالمية، وتتوفر المؤسسة بدورها على مجلس إدارة يوفر تدفقا مستمرا للمعلومات ويتمتع بالقدرة على صنع قرارات مالية مدروسة، ولتحقيق الأهداف المسطرة للمجمع وممارسة عملياتها بشكل سليم، اعتمدت في ذلك على عدة عناصر أساسية: الشفافية، الثقة، المسؤولية الاجتماعية، المصادقية، المساءلة، وغيرها من الآليات التي تعمل على دعم قدرتها على التميز في جميع المشاريع المنجزة، واكتساب سمعة جيدة بين المنافسين حيث يمكن القول إن مجمع حسناوي يتوفر على كافة عناصر الحوكمة (مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح..).

ولإمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: تقديم مجمع شركات حسناوي (GSH)

المبحث الثاني: عرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مجمع شركات حسناوي

أصبحت مجموعة شركات حسناوي رائدة في السوق الجزائرية في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات والبناء والحجر وهي مكانة اكتسبتها بفضل ثقافة إدارة الأعمال القائمة على الابتكار المستمر واكتساب السمعة والأداء وتطوير علامة الجودة والدقة من خلال تعزيز التواصل وروح المبادرة والمسؤولية والشفافية لضمان التزام ومشاركة جميع موارد الشركة، ويرتكز نجاح شركات المجمع على ثلاث قيم رئيسية تشكل أساس التزامها الأخلاقي: ضمان الثقة والاستدامة في الأنشطة والتبادلات، المسؤولية الاجتماعية، المثالية التي تضمن المصداقية الداخلية والخارجية وذلك من أجل بناء طموحها لتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع شركات حسناوي (GSH)

مر مجمع شركات حسناوي بعدة مراحل منذ نشأته عام 1974 من قبل الإخوة حسناوي، معتمدا في نجاحه وتطوره على الابتكار والجودة، والقيم الأساسية في صميم استراتيجياته لتطوير الحلول العالمية، حيث عرف عدة تغيرات على المستوى التنظيمي للمجمع، وإعادة الهيكلة المركزية للمؤسسة الأم. وكذا على مستوى المهام والمعاملات التي يمارسها.

تمر نشأة وتطور مجمع حسناوي بعدة مراحل نذكر أهمها:

تعود جذور مجمع شركات حسناوي الى انشاء أولى شركات المجموعة كشخص طبيعي (مؤسسة إبراهيم حسناوي ذات الشخص الواحد والمسؤولية المحدودة) في عام 1974م، والتي تمكن من تجسيد أكثر من 5000 وحدة سكنية والعديد من العقارات ومشاريع الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، وسمحت هذه المرحلة الأولى بتطوير العديد من الشركات بالإضافة الى إطلاق أول مصنع لتكسير الحجارة بغرض استغلالها كمادة أولية في مجالات البناء المختلفة.

وفي عام 1985 انتقلت شركات حسناوي الى مرحلة النمو والتوسع في مشاريعها الاقتصادية، فمن أجل تلبية احتياجات مواد البناء اللازمة لإنجاز وتوسيع مشاريع المؤسسة الأم، تم انشاء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ETPH، ليليها انشاء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة نجارة المكورة عام 1998، والتي تحتوي على تشكيلة واسعة من النماذج والحلول للأبواب والخزائن وتغطية الجدران والأسقف الخشبية، ثم اندماج هاتين المؤسستين وتحويلهما الى الشركة ذات الأسهم BTPH hassnaoui، كمرحلة مهمة نحو النمو وتحقيق أبرز برامج البناء

وعمليات الترقيات العقارية المختلفة، وهي مؤسسة متخصصة في تشييد المباني والاشغال العمومية والهيدروليكية، حيث تتولى تنفيذ المشاريع الانشائية للقطاعين المدني والصناعي بطاقة تبلغ 1500 وحدة سكنية سنويا، وتعرف هذه المؤسسة بأنها أول وحدة لإنتاج الخرسانة الجاهزة، وتصنيع العناصر الخرسانية وكذا انتاج مواد البناء لدعم المشاريع قيد الإنجاز.

وفي عام 2008 واجهت مؤسسة حسناوي مشاكل تنظيمية وتسييرية خلفها الضغط الكبير الذي كان يقع على عاتقها، فظهرت بوادر لإعادة التنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وصادف هذا القرار اصدار القانون المالي عام 2007، والذي وفر فرصة قانونية من أجل تنظيم أمثل، فقد دعم هذا القانون المؤسسات من أجل تنظيم كيائها على شكل مجموعة مؤسسات على أن يساهم هذا التجميع في تمكين المؤسسة من إعادة تقييم أصولها، إضافة لمنحها العديد من المزايا المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة TVA، والرسم على النشاط المهني TAP. وبناء على ذلك تقرر تجميع مختلف الشركات في مجمع تحت مسمى "مجمع شركات حسناوي" وهو ما أدى الى انشاء عدة شراكات بالتعاون مع شركاء أجانب، وانشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

وفي عام 2015 تم انشاء المجمع الضريبي بين مختلف الشركات التابعة لمجمع شركات حسناوي، واستمر المجمع في تطوير سياساته واستراتيجياته المتعلقة بتنويع أنشطته وتنميتها بإنشاء أكبر وحدة لمعالجة الرخام والجرانيت في إفريقيا timestones عام 2019، في موقع المحجر العملاق بسيدي علي بن يوب في سيدي بلعباس، والذي تغطي مساحته 18000 متر مربع.

و باعتبار الزراعة هي ركيزة الاقتصاد الجزائري ومن أجل رفع تحدي الإنتاج المحلي في القطاع الفلاحي بدمج أساليب الإنتاج العصرية والمبتكرة أنشأ المجمع في نفس السنة القطب الفلاحي تحت اسم صوديا "SODEA" للتطوير الفلاحي، والتي تسعى الى تقديم منتجات عالية الجودة وتضمن تميز جميع منتجاتها بموجب معيار ISO 9001:2015، يتدخل القطب الفلاحي صوديا في مجال التطوير الفلاحي والتحويل البيئي من خلال استخدام التقنيات الحديثة لاستغلال الموارد المائية وتنمية المحصول الفلاحي، مع انشاء شبكات التنقيط والخدمات الزراعية وتوريد المواد والمعدات التي تتيح حولا متكاملة للمزارعين.

وفي مجال الصحة أنشأت المؤسسة الاستشفائية الخاصة حسناوي EHPH، الكائنة بمقام الشهيد سيدي بلعباس، والتي صممت على قدرة استيعاب 81 سرير مستشفى، مبني على 6 طوابق موزعة على 4 أجنحة، وتهدف المؤسسة الاستشفائية الى تطوير مراكز امتياز حقيقية مبنية على قيم قوية، وتقديم خدمات طبية وصحية رائدة.

ومن خلال عرض تاريخ نشأة المجمع وتطوره يمكن إدراج أهم مراحله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): التطور التاريخي لمجمع شركات حسناوي (GSH)



المصدر: مجمع شركات حسناوي، من الموقع <https://www.groupe-hasnaoui.com/ar/htf> ، تم

الاطلاع عليه بتاريخ 2024/10/25

ويعتبر مجمع حسناوي الذي أنشأ عام 1974 هو مجموعة مؤسسات تبرز في قطاعي البناء والزراعة، وهي مكانة اكتسبتها بفضل ثقافة ريادة الأعمال القائمة على الابتكار المستمر والجودة والدقة، لتلبية الطلب القوي في السوق، وتتمتع شركة GSH بقدرات تطوير وإنتاجية كبيرة، كهدف رئيسي في جدول مهامها، بناء على استراتيجية تركز على تطوير شراكاتها الدولية، مما مكنها من اكتساب المعرفة وإمكانية الدمج المستمر للأنظمة والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات.

يملك المجمع قدرات إنتاجية كبيرة مدمجة في أعماله الأساسية بناء على استراتيجية تستند إلى تطوير الشراكات الدولية حيث يعقد 06 شركات عالمية، مع إمكانية تحقيق حوالي 6000 مسكن سنويا وتشغيل حوالي 5000 موظف عبر كامل أقطار الدولة، وكذا تبني سياسة للموارد البشرية تركز على مجموعة من القيم المشتركة التي تتجه نحو تنمية المهارات.

المجموعة بالأرقام:

- انجاز 6000 مبنى عقاري سنويا
- تسليم 300 بنية تحتية عامة
- 22 شركة من بينها 06 شركات عالمية

- 100 هكتار من مرافق الإنتاج الصناعي
- تشغيل 5000 موظف عبر التراب الوطني

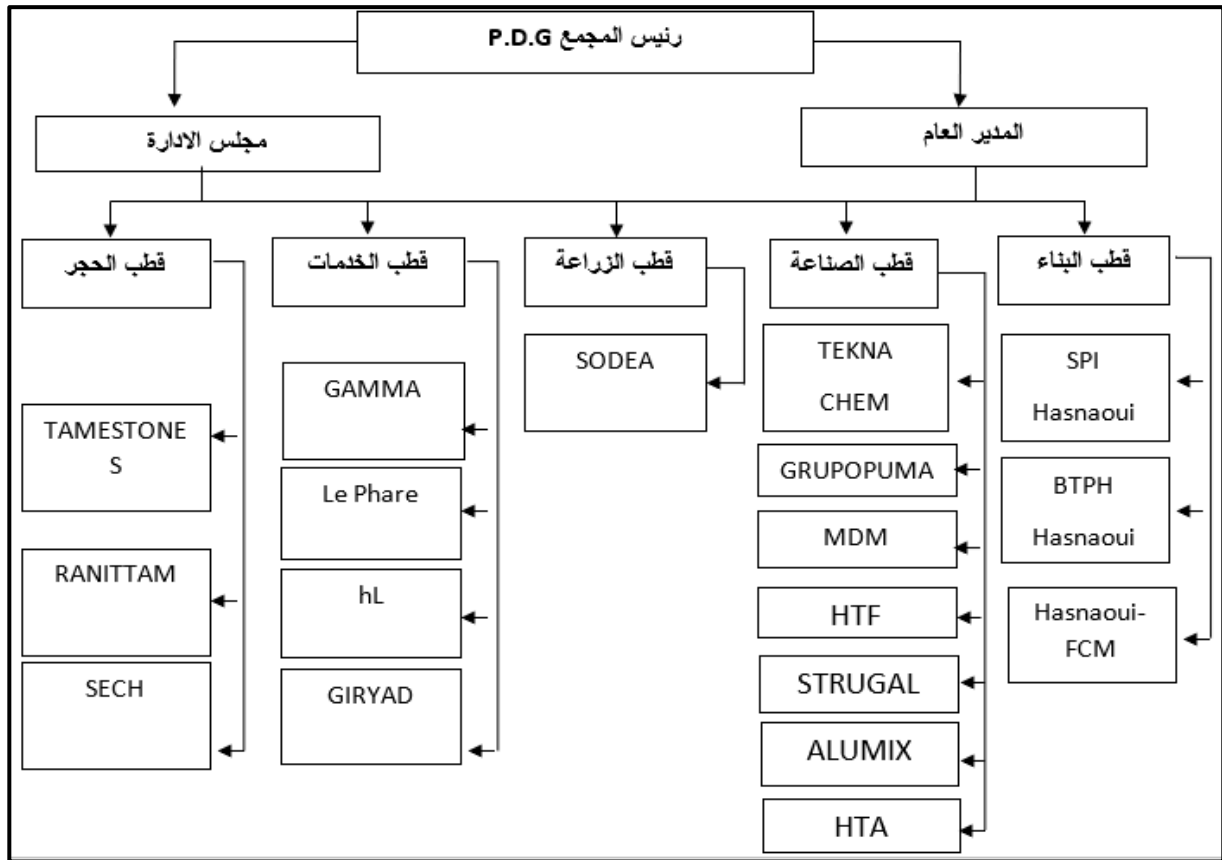
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع شركات حسناوي

عمل مجمع حسناوي GSH على تحديد الهيكل التنظيمي الجديد الذي يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات، وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، من خلال دمج كل الفروع، حيث يحتوي المجمع على 5 قطاب أعمال متخصصة، يتضمن كل قطب منها مجموعة من الشركات التابعة.

أولا: الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي

واجه مجمع حسناوي مشاكل تنظيمية وتسييرية دفعته الى العمل على إعادة التنظيم والاستغلال الأمثل للموارد انطلاقا من عام 2008، أدى هذا القرار إلى توجه الهيئات الإدارية لمجمع حسناوي نحو بناء تنظيم جديد يتمحور حول الهيكل التنظيمي للمجمع:

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي (GSH)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مجمع حسناوي

من خلال الشكل أعلاه يمكن شرح مختصر لأهم عناصر الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي كما يلي:

- 1 **رئيس المجمع P.D.G:** هو السيد إبراهيم حسناوي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لمجموعة شركات حسناوي، يتولى مهمة اتخاذ القرارات المالية والإدارية التي تتيح له تنفيذ الخطط الموكلة اليه، إضافة الى تنسيق وتنظيم ومتابعة كافة العمليات المتعلقة بالمجمع،
- 2 **المدير العام:** هو السيد عمر الحق حسناوي المدير العام لمجموعة شركات حسناوي، يتولى العديد من المهام والصلاحيات كمراقبة الأعمال ومتابعة مراحل إنجازها، يشرف المدير العام على العمليات الإدارية والفنية لمعرفة جودة المنتجات والخدمات المحققة، كما يعمل على تحديد وتنسيق النقاط التي تساهم في تشكيل الجوانب المختلفة لسياسة الشركة.
- 3 **مجلس الإدارة:** يحكم مجمع شركة حسناوي مجلس إدارة يضم مجموعة من الأعضاء يهتمون بوضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات اللازمة لتحقيق مصالح الشركة وضمان حصول المساهمين وكافة أصحاب المصالح على حقوقهم بشكل يحدد العدالة والمساواة. ويتولى مجلس الإدارة العديد من المسؤوليات المتعلقة بتنظيم العمليات العقارية والزراعية والخدمات للمجمع واعداد التقارير ونتائج الأعمال للشركة.
- 4 **مراكز مجمع حسناوي:** يضم مجمع شركات حسناوي 22 شركة تابعة مقسمة الى خمس أقطاب أعمال متخصصة وهي: قطب البناء، قطب الصناعة، قطب الزراعة، قطب الخدمات، قطب الحجر

ثانيا: فروع مجمع حسناوي

يمتلك مجمع حسناوي خمس أقطاب أعمال متخصصة، ويتضمن كل قطب مجموعة شركات تابعة يمكن توضيحها كما يلي:

- 1 **قطب الصناعة:** يضم الشركات التابعة التالية:
- **ALUMIX :** هي شركة مختلطة جزائرية-إسبانية، مقرها في ولاية سيدي بلعباس، تأسست عام 2012، تمتد على مساحة 4000 متر مربع، تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 200 بوابة ونافذة يوميا.
- تتوفر الشركة على ورشات للنجارة والزجاج وتمكن بفضل خبرتها في قطاع الواجهات الزجاجية من تقديم حلول مبتكرة تلبي المتطلبات الجمالية والتقنية للمهندسين معماريين.
- **STRUGAL :** هي نتاج الشراكة بين STRUGAL ALUMINIUM الإسبانية ومجمع شركات حسناوي، تأسست عام 2012، تقدم خدماتها في سحب وإنتاج الألمنيوم نتيجة لأكثر من 30 عاما من الخبرة والابتكار

في مجال البناء والصناعة، وتقدم الشركة خدمات شاملة للزبائن من خلال التحكم ومتابعة جميع مراحل التصنيع الى غاية مرحلة التسليم.

تم انشاء STRUGAL ALGERIE على مساحة 16000 متر مربع مع بطاقة إنتاجية تبلغ 20 طن في اليوم، وبسعة تشغيل تقدر بـ 123 موظفا، تهتم الشركة بالعمليات المختلفة لطلاء الجوانب، والأكسدة والقطع وتسويق الملحقات حتى التوزيع اللاحق لمنتجاتها من خلال شبكاتها الخاصة.

- **HTF** : شركة Hasnaoui Transformation Du Fer هي شركة متخصصة في قطع وتشكيل الفولاذ، تأسست عام 2012، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 3000 طن شهريا، تقدم الشركة كافة التعزيزات للهياكل الخرسانية بطريقة آلية، مع استخدام الفولاذ في المشبك أو القضبان بصفة سريعة، والقضاء على كافة أشكال النفايات بما يحقق خدمات ذات جودة عالية.

- **MDM** : هي شركة متخصصة في حلول التصميم الداخلي الخشبي، تم تأسيسها عام 2015، تهتم بإنتاج الأبواب والخزائن والتلبسيات الخشبية بالاعتماد على خبرة الشركاء الدوليين لمجموعة شركات حسناوي والتركيبات والآلات عالية الجودة.

تم بناء الشركة على مساحة 15000 متر مربع، بحجم انتاجي يقدر بـ 400 باب في اليوم و 2000 مطبخ في الشهر، وبقدرة تشغيلية تبلغ 177 موظفا.

تهدف MDM إلى تلبية احتياجات سوق البناء من خلال تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة تلبي المعايير الدولية، وتقدم مجموعة واسعة من المنتجات الى السوق الجزائرية لمشاريع البناء والتصميم الداخلي، وكذا تصنيع وتسويق وتركيب الأبواب والخزائن والمطابخ الخشبية وأغطية الجدران بفضل فرقة مؤهلة تأهلا عاليا في هذا المجال والمعدات الصناعية الحديثة.

في عام 2015 أصبحت MDM شركة مساهمة، مما منحها القدرة على مواجهة التحدي المتمثل في تصنيع نجارة Mekkara التقليدية، وفي عام 2019 انطلقت في تصنيع المطابخ بهدف تنويع وتوسيع نطاق منتجاتها وتلبية توقعات عملائها، وفي عام 2021 استحوذت على تقنيات تمكنها من فتح خط انتاج الأبواب افتراضيا.

- **HGP (HASNAOUI GYPSUM PANEL)** :

هي شركة تابعة لمجمع شركات حسناوي، تم إنشاؤها عام 2014، وهي متخصصة بإنتاج ألواح الجبس المسلح بالألياف، تم تصميمها لتهتم بأشغال التقسيم والبطانة الداخلية لكل أنواع البنايات.

أنشأت شركة ألواح الجبس على مساحة تقدر بـ 20000 متر مربع، بحجم انتاجي يعادل 5000 متر مربع في اليوم، وبقدرة تشغيلية تبلغ 37 موظفا متخصصا.

تهتم انشاءات شركة ألواح الجبس (HGP) بالعديد من المجالات أهمها السكنات الفردية والجماعية، والمباني التجارية، والمباني الصناعية، والمكاتب. وتخضع هذه الانشاءات لشروط خاصة كالنظافة وجودة الهواء والصوتيات والسلامة.

- Grupopuma :

هي شركة رائدة في قطاع انتاج الملاط الجاهز للاستعمال، تأسست عام 2015، تستفيد من خبرة الشريك العالمي Grupopuma ذي خبرة 40 عاما في مجال البناء، تتواجد في السوق الجزائري من خلال مصانعها الثلاثة في كل من سيدي بلعباس، البويرة وقسنطينة مع بطاقة إنتاجية تراكمية تزيد عن 1500 طن يوميا.

تغطي مجموعة شركة Grupopuma مختلف قطاعات البناء: تركيب السيراميك، ملاط التغطية والديكور، أنظمة العزل الحراري والعزل المائي، إصلاح وحماية الخرسانة، أنظمة معالجة الأرضيات، حلول تنسيق الحدائق، وذلك نتيجة مجهودات وتنسيق فرق البحث التي تعمل على تحسين الأداء وتقليل التكاليف والأثر البيئي من خلال ضمان تطبيقات أسهل ومراقبة صارمة للجودة.

- HTA (Hasnaoui Télécom Algérie) :

تأسست شركة اتصالات الحسناوي الجزائر عام 2012، وهي إحدى الشركات الأربع التي تنتمي الى القطب الاستثماري الخامس لمجموعة شركات الحسناوي، تمتلك HTA بنية تحتية حديثة للمشغل والتي تتضمن مركز بيانات لتشغيل البنية التحتية لشبكاتها، بالإضافة الى تقديم الخدمات العامة مثل: الاتصال بالإنترنت، استضافة الويب، VPS، الموقع المشترك.

تهدف الشركة الى تلبية حاجة المواطن الجزائري في الحصول على الاستقبال الرقمي العالي السرعة والجودة، حيث تتميز بفعاليتها فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ففي عام 2017 تم إنشاء نشاط اخر للشركة مخصص لتجميع وتصنيع حلول المراقبة بالفيديو تتوفر على جودة ممتازة وسهولة أكبر في التعامل معها.

- TEKNA CHEM :

هي نتيجة شراكة بين مجمع شركات حسناوي وتكنا شيم إيطاليا، تأسست عام 2014 نتيجة رغبة مجموعة من الفنيين والكيميائيين ذوي الخبرات المعتمدة من الشركات الرائدة في صناعة الاسمنت والخرسانة، والذين ينشطون في هذا المجال منذ عام 1965.

تنشط شركة TEKNA في مجال كيمياء البناء وإنتاج المواد المساعدة للخرسانة والإسمنت، تم بناؤها على مساحة 20000 متر مربع، وبجسم انتاجي يبلغ 10 طن في اليوم، وقدرة تشغيلية تقدر بـ 34 موظف. توفر TEKNA ALGERIE مجموعة واسعة من المنتجات والمرافقة التقنية في مجال البناء حيث تسمح منشاتها بتوفير كميات انتاج كافية وفقا لمتطلبات العملاء واعتماد على العديد من المتغيرات كنوع التطبيق والركام المستخدم والظروف المناخية وقيود التنفيذ وما إلى ذلك. تهدف الشركة الى الحفاظ على مستويات عالية من الجودة للمنتجات والخدمات المرتبطة بالبناء في إطار عمليات البحث والتطوير لإنتاج منتجات عقلانية ومبتكرة وموثوقة.

2 قطب الخدمات:

- Le Phare (المعهد الخاص للتكوين المهني) :

تم إنشاء معهد التكوين المهني لمجمع حسناوي عام 2014، يعد هذا المعهد إرثا لمركز التكوين الأول لمجموعة شركات الحسناوي، الذي كان يسمى سابقا "الفلاحية" منذ 2005، يهدف الى ضمان تكوين العديد من المهندسين الزراعيين على نظام الري بالتنقيط الذي شرع فيه أصحاب القرار بالمجموعة والمبادرين الأوائل لهذا النظام على التراب الوطني.

أسست مجموعة شركات حسناوي هذا المعهد من أجل تعزيز وضمان نجاح الحياة المهنية لموظفيها وفتح افاقهم وتشجيع تطوّرهم وتحقيق التفوق في مجالات تخصصهم.

تم إنشاء المعهد بمساحة 6000 متر مربع، بالإضافة الى منشأة الإقامة الخاصة التي تتوفر على مختلف وسائل الراحة الحديثة بسعة 174 سرير وتوفير الوجبات الغذائية في الموقع من قبل المتخصصين.

وفي إطار انجاز المعهد لمهامه بشكل فعال طبق حسناوي نظام إدارة متكامل وفقا لمعايير نظام إدارة الجودة ISO 9001 V2015 ونظام إدارة البيئة ISO 14001 V2015 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 V2018.

- GIRYAD :

هي شركة مختصة في إدارة العقارات، تأسست عام 2013، تمتد مساحتها على 1000 متر مربع، بسعة تشغيلية تبلغ 106 موظفا.

تهدف الشركة الى تولي الإدارة والمحافظة على السلامة وحماية البيئة والأماكن المشتركة.

- GAMMA :

هي شركة معتمدة من قبل وزارة الداخلية ومخصصة في الحراسة والأمن، تأسست عام 2018، تساهم في حماية الأموال المنقولة والغير منقولة، والأشخاص، والمنشآت الإدارية والصناعية، بالإضافة الى الحراسة والمراقبة، وكذا نقل الأشخاص والمواد والبضائع الخطرة في ظروف امنة.

توظف شركة GAMMA Security متخصصين ذوي خبرة عملية ونظرية في المجال الأمني، يتم تدريبهم لتولي المهام الموكلة لهم داخل الشركة، وتقوم الشركة بإجراء الدراسات على مواقع النشاط من أجل تلبية متطلبات العميل من حيث السلامة، وبعد تحليل نتائج الدراسة تتواصل الشركة مع العميل من أجل اقتراح أفضل الحلول المتاحة.

- hL :

هي شركة متخصصة في النقل واللوجستيك، تأسست عام 2015، على مساحة تقدر بـ 12500 متر مربع، تهدف الى تقديم كافة خدمات النقل والدعم اللوجستيكي للبضائع والمواد الأولية ومواد البناء والأشخاص.

3 قطب الحجر:

- TAMSTONES :

هو أكبر مصنع استخراج ومعالجة الرخام والجرانيت في افريقيا، ومن بين أكبر خمس مصانع في العالم، تأسس عام 2012، في بلدية سيدي علي بن يوب التابعة لسيدي بلعباس، تمتد مساحته الى 7 هكتار، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 10000 متر مربع من الجرانيت والرخام يوميا، تم تجهيز المصنع بمعدات حديثة قادرة على تقديم منتجات عالية الجودة للسوق الوطني والعالمي، حيث يحقق منتجات نهائية تتمثل في ألواح مصقولة بسمك 2 و3 سم وبلاط ذو سمك 1 سم.

- SECH :

تأسست شركة استغلال المحاجر Sech Hasnaoui عام 2015، تمتد على مساحة 3000 متر مربع، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 900 طن من الركام في الساعة و3000 طن من الرمال يوميا، تعتمد الشركة على موقعين لاستغلال وإنتاج مجموعة متنوعة من المجاميع المستخدمة في انشاء المباني وجميع أنواع المشاريع الأخرى. تنتج المحطات الموجودة بموقع المحاجر الرمل والحصى بأحجامه المختلفة، إضافة الى صخور صلبة ذات جودة ممتازة بفضل البيئة الجيولوجية للمنطقة.

- GRANITTAM :

هي شركة جزائرية متخصصة في استكشاف واستغلال الرواسب في جنوب وشمال البلاد، تعمل الشركة على استخراج الكتل في أربعة رواسب من الجرانيت وموضع واحد من الرخام بتمنراست، وتعبئة استثمار يزيد عن 2 مليار دينار في ثلاث سنوات، لتحقيق انتاج 4000 طن شهريا، وخلق 320 فرصة عمل، بما في ذلك 200 فرصة عمل في تمنراست.

تهدف شركة GRANITTAM الى تقديم قيمة مضافة قوية لهذا القطاع من خلال إعطاء الأولوية لمواد الخام المحلية ذات الجودة العالية والتي يتم تسويقها على شكل بلاط خام ومنتجات نهائية توجه للأسواق المحلية والدولية.

4 قطب البناء :

- BTPH : (شركة البناء للأشغال العامة والهيدروليكية) :

تأسست عام 1974، تتميز شركة BTBH بمستوى عالي في تشييد المباني والأشغال العمومية والهيدروليكية، تبلغ طاقة انشائية تقدر بـ 1500 وحدة سكنية سنويا، كما تتولى عملية تنفيذ برامج البناء المدنية والصناعية المختلفة، تملك الشركة هياكل فنية ومجموعات متخصصة لإنتاج الخرسانة الجاهزة في غرب الجزائر في ولايتي وهران وسيدي بلعباس، وذلك بفضل خبرتها ومعرفتها بجودة الخرسانة. تتولى الشركة العديد من المهام كتنفيذ مشاريع البناء المدنية والصناعية والأشغال العامة والهيدروليكية وكذا انتاج وتسويق الخرسانة الجاهزة.

- SPI :

تأسست عام 2016، وتتولى نشاط التطوير العقاري لمجمع حسناوي، تستجيب للاحتياجات المتزايدة للسكن من خلال توفير عقد ايجار جديد يهدف الى تحقيق الرفاهية والعيش بشكل أفضل، من خلال الاهتمام بالجودة والابتكار بالدرجة الأولى، كما تهدف الى تحقيق معايير عالية واختيار أفضل البدائل العقارية من أجل توفير الراحة وضمان بيئة مزدهرة لتنمية الأجيال القادمة.

- FCM :

هي شركة جزائرية برتغالية تجمع بين إطارات فنية جزائرية وبرتغالية، تمارس نشاطها في مدينة وهران، وتساهم في تحقيق مشاريع الأشغال العمومية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص لاسيما في مجالات: الصحة والتعليم والانشاءات الصناعية والفنادق والإسكان الراقية.

تهدف شركة FCM الى أن تصبح أحد أهم الشركات المرجعية الرئيسية في السوق الجزائرية من خلال الاعتراف بجودة دعمها الفني وقدرتها على انجاز المشاريع العقارية مع التركيز على التدريب المستمر والدائم للطواقم الفني الجزائري بالتعاون مع الطاقم الفني البرتغالي.

5 قطب الزراعة:

- SODEA :

هي شركة متخصصة في التنمية الزراعية، تأسست في الثمانينات من قبل مجموعة شركات الحسناوي، تتدخل الشركة بحلولها العالمية في التطوير الفلاحي بالإضافة الى مجال نشاطها الرئيس في الأشغال الهيدروليكية والبيئية.

تكتسب شركة SODEA خبرة واسعة في مجال التوريد والمساعدة أثناء تركيب المنسوجات الأرضية القاعية والأغشية الأرضية للتحكم في التفريغ والعزل المائي للمباني والأحواض ومحطات مياه الصرف الصحي. تخصصت الشركة في الري بالتنقيط من أجل دعم المزارعين في إدارة واستهلاك مواردهم المائية، وذلك في إطار التعاون مع شركائها الدوليين المهتمين بندرة المياه والحاجة إليها في القطاع الزراعي.

وفي عام 1999، شرعت شركة SODEA في انتاج وزراعة نباتات البستنة التسويقية والنباتات الحرة والنباتات الشجرية والحرجية ونباتات الزينة بفضل تحديث التقنيات المكتسبة وخبرتها في تلبية احتياجات ومتطلبات المنجيين والزراعيين.

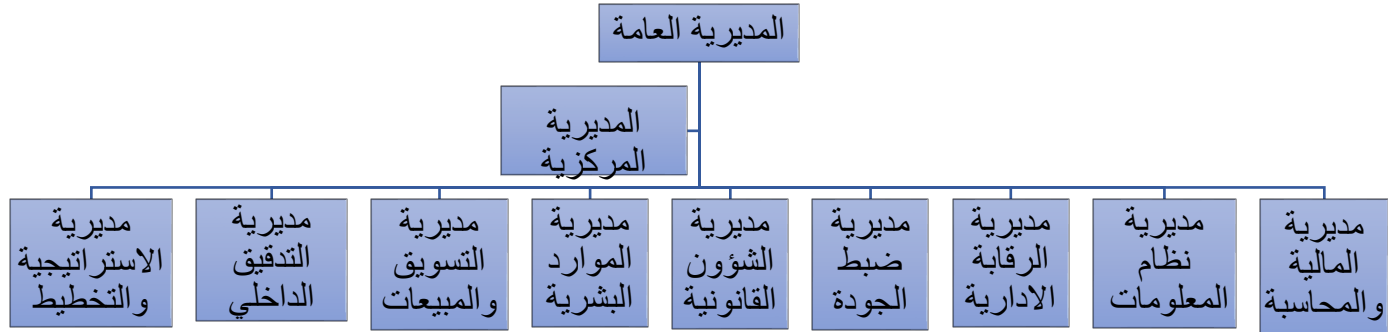
المطلب الثالث: الإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي

تأسست الإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي بمبادرة من مديرها العام السيد حسناوي عمر لضمان التنسيق والتوجيه والرقابة على كافة المعاملات التي يقوم بها المجمع، ولإجراء مراجعات منتظمة كجزء من التحسين المستمر من خلال تعزيز التواصل والمسؤولية الاجتماعية لكافة الموظفين وذلك لضمان التزام ومشاركة جميع موارد الشركة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي

يعتمد نمو واستدامة مجمع شركات حسناوي على حسن اختيار الهيكل التنظيمي للإدارة العامة والذي يهدف لتنسيق وتوجيه العمل اليومي لجميع موظفي المؤسسة بما يحسن جودة منتجاتها وخدماتها ويحقق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تضم الإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي المصالح التالية:

- 1 **المديرية العامة:** هي المسؤولة عن التحكم في كافة القرارات المتخذة في المجمع، وتعتبر مركز لإصدار الأوامر من أعلى الهرم الى القاعدة. تتولى المديرية العامة للمجمع مهام متعددة أبرزها الاشراف على جميع الأقسام والمديريات المركزية وتحديد الأهداف لوضع واستغلال الموارد اللازمة لتحقيقها.
- 2 **المديريات المركزية:** تتولى تطبيق المهام والتعليمات الموكلة إليها من طرف المديرية العامة، وتتكون من:
 - **مديرية الاستراتيجية والتخطيط:** تتولى عملية التنسيق مع المديرية العامة لإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي الشامل للمجمع، والاشراف على تنفيذ ذلك. وتقوم مديرية الاستراتيجية بوضع جميع الخطط الاستراتيجية وجمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بتنفيذها ويتم مراجعة وتعديل الاستراتيجيات بطرق ثلاث كل تحديث من قبل المجمع وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى والمحافظة على نمو واستدامة المجمع ومكانته التنافسية في السوق.
 - **مديرية التدقيق الداخلي:** تشرف على ضمان اجراء مهام التدقيق الداخلي بفعالية وكفاءة، وتقوم بمراجعة كافة العمليات وقوائم وحسابات المجمع، والتأكد من سلامتها وفقا للمعايير المهنية المعمول بها وسياسات الشركة. يعمل مديري التدقيق الداخلي في مجمع حسناوي على إجراء عمليات تدقيق كاملة تشمل تقييمات المخاطر، إدارة الرقابة وتقييم الوثائق المالية، وكذا تقييم وتحليل المستندات المالية والمحاسبية وإعداد التقارير حول نتائج التدقيق،

وتقدم هذه التقارير إلى المسؤولين الرئيسيين في المجمع لتحقيق أفضل الممارسات والامتثال للقواعد واللوائح التنظيمية والقانونية.

- **مديرية التسويق والمبيعات:** يتم فيها تحديد الخطط التسويقية للمجمع وإدارة المبيعات بما يخدم خطته الاستراتيجية العامة، وتسعى مديرية التسويق لمجمع شركات حسناوي لرفع حصتها السوقية في الأسواق المستهدفة، وكذا تدريب وتأهيل طواقم التسويق والبيع في المجمع.

تعد مديرية التسويق والمبيعات من أهم العوامل المساهمة في نجاح وتطور مجمع حسناوي، حيث تهدف الى خلق قيمة مضافة للعملاء وتحديد الفرص الملائمة بما يحقق ارتفاع حجم المبيعات من المنتجات والخدمات وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

- **مديرية الموارد البشرية:** تشرف مديرية الموارد البشرية لمجمع حسناوي على تحديد احتياجات مديريات المؤسسة المختلفة من الموارد البشرية، والخطوات اللازمة لتزويدها بالأيدي العاملة ذي الكفاءة والخبرة العالية في المجال.

تشمل مهام مديرية إدارة الموارد البشرية عمليات التعيين وتقييم الأداء والتعويضات والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين لضمان بيئة عمل متكاملة ومنتجة.

- **مديرية الشؤون القانونية:** تتولى تنظيم كافة الشؤون القانونية لمجمع حسناوي بشكل احترافي ومهني، وتقديم الاستشارات القانونية لمجلس الإدارة، كما تتابع المسائل المتصلة بالمعاملات الإدارية والمالية التي تجريها شركات المجمع والتطبيق السليم للقواعد واللوائح التنظيمية والقانونية.

- **مديرية ضبط الجودة:** تسعى لضمان جودة الأعمال المنفذة والارتقاء بمنتجاتها وخدماتها الى مستوى الجودة العالمي، وذلك من خلال التأكد من مستوى المواد المستخدمة ودراسة وتحليل جميع الاستراتيجيات المتاحة لخفض تكلفة المشاريع.

يعمل مجمع حسناوي على كشف وقياس التباين في المنتجات والخدمات المراد تسويقها من أجل اختيار المنتج (عقاري، صناعي، زراعي، خدماتي) المناسب لأداء الغرض المصمم من أجله بحيث يلبي رغبات ومتطلبات العميل.

- **مديرية الرقابة الإدارية:** تعمل على اكتشاف وتحديد عيوب ونقائص النظم الإدارية والفنية والمالية لشركات المجمع والتي تعرقل السير المنتظم لكافة العمليات الخاصة بالمجمع.

تطبق مديرية الرقابة الإدارية للمجمع مجموعة من الإجراءات التي تقيس أداء شركات المجمع وتتأكد من قيام كل موظف بدوره وتحدد الانحرافات في سير العمل، والإجراءات اللازمة لتصحيح المسارات الخاطئة. وتركز المديرية على العديد من العناصر الهامة، تصدرها ضبط وتيرة العمل وضمان سيره بشكل منظم وصحيح، والقيام بالمتابعة المستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

- **مديرية نظام المعلومات:** تهتم بعمليات وضع وتطوير أنظمة وشبكات المعلومات والمراسلات الالكترونية المساعدة على اتخاذ القرارات وضمان سلامتها، كما تتكفل بتسيير وصيانة كافة الوسائل المادية واللوجستية لنظم المعلومات ووضع المخططات اللازمة لتقييمها.

تتولى مديرية نظام المعلومات بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المعنية، تصميم وإدارة قواعد المعلومات والبيانات بأنواعها المختلفة بما يتناسب مع المتطلبات وتطور الأنظمة عالميا وهو ما يساعد على اتخاذ القرارات المالية والإدارية الأمثل من خلال التحليلات التي تقدمها النظم حول الاقتصاد الخارجي والتقارير المالية للمنافسين.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تعتبر المصلحة المكلفة بتسيير الجانب المالي والمحاسبي للمجمع، تتولى اعداد ووضع معايير الميزانية المالية للمجمع لضمان التخطيط الفعال والمراقبة وإعداد التقارير، كما يتم فيها إعداد كافة القوائم المالية والحسابات، وكذا تحليل احتياجات المعلومات المالية للمجمع ومراجعة الأنظمة الحالية لها. وتتولى مديرية المالية والمحاسبة لمجمع حسناوي العديد من المهام كمعالجة المسائل الضريبية، إعداد الكشف والقوائم المالية، حماية أصول المجمع، إدارة المخزون ومراقبته.... وذلك للحفاظ على التميز والجودة والكفاءة التشغيلية.

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية للإدارة العامة لمجمع شركات حسناوي

يتمثل الهدف الإستراتيجي لمجمع شركات حسناوي في تحقيق الجودة والابتكار، من خلال تعزيز التواصل وروح المبادرة والمسؤولية الاجتماعية، وضمان التزام ومشاركة جميع موارد الشركة.

ويسعى مجمع شركات حسناوي إلى تحقيق استراتيجية تطويرية لتحقيق أهداف بعيدة المدى وتتمثل في¹:

1 سياسة الجودة: تلتزم مجموعة شركات حسناوي بتنفيذ سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة كهدف رئيسي في جدول مهامها بناء على استراتيجية تركز على الدمج المستمر للأنظمة والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات، وكذا من خلال تطوير شراكاتها الدولية. ويهدف هذا الالتزام إلى الاستفادة من الخبرة المتراكمة

¹ مجمع شركات حسناوي، من الموقع <https://www.groupe-hasnaoui.com/ar/htf> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/10/25

لمجمع شركات حسناوي والتي تجاوزت 50 عاما من النشاط وإنتاج مواد البناء والإسكان والزراعة وتقديم الخدمات العالية الجودة، وفقا لمعايير ISO,2015,9001 و ISO,2015,14001 و OHSAS,2007,18001 وذلك للعمل على انشاء برامج التحسين المستمر والمحافظة على البيئة مع كفاءة عالية للموظفين وجودة ممتازة للمنتجات والخدمات المقدمة.

2 سياسة الصحة وسلامة وحماية البيئة: تهدف مجموعة شركات حسناوي الى دمج جودة البيئة المبنية في عملية البناء، حيث تسعى الى تبني ممارسات مستدامة تتعلق باستخدام المواد المعاد تدويرها والطاقة المتجددة، وتحسين كفاءة البناء وتعزيز القدرة التشغيلية للمباني. كما يلتزم المجمع بتصميم الأحياء والتجمعات السكنية التي تتوافق مع المعايير المعمارية والعمرانية، في إطار التركيز على الصحة العقلية والجسدية للسكان والحفاظ على سلامة البيئة، مما يعني استعمال تقنيات المباني الخضراء للحد من عواقب مشاريع البناء والتشييد على البيئة، ورفع الجدوى الاقتصادية على المدة الطويل.

يبدأ التزام مجمع شركات حسناوي اتجاه البيئة بإنتاج مواد البناء واستثمارها طوال دورة حياة المبنى من التصميم والبناء إلى التجديد أو الهدم لتقليل التأثير البيئي.

ويمكن أن نبين أهم الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل التي حددها مجمع شركات حسناوي لضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في مجال البناء والصناعة والزراعة والخدمات في النقاط التالية:

- تطوير علامة الجودة والدقة والابتكار من خلال تعزيز التواصل وروح المبادرة والمسؤولية والشفافية لضمان التزام ومشاركة جميع موارد الشركة.
- ضمان الثقة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والمثالية في الأنشطة والتبادلات لضمان المصداقية الداخلية والخارجية وذلك من أجل بناء طموحها لتحقيق نمو اقتصادي مستدام.
- تعزيز المشاريع العقارية عالية الجودة من خلال تطوير التصميم المعماري، ودمج المهن الجديدة والابتكار في مواد وتقنيات البناء، لتقديم العديد من الخدمات والمنتجات ذات العلاقة بالبناء والأعمال العامة والهيدروليكية وكذا التطوير العقاري.
- الحفاظ على مستويات عالية من الجودة للمنتجات والخدمات المرتبطة بالبناء في إطار عمليات البحث والتطوير لإنتاج منتجات عقلانية ومبتكرة وموثوقة.
- رفع تحدي الإنتاج المحلي في القطاع الفلاحي بدمج أساليب الإنتاج العصرية والمبتكرة لتقديم منتجات عالية الجودة وضمان تميز جميع المنتجات الزراعية للمجمع بموجب معيار ISO, 9001; 2015.

- تطوير شراكاتها الدولية للتمكن من اكتساب المعرفة وإمكانية الدمج المستمر للأنظمة والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات.
- تصنيع مواد البناء من خلال انشاء العديد من البنى التحتية الصناعية المصممة لتلبية احتياجات السوق الجزائرية بهدف تزويد السوق بمنتجات تلبي المعايير الدولية.
- توفر GSH للسوق خدمات في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة والتدريب والخدمات اللوجستية. لتلبية حاجة المواطن الجزائري في الحصول على الاستقبال الرقمي العالي السرعة والجودة.
- تقديم قيمة مضافة قوية لقطاع الحجر من خلال إعطاء الأولوية لمواد الخام المحلية ذات الجودة العالية والتي يتم تسويقها وتوجيهها للأسواق المحلية والدولية.

المبحث الثاني: عرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة

تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية الى التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وتفعيلها، مما يساهم في تحديد العلاقات القائمة بين المساهمين ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح، وكذا ترسيخ النزاهة والمساءلة والعدالة والشفافية بما يعزز عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويعتبر مجمع شركات حسناوي من أبرز المؤسسات التي التزمت بتطبيق معايير الحوكمة لضمان مشاركة جميع موارد الشركة، وتحقيق المصداقية الداخلية والخارجية وذلك من أجل بناء طموحها وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والإلمام بكافة جوانب الموضوع تم الاستعانة بالاستبيان والذي أصبح الخيار الملائم، من أجل قياس مدى تطبيق هذه المبادئ داخل المجمع خلال الفترة (2008-2024)، وكذا تتبع أثرها في ترشيد القرارات المالية.

المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد ودراسة الاستبيان

قبل التطرق الى الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد ودراسة الاستبيان، يجب الوقوف عند أهم أسباب ومعايير اختيار مجمع شركات حسناوي (GSH) لتطبيق نموذج الدراسة.

أولاً: أسباب ومعايير اختيار مجمع شركات حسناوي (GSH) لتطبيق نموذج الدراسة

- انتماء المجمع للقطاع الخاص مما يمنحه مرونة واستقلالية في اتخاذ قراراته المالية.
- أهمية القطاعات التي ينشط فيها المجمع، والمتمثلة في مجال البناء والصناعة والزراعة والحجر والخدمات، حيث يتمتع (GSH) بقاعدة اقتصادية قوية، تدعم قدرته على التعامل مع التهديدات التنافسية ومخاطر الأسواق.
- سيطرة المجمع على نسبة كبيرة من احتياجات السوق المحلي في مجال تشييد المباني والأشغال العمومية والهيدروليكية.
- توفر المجمع على قاعدة عمالية تقدر بحوالي 5000 موظف عبر كامل التراب الوطني بمختلف مستوياتهم المهنية.
- تغيير الشكل القانوني لمجمع شركات حسناوي في سنة 2008، لينظم كيانه على شكل مجموعة مؤسسات، حيث ساهم هذا التجميع في تمكين المؤسسة من إعادة تقييم أصولها، إضافة لمنحها العديد من المزايا المتعلقة

- بالرسم على القيمة المضافة TVA، والرسم على النشاط المهني TAP، كما تم تحديد مهام وصلاحيات مجلس الإدارة بوضوح، وفصل وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمجمع.
- إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر سنة 2009 تحت إشراف فريق عمل «Goal 08»، حيث عبر المجمع عن نيته للانضمام الى قواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا، كما برهن في العديد من المناسبات الوطنية والدولية عن التزامه بالعامل من أجل تعزيز هذه المبادئ والقواعد.
 - يملك المجمع 50 عاما من الخبرة في إيجاد حلول شاملة مع بناء الرفاهية مما مكنه من اكتساب المعرفة وإمكانية الدمج المستمر للأنظمة والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات.
 - يعتمد مجمع شركات حسناوي منذ انشائه عام 1974 على نموذج لإدارة موارده البشرية يقوم على مجموعة من القيم المشتركة التي تتجه نحو تطوير المهارات ويهدف الى دعم أسس الاستماع والحوار لآراء وأفكار فرق العمل، وبناء نظام الأجور يتوافق مع جهود ومشاركة كل فرد.
 - استثمار المجمع في رأس المال البشري، حيث تسعى سياسة الموارد البشرية لتعزيز قيم المجموعة، مع مبادئ أخلاقية وحوكمة جيدة، وتعزيز تنوع فرق العمل، ورفاهية العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. ونظرا لأن نشاط المجمع الرئيسي هو البناء، تعتمد سياسة الموارد البشرية للمجموعة بشكل كامل على سياسة الوقاية والسلامة مع دورات توعية. بفضل تنويع أنشطتها، وهو ما يدل على أهمية رأس المال البشري في المجمع.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

يتناول هذا العنصر تقديم مجتمع وعينة الدراسة وحدودها فيما يلي:

- 1 إطار مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من ست فئات رئيسية تختلف فئاتهم الوظيفية، وتم اختيار مجتمع الدراسة اعتمادا على المعيار الخاص باتخاذ القرار المالي في المجمع، وكذا قدرة المعنيين على التعامل مع عناصر الاستثمار بشكل ملائم، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في مؤسسات تم اختيارها عشوائيا داخل المجمع، وهي:

GAMMA; hL; BTPH; SODEA; Le phare; TEKNA; Grupopuma; MDM

استهدفت هذه الدراسة عينة من المجمع (المدير العام للمجمع، المديرين الفرعيين، المدققين الماليين، أعضاء مجلس الإدارة، المحاسبين الماليين، رؤساء المصالح)، ويقدر حجم هذه العينة بـ 160 موظف تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية في وصف الظاهرة المدروسة

2 حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم تحديد المكان الملائم لدراسة هذا الاستبيان في مجمع شركات حسناوي وفروعه.
- **الحدود الزمانية:** تم تحديد مضمون ونتائج هذا الاستبيان بالفترة الزمنية التي أجري فيها من 2024/09/20 إلى 2024/11/15.
- **الحدود البشرية:** يركز هذا الاستبيان على آراء وإجابات أفراد العينة من المدير العام، المديرين الفرعيين، المدققين الماليين، المحاسبين الماليين، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح.
- **الحدود الموضوعية:** تم بناء نصوص الاستبيان على أساس الموضوعية من خلال دقة العناصر المرتبطة بموضوع مبادئ الحوكمة وفعاليتها في ترشيد القرار المالي، حيث تتوقف هذه الدراسة على نوعية ودقة وجودة الإجابات والآراء المتحصل عليها.

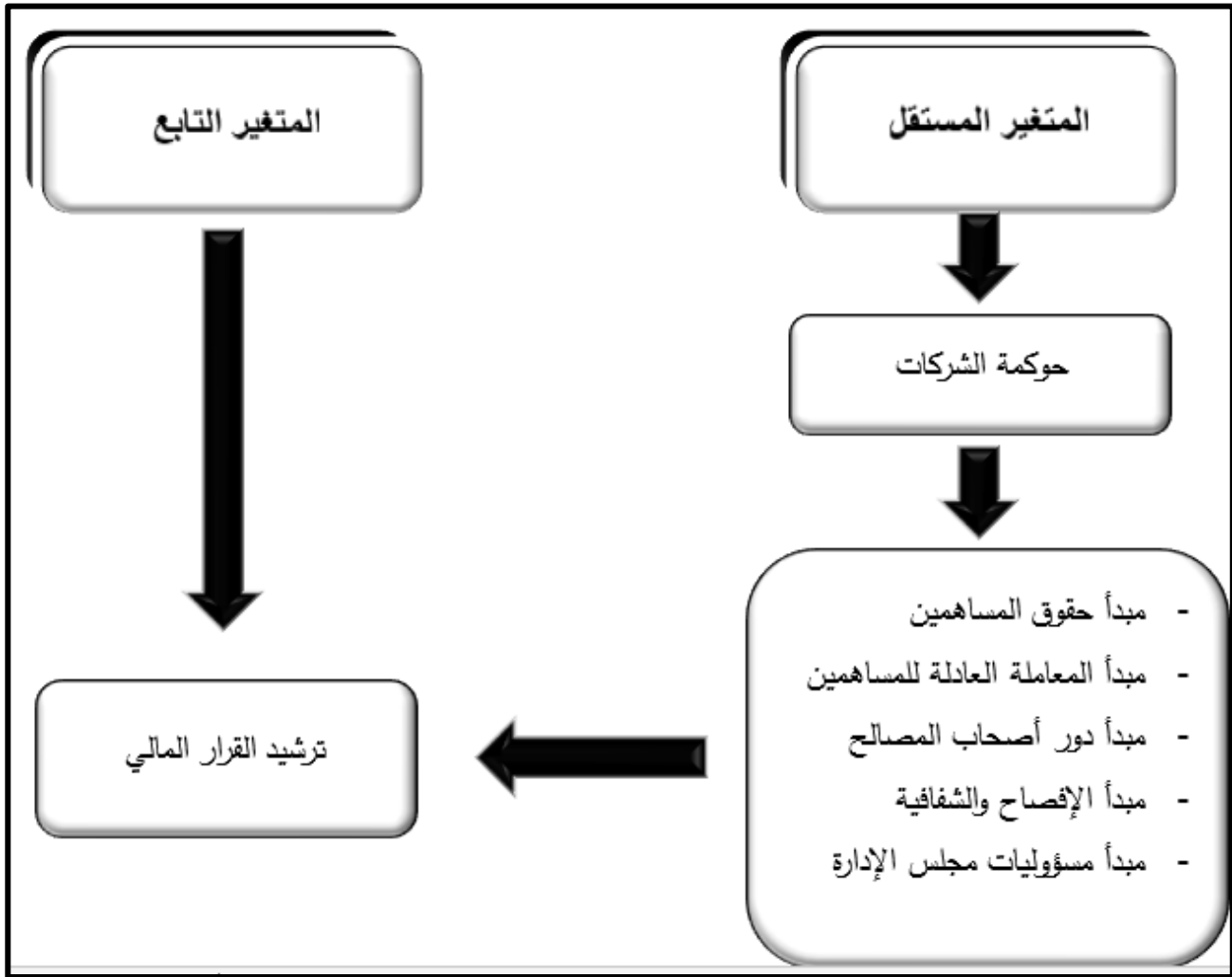
ثالثاً: نموذج الدراسة

تم اقتراح نموذج الدراسة حسب متغيراتها، وتقسّم الباحثة هذه الدراسة إلى المتغيرات التالية:

- 1 **المتغير المستقل:** ويتمثل في المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات داخل المجمع.
- 2 **المتغير التابع:** تم إقرار المتغير التابع للدراسة كمحور أساسي لاستنتاج العلاقة بين العوامل المدروسة في الأطروحة، والمتمثل في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية (ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي)

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (27): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات التي تتناسب مع الموضوع محل الدراسة، والتي تتمثل في المنهج المتبع، حدود الدراسة، وأيضاً تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، نظراً لأهميته في صلاحية النموذج والنتائج المتوصل إليها.

1 منهجية الدراسة

يعتبر المنهج المستخدم أساس كل بحث علمي، حيث تعتمد دقة و جودة نتائج الدراسة على نوع المنهج أو مزيج المناهج والمقاربات المستعملة ومدى ملائمتها لطبيعة الموضوع المدروس، لذلك تتوقف منهجية الدراسة على

إشكالية البحث والأدوات اللازمة لمعالجته وتفسير نتائجه، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المرجوة، واستخدام أفضل الطرق والإجراءات للكشف عن دور التطبيق السليم لحوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وبالنظر الى طبيعة البحث فقد تم الاستعانة بمزيج من المناهج والمقاربات التي تساعد في الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة عن إشكالية الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- **المنهج الوصفي:** ويتم فيه وصف متغيرات الدراسة، وذلك من خلال التعرض للمفاهيم المتعلقة بالموضوع، والإلمام بكافة جوانبه الفكرية والنظرية، والتي تتمثل في المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات وتبيان مبادئها وركائزها، وتوظيف مفاهيم ترشيد القرار المالي وكذا سرد الأفكار والنظريات وتحليلها.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** وبرز هذا المنهج من خلال الاستعانة بالحزم الإحصائية والمقابلة الميدانية مع الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss26.0 بعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل حوكمة الشركات والمتغير التابع ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

أما بالنسبة لمقاربات دراستنا فقد اعتمدنا على المزج بين المقاربتين الكمية والكيفية كما يلي:

- **المقاربة الكيفية:** تعتمد على الدراسة النظرية، واعتمدنا على هذه المقاربة للتعرف على واقع ومظاهر متغيرات الدراسة في مجمع شركات حسناوي (GSH)، ولإجراء دراسة استطلاعية تساهم في بناء نموذج الدراسة وتصميم أداؤها، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقاربات لتحديد المعالم الأساسية للدراسة والإلمام بجوانبها.
- **المقاربة الكمية:** تم الاعتماد على هذه المقاربة لإجراء الدراسة النهائية لنموذج الدراسة، بعد ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة التطبيقية، وتميزت هذه المقاربة بترجمة متغيرات ونموذج الدراسة الى لغة أرقام، من خلال جمع البيانات والمعالجة الإحصائية لها، ودراسة فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية.

2 أساليب جمع ومعالجة بيانات الدراسة

لدراسة وتحليل موضوع الدراسة، تعرضنا الى جمع البيانات الأساسية واللازمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم بناء نموذج البحث من خلال الوسائل السليمة، ومعالجة بيانات هذه الأخيرة وفق الإجراءات والاليات المناسبة، لتحليل النتائج النهائية واختبار مدى صلاحية النموذج للتعميم.

- طرق جمع بيانات الدراسة

من أجل الوصول الى نتائج علمية وموضوعية، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

- **المصادر الثانوية:** تتمثل في البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتنظيمها من خلال الاطلاع على مجموعة متنوعة من المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة كالكتب، الدوريات والمقالات والتقارير، الأبحاث والرسائل العلمية، وكذا مواقع الأنترنت، وهذا من أجل تصور عام لنموذج الدراسة وإتباع طرق موضوعية في بناءه ومعالجته وكذا تحديد الخطوات اللازمة وخطة البحث المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.
- **المصادر الأولية:** تتمثل في البيانات الرئيسية التي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية المستعملة في دراستنا فيما يلي:

➤ **المقابلة:** تم اللجوء الى هذه الأداة من أجل استنباط معلومات مفصلة وعميقة عن موضوع الدراسة، نظرا لدورها المهم في تسهيل عملية جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الرسمية، وتم بناء واعداد المقابلة انطلاقا من المؤشرات التي استخلصت من فرضيات الدراسة، أو التساؤلات المثارة حول الموضوع، حيث تم تحديد العينة المستهدفة والتقرب من أفرادها للتعرف على مدى إمكانية تطبيق النموذج في مجمع شركات حسناوي، من خلال تحديد أهم عناصر متغيرات الدراسة، وبالتالي تسمح لنا المقابلة بتحديد الصيغة الختامية للأداة النهائية للدراسة.

➤ **الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وقد شمل مجموعة من الأسئلة حول المتغير المستقل حوكمة الشركات والتي تتمثل في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي، كما تضمن أسئلة حول العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي في المجمع، وبالتالي تعكس هذه الأسئلة نموذج الدراسة المقترح لتقييم فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وتم توزيع هذه الاستبانات على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة حول هذين المتغيرين.

- أساليب معالجة وتحليل نتائج الدراسة

اعتمدت الدراسة على العديد من الأدوات والبرامج الإحصائية التي تهدف الى المعالجة الدقيقة للبيانات والمعلومات المتوفرة، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

- برنامج الجداول الإلكترونية EXEL لإجراء عملية العرض والتحليل الإحصائي لعناصر الاستبيان.

- البرنامج الاحصائي (SPSS (Statistiques Package For Social Sciences) لتحليل ودراسة المعلومات والبيانات المجمعة واعتمدت المعالجة على الاختبارات التالية:
- اختبار التوزيع الطبيعي: هو اختبار كولمجروف - سمرنوف (Sample Kolmogorov Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تحديد نوع الاختبارات الصالحة لنموذج الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لقياس صدق أداة الدراسة وكذا دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل الفا كرونماخ (Alpha Cronbach): للتأكد من صحة ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T للعينة الواحدة (One Simple T- test): لمعرفة الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الحيادي 3.
- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي
- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression test): لدراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على ترشيد القرار المالي داخل المجمع.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار t، القيم الاحتمالية sig) لتحديد خصائص العينة المدروسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على أداة الدراسة المستخدمة وطريقة بناءها وتصميمها، ثم اختبار مدى صلاحية تطبيقها لمعالجة إشكالية الدراسة، من خلال اختبار التوزيع الطبيعي وصدق وثبات الأداة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم بناء وتصميم أداة الدراسة بهدف الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة والواضحة من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالاستناد على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة في حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي.

1 المقابلة

تم اللجوء الى المقابلة من أجل تحديد واقع حوكمة الشركات وفعاليتها في ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي، وفيما يلي سيتم عرض مضمون هذه الأداة وأهم التساؤلات التي تم توجيهها للإمام بالجوانب الأساسية للموضوع.

مضمون المقابلة:

تم إجراء مجموعة من المقابلات مع عضو لجنة متساوية الأعضاء، مدير الموارد البشرية، مدير دائرة الشؤون القانونية، أعضاء مجلس الإدارة، وبعض إدارات مصالح مختلفة في مجمع شركات حسناوي، لمدة تراوحت من 30 إلى 45 دقيقة على الأكثر، وذلك نظرا للانشغالات الكبيرة لهذه الفئة من العمال لطبيعة وظائفهم، وتمثل مضمون هذه الأداة في مجموعة من أسئلة مفتوحة محددة مسبقا، تبين المحاور الأساسية للدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- أسئلة متعلقة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

- أسئلة متعلقة بحقوق المساهمين

- أسئلة متعلقة بالمعاملة العادلة للمساهمين

- أسئلة متعلقة بدور أصحاب المصالح

- أسئلة متعلقة بالإفصاح والشفافية

2 الاستبيان

ويتكون هذا الاستبيان من جزئين يمكن توضيحهما على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية والديموغرافية (الوصفية والوظيفية) لأفراد العينة المدروسة، حيث تشمل على العناصر التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من خمس محاور، يتضمن كل محور فقرة واحدة، وتتضمن كل فقرة ثمانية أسئلة، أي أربعون سؤالاً كلها تعالج مدى التزام مجمع شركات حسناوي بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وهي مقسمة على النحو الآتي:

المحور الأول: مبدأ ضمان حقوق المساهمين في فقرة واحدة تتضمن ثمانية أسئلة.

المحور الثاني: مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في فقرة واحدة تتضمن ثمانية أسئلة.

المحور الثالث: مبدأ دور أصحاب المصالح في فقرة واحدة تتضمن ثمانية أسئلة

المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والشفافية في فقرة واحدة تتضمن ثمانية أسئلة

المحور الخامس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في فقرة واحدة تتضمن ثمانية أسئلة.

الجزء الثالث: يتضمن محور يحتوي على فقرة واحدة تتكون من عشرة أسئلة تتعلق بمدى فعالية تطبيق حوكمة الشركات داخل مجمع شركات حسناوي في ترشيد القرارات المالية.

وبهدف تيسير المعالجة الإحصائية لأسئلة الاستبيان، تم إعدادها على أساس معيار ليكارت الخماسي (Likert Scale)، والذي يتحمل خمس إجابات يمكن من خلالها تحديد آراء أفراد العينة حول المحاور التي يتضمنها الاستبيان، مما يسهل ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الشكل أدناه:

الجدول رقم (17): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث

. موضوعات مختارة، بدون بلد وسنة النشر، ص 540

- **فرضيات الاستبيان:** تم بناء الفرضيات واختبارها بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة، لاختبار مدى تطابق آرائنا التي تمت صياغتها في شكل فرضيات مع توجهات الفئة المستهدفة، وتمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يلتزم مجمع شركات حسناوي بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات خلال الفترة (2008-2024)

الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في تفعيل وترشيد القرارات المالية في التي يصدرها متخذو القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي).

تحكيم الاستبيان: قبل عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم إخضاعه لتحكيم مجموعة من الأساتذة الدكاترة المحكمين من أجل التحقق من سلامة بناء عناصر الاستبانة من مختلف الجوانب خاصة:

- دقة وسلامة عبارات الاستبيان من الناحية اللغوية والإملائية.

- ضمان ملائمة خيارات الإجابة لعملية المعالجة الإحصائية.

- تحديد مدى صحة تصميم ومنهجية الاستبيان الموجه للفئة المدروسة.
- ادراج أسئلة تكشف مدى جدية أفراد العينة في التعامل مع استمارة الاستبيان.
- وبناء على توجيهات وتوصيات الأساتذة الدكاترة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.
- توزيع الاستبيان: تم توزيع 160 استمارة على أفراد العينة المدروسة، وقد حدد تاريخ استلام هذه الاستثمارات بـ 2024/11/20، وبعد جمع استمارات الاستبيانات الموزعة قمنا بفرزها وتبويبها فتحصلنا على 123 استبانة صالحة للدراسة والتحليل وهي موزعة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (18): فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة

البيان	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات الواردة بعد الأجل	عدد الاستثمارات المفقودة	مجموع الاستثمارات الموزعة
العدد	123	16	11	10	160
النسبة المئوية	76.875%	10%	6.875%	6.25%	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على استمارات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم الاستبانات المقبولة للدراسة والتحليل بأجزائها الثلاثة تقدر بـ 123 استمارة، أي ما يعادل نسبة 76.875%، وتعتبر هذه النسبة عن حجم إجابة أفراد العينة اللذين لديهم معارف سابقة حول موضوع البحث، أما بالنسبة للاستمارات التي تم الغائها فتقدر بـ 16 استبانة أي بنسبة 10% نظرا لأن الإجابات غير كاملة أو عشوائية بسبب عدم دراية بعض أفراد العينة لكيفية التعامل مع أسئلة الاستبيان، وأما فيما يتعلق بالاستمارات الواردة بعد الأجل والتي تبلغ 11 استمارة أي ما يعادل 6.875% فقد تم الغائها مباشرة حيث تم تحديد تاريخ الاستلام مسبقا، وحددت نسبة الاستثمارات المفقودة والتي لم تسترجع بعد عملية الجمع بـ 6.25% أي ما يعادل 10 استبانات.

ثانيا: اختبار صلاحية أداة الدراسة

يعتبر قياس صدق وثبات أداة الدراسة من أهم الاختبارات الأولية التي تثبت مدى صدق الأداة وقدرتها على قياس النموذج الذي وضعت لأجله، وكذا مدى ثبات نتائجها، وما إذا تم اختبارها أكثر من مرة في نفس ظروف الدراسة.

1 الصدق الظاهري: بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة تم بناء الاستبيان بما يخدم موضوع الدراسة، حيث أنه يتضمن مجموعة من الأسئلة تقيس ما وضع لقياسه، أي قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في

مجمع شركات حسناوي (GSH)، وفعالية تطبيق هذه المبادئ على ترشيد القرارات المالية، وقبل توزيع الاستبيان تم عرضه على أصحاب الاختصاص من أجل تفادي الأخطاء الموضوعية والمنهجية، حيث تم عرضه أولاً على الأستاذة المشرفة وقبولها المبدئي له، وبعد ذلك تم عرضه على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع لأجله، وتصحيح ما يخص الجانب الموضوعي والشكلي له، والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تعديل الاستبيان من ناحية الموضوع والتصميم والمنهجية.
- دقة الأسئلة المصاغة وصحة العبارات ووضوحها وسهولتها.
- شمولية الاستبيان، أي الإلمام بكافة جوانب الدراسة.
- ضمان ملائمة خيارات الإجابة لعملية المعالجة الإحصائية ودقتها.

وبناء على التوصيات والتوجيهات الواردة من المحكمين، قمنا بما يلزم من تعديل، وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها بما يتناسب مع محتوى الغاية من الاستبيان، ولوضع استمارة الاستبيان في شكلها النهائي.

2 الصدق البنائي

من أجل التأكد من الصدق البنائي للاستبيان يجب التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل حوكمة الشركات مع المبدأ التابعة له، ثم حساب معاملات الارتباط لعبارات أبعاد محور المساهمة في ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور واقع تطبيق حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي

لتحديد النتائج المتعلقة بقياس قوة الارتباط بين عبارات كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي، اعتمدت الدراسة على حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

- صدق الاتساق الداخلي لبعد حقوق المساهمين: بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، تم التوصل للنتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد حقوق المساهمين والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (19): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد حقوق المساهمين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.	0.798**	0.000
02	المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.	0.869**	0.000
03	انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.	0.876**	0.000
04	الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.	0.819**	0.000
05	المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة.	0.635**	0.000
06	تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بشأن جدول أعمال الاجتماعات العامة والقضايا التي سيتم تحديدها في الاجتماع.	0.789**	0.000
07	المشاركة في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة واقتراح القرارات مع مراعاة القيود المعقولة.	0.701**	0.000
08	السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم بشأن القضايا المتعلقة بحقوقهم الأساسية على النحو المحدد في القانون.	0.733**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات بعد حقوق المساهمين بلغت ($\alpha=0.000$)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين بعد حقوق المساهمين والعبارات المتعلقة به.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.635 - 0.876)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي، مما يدل على أن جميع بنود بعد حقوق المساهمين حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

• صدق الاتساق الداخلي لبعد المعاملة العادلة للمساهمين

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، تم التوصل للنتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد المعاملة العادلة للمساهمين والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (20): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعاملة العادلة للمساهمين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة وعادلة	0.631**	0.000
02	يكون جميع المستثمرين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء	0.711**	0.000
03	تسمح عمليات وإجراءات اجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين.	0.686**	0.000
04	حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النسب الحاكمة	0.765**	0.000
05	منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.	0.827**	0.000
06	تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.	0.833**	0.000
07	توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر المحتملة.	0.661**	0.000
08	تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكافة المساهمين.	0.687**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات بعد المعاملة العادلة للمساهمين بلغت ($\alpha=0.000$)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين بعد المعاملة العادلة للمساهمين والعبارات المتعلقة به.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.631 - 0.833)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي، مما يدل على أن جميع بنود بعد المعاملة العادلة للمساهمين حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

• صدق الاتساق الداخلي لبعد دور أصحاب المصالح

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، تم التوصل للنتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد دور أصحاب المصالح والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (21): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد دور أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح.	0.619**	0.000
02	توفير آليات لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفعيل دورهم في المؤسسة.	0.301**	0.001
03	تشجيع التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة والوظائف واستدامة المشروعات.	0.454**	0.000
04	إمكانية حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة وبصورة كافية وموثوقة، في الوقت المناسب وبشكل منتظم.	0.369**	0.000
05	السماح لأصحاب المصالح بإيصال مخاوفهم بحرية حول الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية لمجالس الإدارة.	0.350**	0.000
06	وجود آليات عمل فعالة لأصحاب المصالح تضمن تحسين مستويات الأداء في المؤسسة.	0.348**	0.000
07	تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم.	0.265**	0.003
08	يعمل المجمع على تجنب تضارب مصالح الأطراف المتعاملة ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتفادي عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه.	0.643**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات بعد دور أصحاب المصالح تراوحت بين (0.000-0.003) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين بعد دور أصحاب المصالح والعبارات المتعلقة به. وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.265-0.643)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي مقبول، مما يدل على أن جميع بنود بعد دور أصحاب المصالح حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

• صدق الاتساق الداخلي لبعد الإفصاح والشفافية

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، تم التوصل للنتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد الإفصاح والشفافية والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (22): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تلتزم المؤسسة بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة.	0.467**	0.000
02	تقوم المؤسسة بإعداد ومراجعة البيانات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.	0.402**	0.000
03	تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.	0.465**	0.000
04	يلتزم المجمع بالإفصاح الكامل عن القرارات المتعلقة بالأوراق المالية والمخاطر المحتملة.	0.501**	0.000
05	يتوفر المجمع على مراجع خارجي مستقل يهدف إلى إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.	0.405**	0.000
06	تقع مسؤولية الإفصاح والشفافية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	0.280**	0.002
07	يتاح لحملة الأسهم إمكانية المطالبة بمعلومات إضافية عن المؤسسة زيادة عن المعلومات المتاحة.	0.291**	0.001
08	يكون المراجعون الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.	0.778**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات بعد الإفصاح والشفافية تراوحت بين (0.000-0.002) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين بعد الإفصاح والشفافية والعبارات المتعلقة به. وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.280-0.778)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي مقبول، مما يدل على أن جميع بنود بعد الإفصاح والشفافية حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

• صدق الاتساق الداخلي لبعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، تم التوصل للنتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين بعد مسؤوليات مجلس الإدارة والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (23): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين.	0.794**	0.000
02	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه.	0.556**	0.000
03	يملك مجلس الإدارة القدرة على ممارسة حكم مستقل موضوعي فيما يتعلق بشؤون المجمع.	0.467**	0.000
04	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول إلى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالتزاماتهم.	0.603**	0.000
05	يعمل مجلس الإدارة بحيادية وبدون تمييز اتجاه كافة المساهمين.	0.471**	0.000
06	يضمن مجلس الإدارة نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة.	0.422**	0.000
07	يراعي التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل.	0.409**	0.000
08	يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات.	0.388**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات بعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين بعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة والعبارات المتعلقة به.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.388 - 0.794)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي مقبول، مما يدل على أن جميع بنود بعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل مجمع شركات حسناوي (GSH)

لتحديد النتائج المتعلقة بقياس قوة الارتباط بين عبارات كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لمحور المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل مجمع شركات حسناوي، اعتمدت الدراسة على حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (24): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور المساهمة في ترشيد القرارات المالية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس، والتأثير على ترشيد قراراته المالية بحكم خبرتهم واتصالاتهم.	0.414**	0.000
02	يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات المالية بشفافية مطلقة.	0.517**	0.000
03	يلتزم مجلس الإدارة بالتواصل الفعال مع كافة الأطراف المتعاملة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات المالية الغير رشيدة.	0.474**	0.000
04	يملك مجلس الإدارة نظام داخلي تتم مراجعته بصفة سنوية، تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس لتعزيز عمليات اتخاذ القرار المالي في المؤسسة.	0.558**	0.000
05	يسمح للمساهمين المشاركة في مداورات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المالية المتخذة على مستوى هذه الاجتماعات.	0.569**	0.000
06	تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة وخصوصا صلاحية اتخاذ القرارات المالية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.	0.469**	0.000
07	تقوم المؤسسة بتفويض السلطة ومشاركة الأطراف المتعاملة في تقديم الحلول والبدائل حول المشاكل المطروحة لاختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار المالي بفاعلية.	0.455**	0.000
08	يكلف مجلس الإدارة وكافة المتعاملين بتأدية مهامهم بنزاهة ومصداقية، وتجنب حالات تضارب المصالح في علاقاتهم المهنية بغرض ترشيد القرارات المالية المتخذة في المؤسسة..	0.411**	0.000
09	تقصح المؤسسة عن المعلومات لكافة أصحاب المصالح بمصداقية ووضوح، لإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة ومساعدة المستخدمين على ترشيد قراراتهم المالية.	0.314**	0.000
10	يعتمد مستخدمي القوائم المالية على تقرير المراجعة والتدقيق لاتخاذ قراراتهم المالية برشادة وعقلانية.	0.611**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمختلف عبارات محور المساهمة في ترشيد القرارات المالية في مجمع شركات حسناوي بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين المحور والعبارات المتعلقة به.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (0.314 - 0.611)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي مقبول، مما يدل على أن جميع بنود محور المساهمة في ترشيد القرارات المالية في مجمع شركات حسناوي (GSH) حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثاً: ثبات الاستبيان

- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach- α)

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة وهذا بالاعتماد على برنامج Spss.26 حيث يعتبر هذا المعامل مقياس لثبات الاستبيان وموثوقية الاختبارات الإحصائية، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ($\alpha=0$)، أما إذا وجد ثبات تام في البيانات فإن قيمة المقياس تساوي الواحد الصحيح ($\alpha=1$)، فكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات والصدق من بيانات ومعلومات العينة، مما ينعكس على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (25): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

محاوّر الاستبيان	فقرات استبيان الدراسة	قيمة معامل ألفا كرونباخ- α (Cronbach)
تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	40	0.933
المساهمة في ترشيد القرارات المالية	10	0.822
الإجمالي	50	0.943

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نتائج اختبار الثبات: عند تطبيق اختبار الثبات والاتساق ألفا كرونباخ وجدت أن قيمته لكل محاور الاستبيان معادلة لـ (0.943)، ومنه فإن القيمة المتحصل عليها تفوق الحد الأدنى لتحقيق شرط الثبات وهو 0.5، مما يدل على جودة البيانات وصدق الأداة، كما أن النتائج المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان تبين ثبات أبعاد المتغيرات، حيث أنها اقتربت من الواحد الصحيح، وهو ما يدل على الثبات بدرجة عالية وبالتالي صلاحيتها.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample-K-S))

الشروط الأساسية لاختبارات التوزيع الطبيعي كالتالي:

الفرضية H_0 : البيانات تتبع توزيع طبيعي إذا كان مستوى الدلالة لكل محور أكبر من مستوى المعنوية.

الفرضية H_1 : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي إذا كان مستوى الدلالة لكل محور أقل من مستوى المعنوية.

قبل اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الاستبيان ومن أجل تحديد الاختيار المناسب نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة من خلال اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample-K-S)، وهو اختبار ضروري لإجراء الاختبارات المعلمية التي تشترط أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (26): اختبار للتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (KS)	مجال الدراسة
0.200	0.048	مبدأ حقوق المساهمين
0.200	0.044	مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين
0.200	0.044	مبدأ دور أصحاب المصالح
0.200	0.053	مبدأ الإفصاح والشفافية
0.200	0.055	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
0.200	0.045	المساهمة في ترشيد القرارات المالية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي فإن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)،

أي ($\text{sig} > 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية والوصفية)

من أجل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم جمع وتبويب البيانات والمعلومات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، الإصدار 26.0v، إضافة إلى برنامج Excel 2016 والذي يعتبر أداة فعالة لاستحصا نتائج ذات معنى من كميات هائلة من البيانات، وينقسم هذا المطلب إلى فرعين:

أولاً: الجنس

يتحدد التحليل الوصفي لأفراد العينة كما يلي:

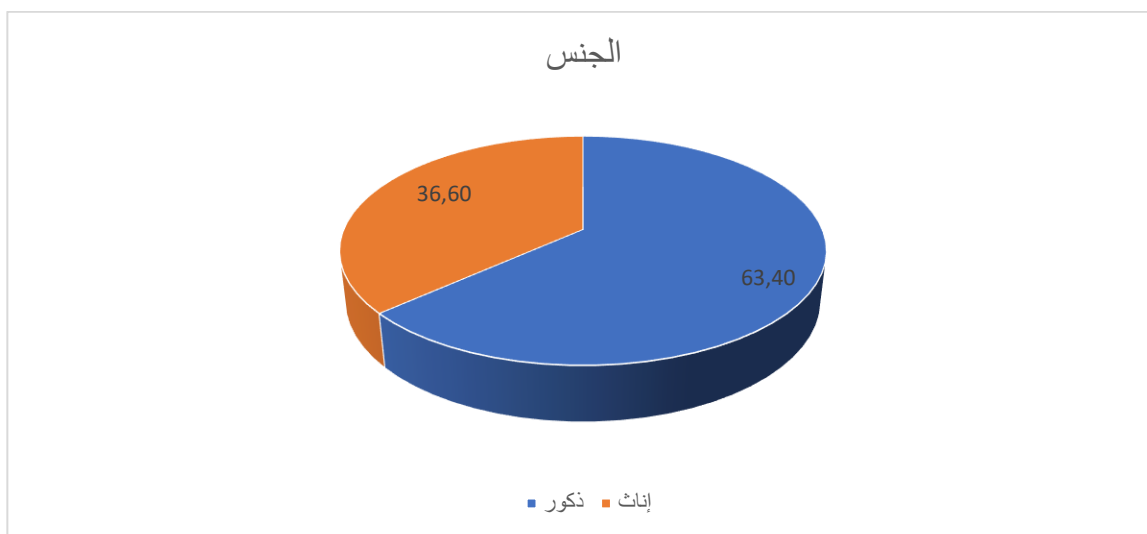
الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	78	63.4%
أنثى	45	36.6%
المجموع	123	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

قدرت نسبة مشاركة الذكور في الاستبيان بـ 63.4% أي ما يعادل 78 ذكراً، بينما بلغت نسبة مشاركة الإناث 36.6% أي ما يعادل 45 أنثى، وهو ما يبين هيمنة العنصر الذكري داخل مجمع شركات حسناوي وتقيدده لأهم المناصب والرتب الإدارية، وهو ما صادفته الباحثة أثناء مرحلة توزيع الاستبيانات في المجمع. ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الشكل أدناه:

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانيا: المنصب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي كيفية توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

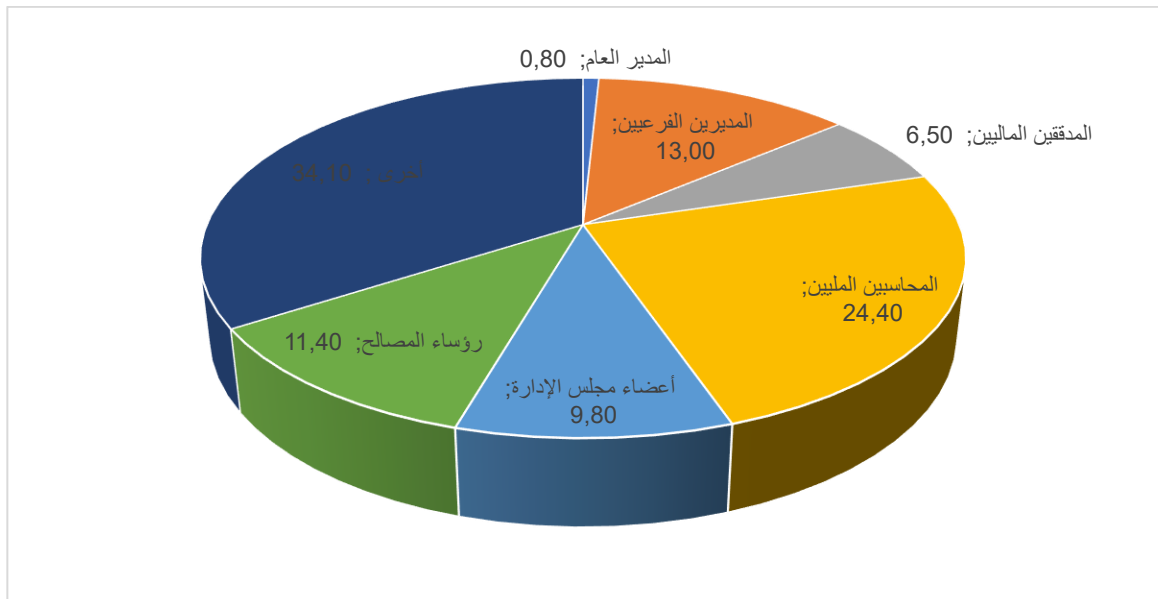
الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسب المئوية%
المدير العام	1	0.80%
المديرين الفرعيين	16	13%
المدققين الماليين	8	6.50%
المحاسبين الماليين	30	24.40%
أعضاء مجلس الادارة	12	9.80%
رؤساء المصالح	14	11.40%
أخرى	42	34.10%
المجموع	123	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

تنوعت واختلفت وظائف عينة الدراسة المستجوبة، وتتوزع هذه الفئة من حيث المنصب الوظيفي كما يلي: المدير العام للمجمع ورئيس مجلس الإدارة والذي يمثل أضعف النسب في أفراد العينة بنسبة 0.80% كونه الوحيد الذي يشغل هذا المنصب، يليه المديرين الفرعيين في كامل فروع المجمع بحجم 16 فرداً أي بنسبة 13%، أما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة فقدرت نسبتهم بـ 9.80% غالبيتهم من عائلة حسناوي كونها شركة عائلية، أما رؤساء المصالح فبلغت نسبتهم 11.40% أي حوالي 14 رئيساً، وقدرت نسبة المدققين الماليين بـ 6.50% وهم الفئة التي تتعلق وظيفتها بتدقيق الحسابات والقوائم المالية والجداول الملحقة، أما النسبة المتبقية فكانت لفئات تنقيد مناصب وظيفية أخرى كمسؤول المخازن، مراقب التسيير، مصلحة المشتريات، تسيير الموارد البشرية والذين بلغت نسبتهم 34.10%. ويمكن توضيح هذا التوزيع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

تركز توجيه استمارات الاستبيان الى المدير العام للمجمع و أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الفرعيين ورؤساء المصالح باعتبارهم الفئات المسؤولة عن اصدار القرارات المالية للمجمع والتي لها انعكاسات مالية وإدارية تتناسب مع طبيعة المنصب الوظيفي، كما وجه الاستبيان أيضا لفئة المحاسبين والمدققين الماليين باعتبارهما من أهم العناصر التي يعتمد عليها مستخدمي القوائم المالية لاتخاذ قراراتهم المالية، والتزمنا أيضا بتقديم الاستجابات لكافة الفئات الوظيفية الأخرى المسؤولة عن تقديم الحلول والبدائل للمشاكل المطروحة للتأثير على عملية اتخاذ القرارات المالية في المجمع.

ثالثاً: المؤهل العلمي

يمكن توضيح المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

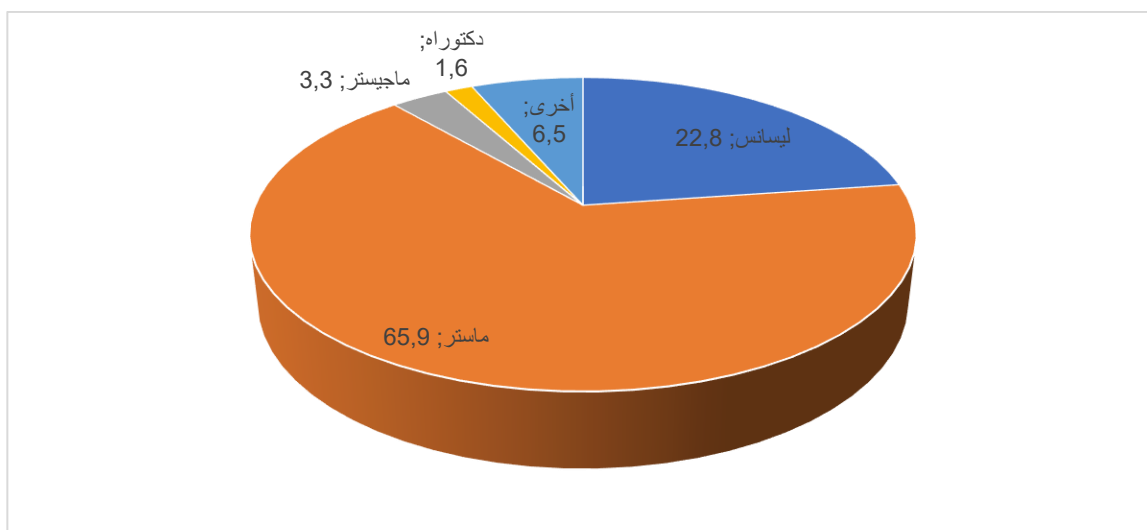
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
22.80%	28	ليسانس
65.90%	81	ماستر
3.30%	4	ماجستير
1.60%	2	دكتوراه
6.50%	8	أخرى
100%	123	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

تبين لنا من خلال الدراسة أن نسبة المستجوبين اللذين يملكون شهادة ليسانس تبلغ 22.80%، في حين أن نسبة 65.90% هم الحاصلين على شهادة الماستر، أما معدل 3.30% فهم الحاصلين على شهادة ماجستير وما يعادلها، وتقدر نسبة الموظفين المستجوبين الحاصلين على مؤهل الدكتوراه بـ 1.60%، أما النسبة المتبقية فهي لحاملي الشهادات الأخرى كتقني سامي والتي بلغت 6.50% من اجمالي العينة المدروسة.

ويعكس هذا التوزيع تركيز المجمع على توظيف الفئات المؤهلة علمياً وخاصة حاملي شهادة الماستر، باعتبار تكوينهم يتوافق مع متطلبات المجمع، وكذا قدرتهم على التأثير على ترشيد القرارات المالية في المؤسسة بحكم خبرتهم ومكتسباتهم العلمية. ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

رابعاً: الخبرة المهنية

وزعنا سنوات الخبرة على خمس فئات سنوية نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

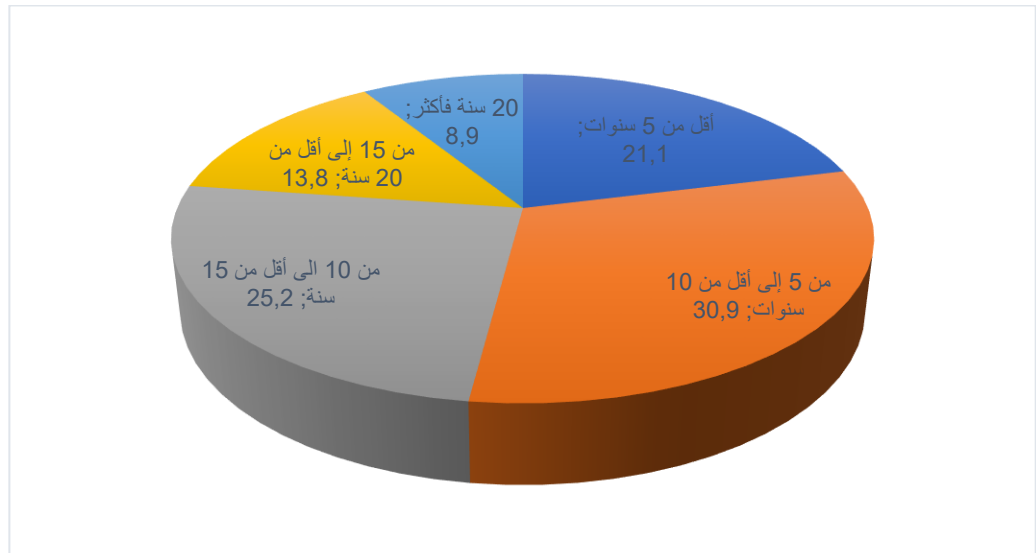
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	26	%21.10
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	38	%30.9
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	31	%25.20
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	17	%13.80
20 سنة فأكثر	11	%8.90
المجموع	123	%100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

بعد توجيه استمارة الاستبيان لأفراد عينة الدراسة، تبين أن الفئة التي تملك ما بين 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات تشكل الفئة الأكبر بنسبة 30.9%، لتليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها ما بين 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، ثم تليها أفراد العينة اللذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 21.10%، أما المستجوبين اللذين

تتراوح خبرتهم المهنية بين 15 سنة الى أقل من 20 سنة فتقدر نسبتهم بحوالي 8.90%، لتليها النسبة الأضعف لسنوات خبرة الفئة التي تزيد عن 20 سنة والتي تمثل 8.90% من اجمالي نسبة عينة الدراسة. وتشير نتائج الدراسة الى تمتع المستجوبين بخبرة مهنية كافية من أجل تحقيق كفاءة الأداء والمساهمة في ترشيد القرارات المالية في المجمع، كما لاحظنا خلال الدراسة التطبيقية اعتماد إدارة المجمع على توظيف فئات شبانية تملك كفاءات عالية وقدرة التحكم في مجالاتهم مما أتاح لهم فرصة تولي مناصب عليا داخل المجمع نتيجة سياسة التوظيف الفعالة والبرامج التكوينية المكثفة. ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة

يمكن تحليل نتائج هذا الاستبيان من خلال دراسة واختبار المتغيرات الخاصة بالمتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع وذلك من خلال اجراء الاختبارات الإحصائية التي تكشف عن مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مجمع شركات حسناوي خلال الفترة (2008- 2024) باستخدام طريقة الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، عمدت الباحثة الى تحليل الفرضية الرئيسة الأولى انطلاقاً من:

الفرضية الرئيسة الأولى: يلتزم مجمع شركات حسناوي (GSH) بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وتتفرع هذه الفرضية الى خمس محاور أساسية والتي تمثل المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات.

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفريه والبديلة كما يلي:

H₀ : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H₁ : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى في الجدول التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتتمثل هذه الفرضية في:

تطبيق مجمع شركات حسناوي (GSH) مبدأ ضمان حقوق المساهمين

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفريه والبديلة كما يلي:

H₀₋₁ : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H₁₋₁: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين

اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test)		المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		عدد أفراد العينة	الفقرات
مستوى المعنوية sig	إحصاءات t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	14.96	0.83	4.12	123	A1
0.000	8.82	0.93	3.74	123	A2
0.000	5.52	1.11	3.55	123	A3
0.000	6.11	1.18	3.65	123	A4
0.000	10.06	0.93	3.85	123	A5
0.000	9.91	0.96	3.85	123	A6
0.000	12.95	0.77	3.89	123	A7
0.000	17.24	0.61	3.95	123	A8
0.000	10.70	0.92	3.83		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss26

فيما يلي سيتم تحليل نتائج مختلف عبارات المبدأ الأول لحوكمة الشركات وفق المؤشرات الإحصائية واختبار T للعينة الواحدة كما يلي:

- تحصلت الفقرة A1 والتي تنص على أنه " يتمتع المساهمين بكل حقوقهم في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة". على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.12، وقيمة t المحسوبة 14.96، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير الى وجود موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على حصول كافة المساهمين على المعلومات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة..

- تحصلت الفقرة A3 والتي تنص على " يتمتع المساهمين بكل حقوقهم في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة." على أقل متوسط حسابي بلغ 3.55، وقيمة t محسوبة ساوي 5.52، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على أن المساهمين لهم حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في المجمع.

وعموماً فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.83. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 10.70، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " المجمع يطبق مبدأ حقوق المساهمين."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتتمثل هذه الفرضية في:

تطبيق مجمع شركات حسناوي (GSH) مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_{0-2} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_{1-2} : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين

الفقرات	عدد أفراد العينة	المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
B1	123	3.80	0.91	9.67	0.000
B2	123	3.65	0.90	8.05	0.000
B3	123	3.68	0.85	8.89	0.000
B4	123	3.69	0.90	8.54	0.000
B5	123	3.82	0.91	10.06	0.000
B6	123	3.69	1.03	7.42	0.000
B7	123	3.94	0.53	19.64	0.000
B8	123	3.94	0.56	18.43	0.000
المجموع		3.78	0.82	11.34	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

فيما يلي سيتم تحليل نتائج مختلف عبارات المبدأ الثاني لحوكمة الشركات وفق المؤشرات الإحصائية واختبار T للعينة الواحدة كما يلي:

- تحصلت الفقرة B7 والتي تنص على أنه " للمساهمين معاملة عادلة ومتساوية في توفير الحماية لهم دون تمييز ضد المخاطر المحتملة". على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.94، وقيمة t المحسوبة 19.64، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير الى وجود موافقة من طرف أفراد العينة على توفير المجمع الحماية لكافة المساهمين ضد المخاطر المحتملة بصفة عادلة ومتساوية.

- تحصلت الفقرة B2 والتي تنص على " للمساهمين معاملة عادلة ومتساوية في الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء." على أقل متوسط حسابي بلغ 3.65، وقيمة t محسوبة تساوي 8.05، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05

(α)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على أنه يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء.

- وعموما فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.78. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 11.34، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " المجمع يطبق مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتمثل هذه الفرضية في:

تطبيق مجمع شركات حسناوي (GSH) مبدأ دور أصحاب المصالح

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_{0-3} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_{1-3} : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح

اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)		المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		عدد أفراد العينة	الفقرات
مستوى المعنوية sig	إحصاءات t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	3.72	3.62	4.21	123	C1
0.000	13.73	0.72	3.89	123	C2
0.000	11.35	0.73	3.75	123	C3
0.000	5.57	1.02	3.51	123	C4
0.000	11.92	0.81	3.87	123	C5
0.000	22.02	0.51	4.02	123	C6
0.000	31.90	0.35	4.01	123	C7
0.000	4.10	3.72	4.37	123	C8
0.000	13.04	1.44	3.95		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss26

فيما يلي سيتم تحليل نتائج مختلف عبارات المبدأ الثالث لحوكمة الشركات وفق المؤشرات الإحصائية واختبار T للعينة الواحدة كما يلي:

- تحصلت الفقرة C8 والتي تنص على أنه " يعمل المجمع على عدم تضارب مصالح الأطراف المتعاملة ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتفادي عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه." على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.37، وقيمة t المحسوبة 4.10، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير الى وجود موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على أن المجمع يعمل على تفادي تضارب مصالح أصحاب المصالح ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتجنب عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه.

- تحصلت الفقرة C4 والتي تنص على " إمكانية حصول أصحاب المصالح على المعلومات ذات الصلة وبصورة كافية وموثوقة، في الوقت المناسب وبشكل منتظم" على أقل متوسط حسابي بلغ 3.51، وقيمة t محسوبة تساوي

5.57، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على قدرة أصحاب المصالح على الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة بصفة منتظمة وفي الوقت المناسب.

- وعموماً فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.95. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 13.04، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه "المجمع يطبق مبدأ دور أصحاب المصالح".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتتمثل هذه الفرضية في:

تطبيق مجمع شركات حسناوي (GSH) مبدأ الإفصاح والشفافية

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_{0-4} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_{1-4} : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية

اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)		المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		عدد أفراد العينة	الفقرات
مستوى المعنوية sig	إحصاءات t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	11.94	0.94	4.01	123	D1
0.000	13.61	0.79	3.97	123	D2
0.000	12.75	0.76	3.88	123	D3
0.000	10.49	0.87	3.82	123	D4
0.000	10.12	0.78	3.72	123	D5
0.000	21.50	0.52	4.01	123	D6
0.000	24.43	0.46	4.02	123	D7
0.000	4.25	3.76	4.46	123	D8
0.000	13.64	1.11	3.99		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss26

فيما يلي سيتم تحليل نتائج مختلف عبارات المبدأ الرابع لحوكمة الشركات وفق المؤشرات الإحصائية واختبار T للعينة الواحدة كما يلي:

- تحصلت الفقرة D8 والتي تنص على أنه " يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة من طرف المساهمين." على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.46، وقيمة t المحسوبة 4.25، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير الى وجود موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على أن المجمع يمنح المساهمين حق مساءلة ومحاسبة المراجعين الخارجيين.

- تحصلت الفقرة D5 والتي تنص على " تتوفر المؤسسة على مراجع خارجي مستقل يهدف الى إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد القوائم المالية" على أقل متوسط حسابي بلغ 3.72، وقيمة t محسوبة ساوي 10.12، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني

أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على استخدام المجمع لمراجع خارجي مستقل يعمل على التدقيق الموضوعي للأساليب والإجراءات المستخدمة في اعداد القوائم والكشوفات المالية.

- وعموما فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.99. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 13.64، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير الى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " المجمع يطبق مبدأ الإفصاح والشفافية".

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتتمثل هذه الفرضية في:

تطبيق مجمع شركات حسناوي (GSH) مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفريه والبديلة كما يلي:

H_{0-5} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_{1-5} : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

الفقرات	عدد أفراد العينة	المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
E1	123	4.64	3.57	5.10	0.000
E2	123	4.20	0.85	15.67	0.000
E3	123	3.86	0.77	12.39	0.000
E4	123	3.81	0.86	10.46	0.000
E5	123	4.07	0.79	15.02	0.000
E6	123	4.08	0.54	22.16	0.000
E7	123	4.03	0.46	24.87	0.000
E8	123	4.04	0.43	26.70	0.000
المجموع		4.09	1.03	16.55	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

فيما يلي سيتم تحليل نتائج مختلف عبارات المبدأ الخامس لحوكمة الشركات وفق المؤشرات الإحصائية واختبار T للعينة الواحدة كما يلي:

- تحصلت الفقرة E1 والتي تنص على أنه "يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين". على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.64، وقيمة t المحسوبة 5.10، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير إلى وجود موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على أنه يلتزم مجلس الإدارة بتحقيق مصالح الشركة والمساهمين ضمن مسؤولياته ومهامه.
- تحصلت الفقرة E4 والتي تنص على "يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول إلى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالتزاماتهم" على أقل متوسط حسابي بلغ 3.81، وقيمة t محسوبة تساوي 10.46، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني

أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على أنه يتاح لأعضاء مجلس الإدارة في المجمع سلطة الوصول الى المعلومات ذات الصلة بصورة كافية وموثوقة وفي الوقت المناسب في اطار الوفاء بالتزاماتهم.

- وعموما فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 4.09. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 16.55، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير الى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " المجمع يطبق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة".

على ضوء النتائج للفرضيات الفرعية الخمس نستعرض نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية «يلتزم مجمع شركات حسناوي بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات"، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين، وتتمثل في العنصر:

A → (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)

الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين، وتتمثل في العنصر:

B → (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8)

الفرضية الفرعية الثالثة: تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح، وتتمثل في العنصر:

C → (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8)

الفرضية الفرعية الرابعة: تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ويتمثل في العنصر:

D → (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8)

الفرضية الفرعية الخامسة: تطبيق مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل في العنصر:

E → (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8)

الجدول رقم (36): مدى التزام المجمع بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)		المؤشرات الإحصائية (مخرجات SPSS)		عدد أفراد العينة	العنصر
مستوى المعنوية (Sig) الإجمالية	اختبار t الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	المتوسط الحسابي الإجمالي		
0.000	10.70	0.92	3.83	123	A
0.000	11.34	0.82	3.78	123	B
0.000	13.04	1.44	3.95	123	C
0.000	13.64	1.11	3.99	123	D
0.000	16.55	1.03	4.09	123	E
0.000	13.05	1.06	3.93	/	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

و عموماً نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت موافقة لجميع الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى حيث سجل المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفرضيات الفرعية 3.93. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 13.05، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة جيدة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية، وهو ما يدل على أن مجمع شركات حسناوي يلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات. مما يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية لعدم وقبول الفرضية الرئيسية البديلة بأنه "المجمع يطبق مبادئ حوكمة الشركات"

المطلب الثاني: تحليل فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة (2008-2024)

سيتم من خلال هذا المطلب دراسة وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، وذلك من خلال عرض مؤشر حوكمة الشركات لمجمع (GSH)، ثم دراسة فعالية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المجمع. وتتمثل هذه الفرضية في:

الفرضية الرئيسية الثانية:

يساهم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في تفعيل وترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذو القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي)

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفرية والبدلية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

أولاً: مؤشر حوكمة الشركات لمجمع شركات حسناوي (GSH)

من أجل دراسة فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي (GSH)، تم بناء مؤشر حوكمة الشركات خاص بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم توضيح أسس وطريقة بناءه وعرض مختلف النتائج المتوصل إليها.

1 بناء مؤشر حوكمة الشركات لمجمع شركات حسناوي (GSH):

استناداً للدراسات السابقة التي اعتمدت على دراسة وتقييم حوكمة الشركات بناء على مؤشر الحوكمة، كدراسة (Ricardo N.Bebczuk 2005) والتي قامت ولأول مرة بتجميع مقاييس كمية حول حوكمة الشركات (مؤشر الحوكمة) لـ 65 شركة مدرجة غير مالية في الأرجنتين مع معلومات عن الفترة (2003-2004)، ودراسة (نجيب مسعود، عبد الله الدعاس، 2015)، التي تم من خلالها دراسة عينة من الشركات مكونة من (205) شركة مدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، حيث تم استخراج بيانات الحوكمة المؤسسية من التقرير السنوي لكل شركة، ودراستها ورصد النتائج وجدولتها، وذلك بإعطاء وزن (1) للتطبيق الكلي أو الجزئي لمبادئ الحوكمة، والوزن (0) لمبادئ الحوكمة الغير مطبقة، وهذا ما اعتمدته باقي الدراسات.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فتم بناء مؤشر حوكمة الشركات الخاص بمجمع شركات حسناوي (GSH) برمز (HCGI)، حيث تم بناء هذا المؤشر اعتماداً على نتائج الدراسة للمتغير المستقل المتمثل في إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضم المديرين ورؤساء المصالح والمحاسبين على العبارات المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

في المجمع محل الدراسة. وذلك بهدف تحقيق نتيجة أكثر دقة، وسيتم فيما يلي عرض أهم محددات بناء هذا المؤشر.

- تحديد مجال تطبيق حوكمة الشركات:

تم دراسة وتقييم حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (GSH) استنادا الى مجموعة من المؤشرات الإحصائية، أبرزها المتوسط الحسابي الذي تم حسابه بناء على نتائج أداة الدراسة المتمثلة في إجابات افراد عينة الدراسة حسب مقياس "Likert" الخماسي، الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والأرقام التي تدرج في البرنامج تكون كما يلي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، ثم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) من خلال حساب طول الفترة أولا، وهي في هذه الدراسة عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات، فمن 1 إلى 2 تمثل المسافة الأولى، ومن 2 إلى 3 تمثل المسافة الثانية، ومن 3 على 4 تمثل المسافة الثالثة، ومن 4 إلى 5 تمثل المسافة الرابعة، و 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي (0.80)، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول (37): مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات					
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 على 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
مبادئ حوكمة الشركات	عدم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات				تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وليد خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 ص 26

- معيار بناء مؤشر حوكمة الشركات:

تم الاعتماد في بناء مؤشر حوكمة الشركات الخاص بمجمع شركات حسناوي على معيار نتائج المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة، ويتم الاعتماد عليه كما تم التعرض اليه سابقا في تحديد مجال تطبيق حوكمة الشركات، حيث ينحصر مجال عدم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع (GSH) بين [1-3.39] والذي يعطى له قيمة 0 في المؤشر، أما مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ينحصر في المجال [3.40-5] وهي

منطقة بناء مؤشر الحوكمة في دراستنا، حيث أن 3.40 تمثل أدنى درجة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و5 تمثل أعلى درجة لتطبيقها أي بنسبة 100%.

- حساب وتقييم مؤشر حوكم الشركات:

يتم حساب مؤشر حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (HCGI) من خلال حساب مؤشر مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك بإعطاء وزن (0) للعبارات التي ينحصر متوسطها في مجال عدم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات أي بين 1 و3.39، أما فيما يتعلق بالعبارات التي تنتمي لمجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المنحصر بين 3.40 و5، فتقدر بوزن حسب درجة تطبيقها، حيث تمثل أعلى درجة تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات في (GSH) بوزن 1 الذي يمثل تطبيق الحوكمة بنسبة 100%، أما باقي الأوزان فتحسب كما يلي:

5(الدرجة الأعلى للمتوسط المرجح)	←	1(100%)
درجة المتوسط المرجح (3.40-4.99)	←	x(%y)

وانطلاقاً من العلاقة السابقة تحسب باقي الأوزان وفق العلاقة التالية:

$$X = \text{درجة المتوسط المرجح (3.40-4.99)} \times \frac{5}{1} \times \text{(الدرجة الأعلى للمتوسط المرجح)}$$

ويتم بعد ذلك تقييم المؤشر النهائي لحوكمة الشركات في مجمع (GSH)، حيث تنحصر كل هذه المؤشرات بين 0 و1، وذلك من خلال تحديد مظاهر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، ليتم بعدها تقييم فعالية المتغير المستقل حوكمة الشركات في المتغير التابع ترشيد القرار المالي.

- تقييم نتائج مؤشر حوكمة الشركات:

يتم تقييم نتائج حوكمة الشركات للتعبير عن فعالية التزام مجمع شركات حسناوي (GSH) بتطبيق مبادئ الحوكمة، وبإعطاء وزن (0) للعبارات التي ينحصر متوسطها في مجال عدم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات أي بين 1 و3.39، لذلك سيتم تقسيم النتائج الى ثلاث مجالات تتعلق بالعبارات التي ينحصر متوسط حسابها في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات أي بين المجال 3.40 و5، والجدول الموالي يوضح تقييم نتائج مؤشر حوكمة الشركات:

الجدول رقم (38): تقييم مؤشر حوكمة الشركات

المجال	قيمة المؤشر	النسبة %	التقييم
[4.19-3.40]	0.84 - 0.68	%84-%68	قوي
[4.99-4.20]	0.99 - 0.85	%99-%85	قوي جدا
[5-4.99]	1	%100	مثالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

2 نتائج مؤشرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (GSH):

فيما يلي سيتم عرض نتائج مؤشرات تطبيق مبادئ الحوكمة في مجمع (GSH):

- حقوق المساهمين:

وسيتم عرض نتائج هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج مؤشر مبدأ حقوق المساهمين

مبادئ الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة المؤشر (HCGI)	النسبة	التقييم
حقوق المساهمين	01	4.20	0.85	%85	قوي جدا
	02	3.79	0.76	%76	قوي
	03	3.58	0.72	%72	قوي
	04	3.65	0.73	%73	قوي
	05	3.91	0.78	%78	قوي
	06	3.95	0.79	%79	قوي
	07	3.96	0.79	%79	قوي
	08	4.00	0.80	%80	قوي
	المجموع	3.88	0.776	%77.62	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مؤشر حوكمة الشركات المتعلقة بعبارات مبدأ حقوق المساهمين تراوحت بين 0.72 و 0.85، بنسبة محصورة بين 72% و 85% وهذا يدل على قوة المؤشر بالنسبة لمختلف عبارات المبدأ

الأول لتطبيق حوكمة الشركات، وكننتيجة إجمالية لمبدأ حقوق المساهمين بلغ المؤشر 0.776 أي ما يعادل نسبة 77.62% وهو ما يشير الى فعالية تطبيق مبدأ حقوق المساهمين في مجمع شركات حسناوي.

- المعاملة العادلة للمساهمين:

وسيتم عرض نتائج هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج مؤشر مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين

مبادئ الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة المؤشر (HCGI)	النسبة	التقييم
المعاملة العادلة للمساهمين	09	3.86	0.77	77%	قوي
	10	3.78	0.76	76%	قوي
	11	3.82	0.76	76%	قوي
	12	3.77	0.75	75%	قوي
	13	3.99	0.80	80%	قوي
	14	3.84	0.77	70%	قوي
	15	3.95	0.79	79%	قوي
	16	3.96	0.79	79%	قوي
	المجموع	3.87	0.774	77.40%	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مؤشر حوكمة الشركات المتعلقة لعبارات مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين تراوحت بين 0.75 و 0.80، بنسبة محصورة بين 75% و 80% وهذا يدل على قوة المؤشر بالنسبة لمختلف عبارات المبدأ الثاني لتطبيق حوكمة الشركات، وكننتيجة إجمالية لمبدأ المعاملة العادلة للمساهمين بلغ المؤشر 0.774 أي ما يعادل نسبة 77.40% وهو ما يشير الى فعالية تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في مجمع شركات حسناوي.

- دور أصحاب المصالح:

وسيتم عرض نتائج هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج مؤشر مبدأ دور أصحاب المصالح

مبادئ الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة المؤشر (HCGI)	النسبة	التقييم
دور أصحاب المصالح	17	4.39	0.88	%88	قوي جدا
	18	3.88	0.78	%78	قوي
	19	3.78	0.77	%77	قوي
	20	3.53	0.78	%78	قوي
	21	3.88	0.80	%80	قوي
	22	4.01	0.81	%81	قوي
	23	4.03	0.79	%79	قوي
	24	4.54	0.91	%91	قوي جدا
	المجموع	4.01	0.815	%81.50	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مؤشر حوكمة الشركات المتعلقة لعبارات مبدأ دور أصحاب المصالح تراوحت بين 0.77 و 0.91، بنسبة محصورة بين 77% و 91% وهذا يدل على قوة المؤشر بالنسبة لمختلف عبارات المبدأ الثالث لتطبيق حوكمة الشركات، وكنتيجة إجمالية لمبدأ دور أصحاب المصالح بلغ المؤشر 0.815 أي ما يعادل نسبة 81.50% وهو ما يشير الى فعالية تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في مجمع شركات حسناوي.

- الإفصاح والشفافية:

وسيتم عرض نتائج هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج مؤشر مبدأ الإفصاح والشفافية

مبادئ الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة المؤشر (HCGI)	النسبة	التقييم
الإفصاح والشفافية	25	4.08	0.82	82%	قوي
	26	4.01	0.80	80%	قوي
	27	3.89	0.79	79%	قوي
	28	3.87	0.77	77%	قوي
	29	3.80	0.76	76%	قوي
	30	4.03	0.81	81%	قوي
	31	4.04	0.81	81%	قوي
	32	4.09	0.82	82%	قوي
	المجموع	3.98	0.798	79.80%	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مؤشر حوكمة الشركات المتعلقة بعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية تراوحت بين 0.76 و 0.82، بنسبة محصورة بين 76% و 82% وهذا يدل على قوة المؤشر بالنسبة لمختلف عبارات المبدأ الرابع لتطبيق حوكمة الشركات، وكننتيجة إجمالية لمبدأ الإفصاح والشفافية بلغ المؤشر 0.798 أي ما يعادل نسبة 79.80% وهو ما يشير الى فعالية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مجمع شركات حسناوي.

- مسؤوليات مجلس الإدارة:

وسيتم عرض نتائج هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج مؤشر مسؤوليات مجلس الإدارة

مبادئ الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة المؤشر (HCGI)	النسبة	التقييم
مسؤوليات مجلس الإدارة	33	4.35	0.87	87%	قوي جدا
	34	4.24	0.85	85%	قوي جدا
	35	3.88	0.78	78%	قوي
	36	3.88	0.78	78%	قوي
	37	4.12	0.82	82%	قوي

قوي	83%	0.83	4.16	38	
قوي	82%	0.82	4.08	39	
قوي	82%	0.82	4.10	40	
قوي	82.10%	0.821	4.10	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مؤشر حوكمة الشركات المتعلقة بعبارات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة تراوحت بين 0.82 و 0.87، بنسبة محصورة بين 82% و 87% وهذا يدل على قوة المؤشر بالنسبة لمختلف عبارات المبدأ الخامس لتطبيق حوكمة الشركات، وكنتيجة إجمالية لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بلغ المؤشر 0.821 أي ما يعادل نسبة 82.10% وهو ما يشير الى فعالية تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في مجمع شركات حسناوي.

- النتائج الأولية لمؤشر حوكمة الشركات (المتغير المستقل ككل):

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج مؤشرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي (GSH)، وتوضيح مدى أهمية وفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة حسب ترتيب قيمة مؤشراتهما، حيث كلما كان أكبر كان أحسن ترتيبا كما يعتبر الأكثر فاعلية وتطبيقا في المؤسسة محل الدراسة.

والجدول الموالي يوضح نتائج مؤشر حوكمة الشركات:

الجدول رقم (44): نتائج مؤشر حوكمة الشركات

الترتيب	التقييم	النسبة %	قيمة المؤشر (HCGI)	متوسط الحسابي	مبادئ الحوكمة
01	قوي	82.10%	0.821	4.10	مسؤوليات مجلس الإدارة
02	قوي	81.50%	0.815	4.01	دور أصحاب المصالح
03	قوي	79.80%	0.798	3.98	الإفصاح والشفافية
04	قوي	77.60%	0.776	3.88	حقوق المساهمين
05	قوي	77.40%	0.774	3.87	المعاملة العادلة للمساهمين
-	قوي	79.70%	0.797	3.97	المتغير المستقل حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ من الجدول السابق أن نتائج مؤشر مبادئ حوكمة الشركات في مجمع (GSH) تراوحت بين 0.774 و0.821، مما يشير إلى قوة المؤشر لمختلف مبادئ الحوكمة، كما ترتب فاعلية تطبيق هذه المبادئ في المجمع على النحو التالي: مسؤوليات مجلس الإدارة. دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، أما بالنسبة لمؤشر المتغير المستقل حوكمة الشركات فبلغت قيمته 0.797 بنسبة 79.70% وهي نتيجة تدل على قوة وفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في مجمع (GSH).

- النتائج النهائية لمؤشر حوكمة الشركات في مجمع (GSH):

تعتبر النتائج السابقة عن مدى التزام مجمع (GSH) بتطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، ولعدم هذه النتائج لابد من تقييم مظاهر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المجمع محل الدراسة من خلال الاطلاع على الوثائق الداخلية للشركة وإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح والمديريات وأعضاء مجلس الإدارة لتحديد فعالية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع حسناوي. وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

- **حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين:** يعتبر مجمع شركات حسناوي مؤسسة عائلية تعود ملكيتها للإخوة "حسناوي"، ومن أجل توسيع الشركة، ورفع رأسمالها، انتهجت مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات الكفيلة بجذب استثمارات جديدة، وبالرغم من دخول مساهمين جدد إلا أن هناك تركيز للملكية نظرا لعدم وجود مساهمين كثر لذلك تبقى الملكية مركزة في المؤسسة، وللعائلة أكبر ملكية للأسهم. وتتجسد حقوق المساهمين في مجمع (GSH) فيما يلي:

- يحق لجميع المساهمين حضور اجتماعات الجمعية العامة.
- وفقا للقانون التجاري الجزائري يتم مناقشة القرارات الرئيسية واعتمادها من قبل الجمعيات العامة للمساهمين.
- تتم معاملة جميع المساهمين بعدالة فيما يتعلق بحقوق التصويت والاكتتاب.
- **دور أصحاب المصالح:** يتشكل المحيط الخاص لمجمع شركات حسناوي من العديد من الأطراف الفاعلة، يمكنهم التأثير المباشر والفوري على مسار ومستقبل المجمع، حيث يلتزم المجمع بمسؤولياته اتجاه الموظفين والدائنين والموردين والمستثمرين والمجتمع كافة لدعم ثقة هذه المجموعات وتجنب تعارض مصالح المتعاملين. وفي إطار ذلك تركز سياسة الموارد البشرية ضمن مجموعة شركات حسناوي على مجموعة من القيم المشتركة التي تهدف إلى دعم وتطوير المهارات والكفاءات، من خلال سياسة التوظيف النشطة التي تفضل التنقل الداخلي والتدريب داخل مراكزها الخاصة من أجل تقديم أفضل الفرص الوظيفية داخل المجمع، كما تقوم هذه

السياسة على ضمان مكافآت وفقا لجهود ومشاركة الجميع وبمنهجية مدروسة. كما تسعى سياسة الموارد البشرية للمجمع الى تسليط الضوء على قيم المجمع مع مبادئ الأخلاق والحوكمة الرشيدة، وتعزيز التنوع والاختلاف بين فرق العمل، وتوفير الرفاهية في العمل والانسجام بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، ونظرا لعملها الرئيسي في مجال البناء يعتمد المجمع بالكامل على سياسة الوقاية والسلامة مع التدريب التوعوي، ويعتمد نجاح المجمع على مشاركة كافة الأطراف المتعاملة بما فيها الموظفين وتعزيز اسهاماتهم ودورهم في عملية اتخاذ القرار في المجمع، لذلك تعمل المؤسسة على جلب الكفاءات واستثمارها لرفع كفاءة أدائها وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار قام مجمع شركات حسناوي يوم 08 أكتوبر 2024 بعقد اتفاقية شراكة مع جامعة قسنطينة 03 بتوقيع الاتفاقية بين سليم شحات ممثل المجمع ومدير الجامعة الدكتور شعبان بعبطيش، وذلك لاستقطاب النوابع وتعزيز دورهم في ترشيد القرارات المتخذة.

• الإفصاح وشفافية المعلومات: وذلك من خلال:

- دعوة إدارة مجمع (GSH) جميع أصحاب المصالح الى الإبلاغ عن أي انتهاك والمشاركة في تحديد ما يشكل السلوك المناسب وكذا المشاركة في تحسين ميثاق الأخلاقيات (مدونة حسن السلوك).
- إضفاء الطابع الرسمي على عدد معين من الممارسات الاجتماعية والمالية والأخلاقية من خلال تسليط الضوء على مبادئ الأخلاق والشفافية في جميع ممارسات المجموعة.
- الالتزام بتقديم معلومات موثوقة وصادقة حول العروض والمنتجات والخدمات ذات الصلة.
- يتمتع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وكافة أصحاب المصالح بحق الوصول إلى المعلومات والبيانات التالية:

✓ في مجموعة شركات الحسناوي (الأشخاص الطبيعيون: المالكون والمديرين و/أو الكيانات القانونية: الشركات التابعة).

✓ في سجلات الموظفين: ملفات الموظفين، الملفات الطبية، الأجور عنوان السكن، وما إلى ذلك.

✓ بالنسبة للعملاء أو أي من أصحاب المصلحة: المعلومات التجارية ذات الطبيعة الخاصة والسرية، والتي يجب استخدامها فقط لأسباب تجارية مشروعة.

ويجب على جميع الموظفين الالتزام بالحفاظ على سرية جميع هذه المعلومات وعدم الإفصاح عنها تحت أي ظرف من الظروف عن أي معلومات مهنية ذات طبيعة سرية شفويا أو كتابيا أو الكترونيا. وتستمر هذه الالتزامات حتى بعد خروجه من مجموعة شركات حسناوي.

- تلتزم مجموعة شركات حسناوي بالمسؤولية اتجاه المساهمين لتعظيم أرباحهم وتوفير معلومات شفافة وكاملة بانتظام.
- من حيث الإفصاح المالي والمحاسبي فإن المجمع يلتزم بالإفصاح عن التقارير المالية على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري CNRC. كما يتم الإعلان عن مشاريع واتفاقيات المجمع على موقعه الرسمي على شبكة الأنترنت وكذا مواقع التواصل الرسمية الخاصة بالمجمع.
- التزام المجمع بنشر المعلومات الى المساهمين والموظفين بشفافية تامة من خلال تبادل الأهداف والمستجدات والتعديلات القانونية والإنجازات السنوية معهم باستخدام قنوات الاتصال المناسبة والتي تكون غالبا البريد الإلكتروني.
- توقيع اتفاقية شراكة بين مجمع شركات حسناوي الممثل بالمدير العام السيد عمر الحسناوي والمدير العام للوكالة الوطنية للتشغيل "ANEM" السيد عبد القادر جابر بهدف تكريس الشفافية وضمان توزيع العروض بشكل عادل ومتوازن.
- تتعاقد الشركة القابضة مع محافظي حسابات لهما صلاحية الاطلاع على السجلات المحاسبية والموازنات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالمجمع، ثم إجراء التدقيق الملائم، ويتميز هذين الأخيرين بالاستقلالية والحماية الكاملة حيث يمكنهما إعلام هيئات التسيير كتابيا في حالة عرقلة مهمتهما قصد تطبيق أحكام القانون التجاري.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:**
- يتكون هيكل مجلس الإدارة من رئيس المجلس والأعضاء، وتحدد مدته بعهدة لستة سنوات، وقد تم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام وذلك بناء على توصيات العديد من الهيئات والمنظمات، حيث تم بقاء الحاج إبراهيم حسناوي رئيسا لمجلس الإدارة، وتعيين عمر الحسناوي مديرا عاما للمجمع.
- أما فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة فالمجمع يضم ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة الى مساهمين مستقلين لا يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، بل يقتصر دورهم على الانصات لمخرجات الاجتماع والمراقبة، ويعين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين والجمعية التأسيسية، والتي تتكون من أعضاء تم تعيينهم من قبل الجمعية العامة السنوية.
- يمتلك أعضاء مجلس الإدارة غالبية رأس المال الاجتماعي للمجمع، حيث أنهم يمتلكون ما يفوق 90% من الأسهم وهو ما يغطي الحد الأدنى 20% من العتبة المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري.

كما تتلاءم تركيبة أعضاء المجلس (مؤهلات ومهارات) مع المسؤوليات الممنوحة لهم ودورهم الإشرافي والرقابي في المجمع، حيث يتم توزيعهم في المناصب المناسبة لتخصصاتهم وخبراتهم، ويظهر ذلك من خلال تعيين كل عضو مسؤولاً عن الفرع الذي يلائم قدراته وإمكاناته، فبعدما كان إبراهيم حسناوي مسؤولاً عن فروع المجمع أصبح عمر الحسناوي المدير العام لـ (GSH)، ومحمد بلعباس مدير BTPH، أما عيسى الحسناوي فتم تعيينه مديراً لحسناوي لوجستيك (hl)، بينما أصبح على حسناوي مدير فرع SODEA.

ويتوفر المجمع على ميثاق يوضح دور مجلس الإدارة وأخلاقيات العمل والمسمى بميثاق الأخلاقيات-مدونة حسن السلوك - (CHARTRE D'ETHIQUE)، والذي يوضح دور مجلس الإدارة في التعامل مع كافة أصحاب المصالح وكذا النموذج الأخلاقي الذي يتبناه في إدارة المجمع.

لجان مجلس الإدارة: في إطار التزام مجمع شركات حسناوي بالتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة تم تشكيل عدد مناسب من اللجان التي تتلاءم مع حجم المجمع وطبيعة مهامه وأنشطته ومدى تعقدها والانتشار الجغرافي لكياناته، حيث يتم تحديد مسؤوليات وواجبات كل لجنة وتفويض الصلاحيات الخاصة بها من قبل مجلس الإدارة، وتتضمن هذه اللجان ما يلي:

➤ **لجنة التدقيق (مديرية التدقيق):** يضم مجمع شركات حسناوي مديرية تدقيق للإشراف على الإدارة المالية والضوابط الداخلية لأعمال كافة فروع الشركة، وتشمل مسؤولياتها مراجعة فاعلية المدقق الداخلي والخارجي، وكانت بداية هذه المديرية من خلال الالتزام بتدقيق القوائم المالية للمجمع وكافة التدفقات المالية والمادية، واعداد مجموعة من التوصيات التي يعتمد عليها مجلس الإدارة.

وتتضمن مديرية التدقيق لمجمع (GSH) بمسؤولية مراجعة نظام الرقابة الداخلية في الشركة، ونظم المعلومات المحاسبية، وكفاءات ومعاملات الإدارة المالية في ظل الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية.

➤ **لجنة الترشيحات:** تختص لجنة الترشيحات في مجمع شركات حسناوي بتحديد معايير واضحة للعضوية في المجلس والإدارة، واعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس وشغل وظائف الإدارة التنفيذية، كما تهتم بمراجعة هيكل المجلس والإدارة التنفيذية وتحديد جوانب الضعف والقوة فيهما، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصالح المجمع.

➤ **لجنة المكافآت:** تختص هذه اللجنة بإعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء المجلس واللجان المنبثقة عنه والإدارة التنفيذية، والموظفين مع ضرورة اتباع معايير ترتبط بالأداء والإفصاح عنها والتحقق من تنفيذها.

➤ لجنة البيئة والتنمية المستدامة: يعتبر مجمع شركات حسناوي احترام البيئة جزءا من مهامه وصلاحياته، فهو عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة للمجمع، وذلك من خلال تثقيف وتوعية الموظفين بساسة الجودة واحترام البيئة، وقد تحصلت المجموعة في نهاية ديسمبر 2016 على شهادة ISO 14001 نسخة 2015 التي تحدد المتطلبات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية، كما يتعاقد المجمع مع متعامل يقوم باسترجاع كل البقايا بمختلف أنواعها حتى التي تخص المؤسسة الاستشفائية الخاصة لإعادة تدويرها للمحافظة على البيئة.

آليات الرقابة: تتمثل آليات الرقابة الداخلية في المجمع في مجلس الإدارة والجمعية العمومية، كما خصص المجمع مدققين داخليين يهتمون بالتدقيق والرقابة الداخلية في المجمع، بالإضافة الى تدقيق العمليات التي تقوم بها كافة فروع المجمع ووحداته الإنتاجية أما بالنسبة لآليات الرقابة الخارجية فتتمثل في مراجعي الحسابات السنوية والقوائم المالية، كما تعتمد الشركة أيضا على مكاتب المراجعة المتخصصة وأبرزها مركز CAC (Consultant Auditing Center) والذي يتمتع بالكفاءة والالتزام والدقة والمسؤولية، حيث يقدم العديد من الخدمات لمجمع (GSH) كتدقيق القوائم المالية وتصميم ومراجعة النظم المحاسبية. وتتعاقد المؤسسة القابضة بدورها مع محافظين للحسابات يهتمان بالفحص الدقيق للحسابات والتحقق من صحة المعلومات والبيانات المالية وخلوها من أي أخطاء وتلاعبات. كما يلتزمان بفحص مدى تطابق المحاسبة للقواعد المعمول بها في القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتعلق بالنظام المحاسبي المالي، ثم رفعها في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الخارجية المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة.

ثانيا: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

فيما يلي سيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتحليلها، وتتضمن هذه الفرضية محور أساسي واحد يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية في مجمع حسناوي

اختبار T للعينة الواحدة (One-Simple T-test)		المؤشرات الإحصائية (مخرجات Spss)		عدد افراد العينة	العنصر
مستوى المعنوية sig	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	13.53	0.73	3.89	123	F1
0.000	10.87	0.78	3.76	123	F2

0.000	15.33	0.69	3.96	123	F3
0.000	11.63	0.83	3.87	123	F4
0.000	4.90	2.83	4.25	123	F5
0.000	15.11	0.88	4.20	123	F6
0.000	19.66	0.71	4.26	123	F7
0.000	28.01	0.47	4.20	123	F8
0.000	29.12	0.42	4.11	123	F9
0.000	4.66	3.35	4.41	123	F10
0.000	15.28	1.17	4.09	/	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

- تحصلت الفقرة F10 والتي تنص على أنه "يعتمد مستخدمي القوائم المالية على تقرير المراجعة والتدقيق لاتخاذ قراراتهم المالية برشاده وعقلانية." على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.41، وقيمة t المحسوبة 4.66، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومتوسط الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهو ما يشير الى وجود موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على أنه يتخذ مستخدمي القوائم المالية قراراتهم المالية برشاده وفعالية بناء على تقرير المراجعة والتدقيق المالي.

- تحصلت الفقرة F2 والتي تنص على "يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات المالية بشفافية مطلقة" على أقل متوسط حسابي بلغ 3.76، وقيمة t محسوبة تساوي 10.87، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قريبة من درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على أنه يتخذ مجلس الإدارة القرارات المالية برشاده وعقلانية بالاعتماد على استشارات اللجان المعنية والتي تتميز بكفاءتها وفعاليتها .

- وعموماً فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 4.09. بقيمة اختبار t محسوبة تساوي 15.28، وقيمة احتمالية Sig تساوي 0.000 مما يدل على الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير الى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من طرف أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على ترشيد القرارات المالية في مجمع (GSH) عند مستوى معنوية 0.05".

المطلب الثالث: تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، عمدت الباحثة الى تحليل الفرضية الرئيسة الثالثة انطلاقاً من:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (مجمع شركات حسناوي).

من أجل تقييم والإجابة عن هذه الفرضية يعاد صياغتها إلى فرضيتين الصفريّة والبديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05.

يتم تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل ارتباط Spearman ونموذج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

أولاً: العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي

من أجل معرفة علاقة حوكمة الشركات بترشيد القرارات المالية في مجمع (GSH) ومدى قوة تلك العلاقة سنقوم بتوضيح علاقة كل مبدأ من مبادئ المتغير المستقل (حوكمة الشركات) مع المتغير التابع (ترشيد القرار المالي)، وذلك باستعمال تحليل الارتباط (Spearman)، حيث يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين مبادئ المتغير المستقل حوكمة الشركات والمتغير التابع ترشيد القرار المالي.

الجدول رقم (46): العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

ترشيد القرارات المالية		عدد أفراد العينة	المحاور
معامل الارتباط	مستوى المعنوية		
سبيرمان			
0.392**	0.000	123	مبدأ ضمان حقوق المساهمين
0.373**	0.000	123	مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين
0.377**	0.000	123	مبدأ دور أصحاب المصالح
0.413**	0.000	123	مبدأ الإفصاح والشفافية
0.486**	0.000	123	مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
/	/	/	تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين مبادئ ضمان حقوق المساهمين والمعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين ودور أصحاب المصالح مع ترشيد القرارات المالية عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وتقدر معاملات ارتباطها على الترتيب ب: 0.392، 0.373، 0.377، أما بالنسبة لمبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة فترابطهما علاقة طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية مع متغير ترشيد القرار المالي عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبمعامل ارتباط 0.413، 0.486 على الترتيب، و بالتالي تشير هذه النتائج الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي وترشيد القرار المالي، وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و ترشيد القرارات المالية المتخذة في مجمع شركات حسناوي (GSH) عند مستوى معنوية 0.05".

ثانياً: العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات مجتمعة وترشيد القرار المالي

من أجل تدعيم النتائج السابقة واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، بصفة مفصلة ودقيقة لابد من دراسة العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (X_1, X_2, X_3)، والمتغير التابع ترشيد القرار المالي بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أثر كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات على ترشيد القرار المالي وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + e$$

حيث أن:

Y : فعالية ترشيد القرارات المالية

X_1 : مبدأ حقوق المساهمين

X_2 : مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين.

X_3 : مبدأ دور أصحاب المصالح

X_4 : مبدأ الإفصاح والشفافية

X_5 : مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

a : الحد الثابت (فعالية ترشيد القرارات المالية عند غياب ممارسة حوكمة الشركات بمجمع حسناوي).

e : البواقي.

B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 : معاملات الانحدار (الميل الحدي لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات).

ويمكن وضع الفرضية الصفرية على النحو التالي: $H_0: B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$

والفرضية البديلة: على الأقل توجد (B) واحدة لا تساوي صفراً: H_1

الجدول رقم (47): تحليل التباين للمتغير التابع Y

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.576	06	2.315	7.642	0,000
البواقي	35.447	117	0.303		
المجموع	27.024	123			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة سجلت قيمة 7.642 بمستوى دلالة يساوي صفر ($\text{Sig} = 0,000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص

على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي (GSH)

والجدول التالي يوضح نتائج العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتمثل في ترشيد القرار المالي Y.

الجدول رقم (48): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Sig	t	المعاملات			متغيرات النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3.293		0.459	1.511	الثابت
0,642	0.466	0.049	0.092	0.043	X1
0,012	2.538	0.281	0.114	0.289	X2
0.509	0.662	0.057	0.070	0.046	X3
0.514	0.655	0.057	0.086	0.057	X4
0.008	2.697	0.232	0.083	0.224	X5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن التأثير الجوهرى الأكبر كان مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين ومبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة ، حيث سجلت X_2 , X_5 قيم معنوية أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة طردية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي عند مستوى معنوية 0.05.

أما إذا نظرنا الى درجة تأثير كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات (X_4, X_3, X_1) على ترشيد القرار المالي فكانت مستوى المعنوية لها أكبر من 0,05 وبالتالي لا توجد علاقة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع Y_1 , أي أن مبدأ حقوق المساهمين ومبدأ دور أصحاب المصالح ومبدأ الإفصاح والشفافية في حوكمة الشركات لا تؤثر بصفة جوهرية على ترشيد القرارات المالية.

ومنه وجب علينا حذف المتغيرات X_4, X_3, X_1 المتعلقة بحقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية في حوكمة الشركات وإعادة تقدير النموذج من جديد. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (49): تحليل التباين للمتغير التابع Y

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	11.162	02	5.581	18.674	0,000
البواقي	35.862	121	2.99		
المجموع	47.024	123			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (50): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y

Sig	t	المعاملات			متغيرات النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.671		0.383	1.790	الثابت
0.000	4.089	0.348	0.087	0.357	X2
0.006	2.827	0.241	0.082	0.232	X5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التالي الذي يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتمثل في ترشيد القرار المالي.

$$Y = 1,790 + 0,357 X_2 + 0,232 X_5$$

توصلنا من خلال معادلة الانحدار المتعدد أن أساس ترشيد القرارات المالية في مجمع حسناوي يعتمد بالدرجة الأولى على كل من مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين، و مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، وهي أهم مبادئ حوكمة الشركات التي لها علاقة طردية وجوهرية في ترشيد القرارات المالية المتخذة، وهذا يعني أن الاهتمام بمصلحة المساهمين ومعاملتهم معاملة متكافئة وعادلة وتوفير المعلومات الكافية والعادلة لجميع فئات المساهمين من خلال الإفصاح بصورة دورية ومنتظمة عن أي تعديلات أو قرارات متخذة، وكذا توفير الحماية لهم دون تمييز من إساءة الاستغلال من ذوي النسب الحاكمة وضد كافة المخاطر المحتملة، وكذلك التزام مجلس الإدارة بتحقيق مصالح الشركة والمساهمين وكافة أصحاب المصالح من خلال تطبيق معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه، وامتلاكه لجان مسؤولية عن ضمان التدقيق الداخلي والخارجي للقوائم والحسابات المالية، سوف ينعكس على ترشيد وتفعيل القرارات المالية المتخذة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا في هذا الفصل دراسة فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقمنا باختبار فرضيات الدراسة على مجمع شركات حسناوي باعتباره مؤسسة اقتصادية رائدة في العديد من المجالات وتتوفر على أهم عناصر الحوكمة (مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح)، حيث كانت فترة الدراسة من 2008 إلى 2024، وذلك كون المجمع حدد بواذر لإعادة التنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة عام 2008 تزامنا مع اصدار القانون المالي عام 2007، والذي وفر فرصة قانونية من أجل تنظيم أمثل، وحدد القواعد والإجراءات التنظيمية الواجب اتباعها، وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على قيام مجمع شركات حسناوي (GSH) بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات خلال الفترة 2008م-2024م، وذلك بعد التأكد من تحقق الفرضيات الجزئية التي أثبتت تحقق الفرضية الرئيسية.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في مجمع شركات حسناوي.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي وترشيد القرار المالي، لكن لاحظنا أن علاقة الارتباط سجلت قيما ضعيفة أو متوسطة وقد يرجع ذلك إلى أن هذه المبادئ لا تطبق بالشكل الأمثل في المجمع، كعدم استقلالية مجلس الإدارة وعدم وجود أعضاء مستقلين في لجان التدقيق.

خاتمة عامة

خاتمة:

ركز هذا البحث على دراسة فعالية حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث أثبتت الأدبيات الاقتصادية أن ضعف تطبيق اليات حوكمة الشركات من أهم العوامل التي ساهمت في خلق الأزمات المالية العالمية وإفلاس العديد من الشركات الكبرى، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات الغير سليمة لمجالس الإدارة وممارسات مالكي الأسهم وغياب الإفصاح والشفافية التي اثرت على استقرار الأسواق المالية، ويعتبر غياب الدور الفعال للحوكمة الرشيدة أهم الأسباب المؤدية الى عدم رشادة القرارات المالية المتخذة في المنشآت الاقتصادية، وهو ما تطلب ضرورة الاهتمام بالحوكمة وتكريس الجهود اللازمة لتطويرها، فوضعت كل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية مجموعة من الإجراءات والخطط في إطار التطبيق الفعال لمبادئ حوكمة الشركات كآلية لترشيد القرارات المالية المتخذة. وكانت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1999، الأبرز حيث لاقت قبولا دوليا، وتم تعديلها سنة 2008 ثم سنة 2015، بالتعاون مع مجموعة العشرين، وتلاها اصدار المبادئ التوجيهية لمنظمة OECD بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة والتي تدعو الى الالتزام بمعايير عالية من الشفافية والإفصاح والمساءلة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة.

ولدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، تم التطرق الى مختلف الأساليب الوصفية الإحصائية لتقييم مدى التزام المجمع بتطبيق حوكمة الشركات وذلك من خلال دراسة درجة تطبيق المبادئ الخمسة للحوكمة فيه، ثم وضحنا كيف يساهم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة كان لابد من اختبار فرضيات الدراسة على عينة من مجمع شركات حسناوي خلال الفترة (2008-2024)، حيث نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يلتزم مجمع شركات حسناوي بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات" ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية تم دراستها باستخدام التحليل الإحصائي لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ثم التطرق لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات كل على حدى مع أبعاد المتغير التابع ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث توصلنا الى النتائج التالية:

1 النتائج النظرية:

تمثلت أبرزها فيما يلي:

- تعتبر الحوكمة من المواضيع التي شهدت اهتماما واسعا في العديد من الاقتصاديات العالمية، خاصة في أعقاب سلسلة الازمات المؤسسية والإقليمية والعالمية وذلك باعتبارها أحد الحلول الفعالة لحل مشكلة الوكالة بين الإدارة والملاك، وبالتالي فإن الحوكمة تسعى لتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على اعمال الشركة بما يضمن حقوق مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح بشكل عادل.
- تتبع أهمية حوكمة الشركات من دورها في تبني الأنظمة والقرارات والمواثيق واللوائح الكفيلة بمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري بما يعزز الإفصاح والعدالة والمساءلة وشفافية القوائم المالية والأداء الفعال والايجابي للمؤسسة من ناحية وترشيد القرارات المتخذة من ناحية أخرى،
- تهدف حوكمة الشركات إلى خلق بيئة تقوم على الثقة والشفافية والمصادقية والمساءلة لتحسين درجة الاستقرار المالي ونزاهة الأعمال وتمكين الشركات من الحصول على تمويلات طويلة الأجل من جانب المستثمرين والأجانب، وبالتالي تعظيم المنافع ودفع عجلة النمو الاقتصادي.
- تنظم مبادئ حوكمة الشركات مجموعة العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس ادارتها، والمساهمين فيها وكافة الأطراف أصحاب المصلحة، وتوضح الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء وترشيد القرارات المتخذة.
- يتم ترشيد القرار المالي في المجمع بانتهاج مجموعة من الأساليب والاجراءات المنظمة والمدرسة بدقة، والتي يتم من خلالها تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل المتاحة والمفاضلة بينها من أجل اختيار البديل الأنسب لتحقيق هدف المنشأة بالاستناد لمعايير علمية مدروسة يحددها متخذ القرار.
- فعالية دور مجلس الإدارة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح والإفصاح والشفافية كلها عوامل مرتبطة مع بعضها ويؤدي تطبيقها السليم الى ترشيد القرارات المالية المتخذة وتفعيلها في المؤسسة.
- تركز أنظمة وقوانين الحوكمة على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير صالح المساهمين، اذ تهدف الى حماية الاستثمارات من التعرض للخسائر وترمي لتعظيم عوائد المستثمرين وحقوق المساهمين، والحد من تضارب المصالح، ويؤدي التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة الى تفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة.
- يكلف مجلس الإدارة والمسؤولين والموظفين بتأدية مهامهم بنزاهة ومصادقية وتجنب مختلف حالات تضارب المصالح في علاقاتهم الشخصية والمهنية، من خلال انتهاج سياسات تتبنى متطلبات لتجنب حالات تضارب

المصالح أو ادارتها في حالة حدوثها، من أجل تفعيل دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات المتخذة في المؤسسة.

- يضمن الإفصاح والشفافية فعالية القرارات المتخذة المستندة الى معلومات صحيحة، حيث تؤدي المعلومات المالية دورا هاما في سوق الأوراق المالية، وتساعد المستثمرين على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية برشاده.

2 النتائج التطبيقية:

تتمثل أبرزها فيما يلي:

- قام مجمع شركات حسناوي (GSH) بتعزيز حوكمة الشركات من خلال الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام، حيث أصبح السيد إبراهيم حسناوي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمجمع، أما السيد عمر حسناوي فتم تعيينه مديرا عاما.
- التزام مجمع شركات حسناوي بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات خلال الفترة 2008-2024 وذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة الاستبيان بالاعتماد على تطبيق برنامج spss.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ حقوق المساهمين، مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في مجمع شركات حسناوي بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.
- هناك رشادة في القرارات المالية المتخذة في المجمع بناء على فاعلية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتم تأكيدها حسب نتائج الاختبار.
- بالنسبة لنتائج مؤشر حوكمة الشركات لمجمع شركات حسناوي (HCGI) فقد سجلت مبادئ الحوكمة قيما تراوحت بين 0.774 و 0.821، مما يشير الى قوة المؤشر لمختلف مبادئ الحوكمة، أما بالنسبة لمؤشر المتغير المستقل حوكمة الشركات فبلغت قيمته 0.797 بنسبة 79.70% وهي نتيجة تدل على قوة وفاعلية تطبيق الحوكمة في مجمع شركات حسناوي.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل حوكمة الشركات والمتغير التابع ترشيد القرار المالي، بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.
- وجود علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة ومبدأ المعاملة العادلة للمساهمين وفعالية ترشيد القرارات المالية في المؤسسة.

3 الاقتراحات والتوصيات:

- رغم تطبيق مبادئ واليات حوكمة الشركات في المجمع محل الدراسة، إلا أن تفعيلها في ترشيد القرارات المالية لم يكن في المستوى المطلوب، مما يستوجب على المجمع تكثيف الجهود المبذولة في إطار التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة بهدف تفعيل وترشيد القرارات المالية المتخذة.
- زيادة الإفصاح عن القوائم المالية والمعلومات المتعلقة بالمنشأة بمصادقية ووضوح والتي تساهم في إعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة وتساعد المستخدمين على ترشيد قراراتهم.
- ضرورة ان يكون غالبية أعضاء لجان مجلس الإدارة أعضاء مستقلين خاصة فيما يتعلق بلجان التدقيق.
- انشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين والموظفين على زيادة الكفاءة التشغيلية للشركة الى أقصى حد، والعائد على الأصول والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.
- ضرورة توفير الوسائل والإجراءات اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين للتمكن من ضمان مساءلة الأطراف المعنية وحماية مصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من قبل متخذي القرار في المجمع.
- ضرورة تفعيل دور نظم الضبط والرقابة والتي تشمل المراجعة الداخلية، ولجان التدقيق وإدارة المخاطر، لقياس كفاءة الأداء ومحاسبة متخذي القرارات على تبعيات قراراتهم، والمعاقبة عن سوء الإدارة والتسيير، نظرا لارتباطها المباشر بمفهومي المساءلة والمسؤولية.
- ضرورة تشكيل مجلس الإدارة للجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية نظرا لدورها في اتخاذ القرارات بشفافية مطلقة، مع الالتزام بتعيين عددا كافيا من أعضائه الغير تنفيذيين في اللجان المعنية لتعزيز شفافية القرارات المالية المتخذة.
- ضرورة ادراج مجمع شركات حسناوي في بورصة الجزائر لتعزيز الشفافية و الكفاءة في العمليات الشاملة للشركة، وتفعيل نظام الحوكمة من خلال الالتزام بقواعد محددة للقيود والإفصاح.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1 إبراهيم سليم الحسينة، نظام المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998
- 2 أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007
- 3 إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محرم، صبحي محمود الخطيب، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
- 4 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان، 2011
- 5 أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010
- 6 بن زكورة العونية، تسيير واستراتيجية مالية، دار ألفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2022
- 7 ثناء عطية فراج، سيد أحمد عبد العاطي، أحمد محمد جابر، مصطفى محمود جاد المولى، عمر يعقوب، محمد سلامة عمارة، حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة، جامعة القاهرة، 2020
- 8 جهاد صياح بني هاني، نازم محمود ملكاوي، بحوث العمليات والأساليب الكمية، دار جليس الزمان، الأردن، 2014
- 9 حسن بلعجوز، نظرية القرار مدخل اداري كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
- 10 حسين محمود الجنابي، الأحدث في بحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 11 حشلاف سعيد، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، 1996
- 12 حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، عمان، الأردن، سنة 2006
- 13 خليل محمد حسن الشماع وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 247
- 14 ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 15 سالم صلال راهي الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 16 صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014
- 17 طارق حماد بن العال، حوكمة الشركات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط2، 2007/2008، الدار الجامعية، مصر

- 18 طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009
- 19 طارق عبد العالي حمادي، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 20 طلال كداوي، **تقييم القرارات الاستثمارية**، اليازوري، عمان، الأردن، 2008
- 21 طلق عوض الله السواط، **طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007
- 22 عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020
- 23 عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 24 عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2015
- 25 عدنان تاية النعيمي، سعدون مهدي الساقى، أسامة عزمي سلام، شقيوي نوري موسى، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2014
- 26 عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، الجزء الثالث
- 27 علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، عمان، 2011.
- 28 علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 29 علي خلف حجاجه، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 30 علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 31 علي مسلم، **مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، المبادئ والتطبيقات**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994
- 32 عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987
- 33 غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية حوكمة الشركات**، دار حامد للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- 34 كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية**، مؤسسة زهران للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 1993
- 35 كاسر نصر منصور، **الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار احلام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006

- 36 كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 37 ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011
- 38 محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها-مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مصر،
جوان، 2007
- 39 محمد سرور الحريري، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، الدار المنهجية، عمان، الأردن، الطبعة
الأولى، 2016
- 40 محمد سلمان سلامة، الإدارة المالية العامة، دار المعترز، الأردن، عمان، 2015
- 41 محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطبعة الفرزدق، الرياض، 1988
- 42 محمد علي إبراهيم العامر، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2013
- 43 محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013
- 44 محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة (بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية
والجنائية)، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010
- 45 محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005
- 46 مركز عمان لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، سبتمبر، 2011
- 47 مكليود رايموند، نظام المعلومات الإدارية، تعريب سرور على إبراهيم سرور، ج 2، دار المريخ للنشر، الرياض،
المملكة العربية السعودية، 2006
- 48 منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 49 مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،
2006
- 50 مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، الموسوعة الشاملة الى ترشيد القرارات الإدارية
بأسلوب التحليل الكمي، دار زهران، عمان، الأردن، بدون سنة
- 51 ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 52 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظر كلي مقارن)، الإدارة العامة للبحوث،
الرياض، 1993
- 53 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 54 نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 2015، عمان، 2014

55 نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014

56 وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غروي، حوكمة الشركات أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات

المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015

ثانياً: المجالات والدوريات

1 إبراهيم العدي، حسين عبد الله، دور اليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، مجلة جامعة

تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 3، 2002

2 أحمد لمين بوغنامة، رفيق يوسف، أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية، للمؤسسات الاقتصادية،

مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر، 2022

3 أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية-دراسة

حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر-مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، أبريل، 2020

4 امير بن موسى، محمد عجيلة، مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في توفير الفاعلية لنظم المعلومات

المحاسبية بالمؤسسة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، غرداية،

2020

5 باديس بوغرة، سمية بن عمورة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3،

العدد 2، ديسمبر، 2019،

6 بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة

الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، 2011

7 براني مخاطرية، حسيني إسحاق، سياسة توزيع الأرباح وتقلب سعر السهم في عينة من الشركات المدرجة

في السوق السعودي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2020

8 برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، Revue D'Economie de

Management، المجلد 15، العدد 1، 2016

9 بريش عبد القادر، محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية، الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان، 2013

10 بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب

العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 4، العدد 1، جوان 2021

- 11 بقاش وليد، بن دادة عمر، حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى التمويل في ظل التمايز بين مصادر التمويل التقليدية والإسلامية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2019
- 12 بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 11 العدد 22، 2015
- 13 بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014
- 14 بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، جوان، 2017
- 15 بن تقات عبد الحق، الأساليب الكمية واستخداماته في المؤسسات الجزائرية-القرارات الظرفية والاستراتيجية، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée، العدد 22، ديسمبر، 2014
- 16 بن حراث حياة، يوسف رشيد، صيغ التمويل المصرفي الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2012
- 17 بن ساحة يعقوب، شول بن شهرة، انعكاس مبدأ حرية الاستثمار على المرفق العام الاقتصادي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت، 2019
- 18 بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، التدقيق ودوره في اتخاذ القرار داخل المؤسسة-دراسة نموذجية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2012
- 19 بن عمورة سمية، بوغرة باديس، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، ديسمبر، 2019
- 20 بن منصور الهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 5، ديسمبر، 2018
- 21 بوزيان العربي، جلطي غالم، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخداماتها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، سبتمبر، 2021
- 22 بوزيد سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات الية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، نوفمبر، 2010
- 23 بوصوفة الزهرة، رحايمية اسيا، الاستثمار في الجزائر بين الحرية والتقييد، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 53، العدد 2، 2016

- 24 تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات-دراسة حالة: المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 341
- 25 جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 6، العدد 2، 2021
- 26 حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02
- 27 حجاب عيسى، حافي هدى، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد سياسة توزيع الأرباح، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2016
- 28 حديدي ادم، غريبي يسين سي لاضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1، 2016
- 29 حسام الدين غضبان، مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة باتنة- الجزائر-، مجلة الحقيقة، العدد 25، 2013
- 30 حكيمة بوسلمة، قياس مدى كفاية المعلومات المحاسبية لاتخاذ قرار الاستثمار المالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 29، ديسمبر، 2013
- 31 حكيمة بوسلمة، ن جوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018
- 32 حمريط عبد الناصر، سليمان محمد، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 8، العدد 1، 2023
- 33 حنان طرطار، على اليازيد، فعالية القرار الاستثماري في ترشيد الاستثمارات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 3، ديسمبر، 2021
- 34 خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 01، 2019
- 35 خيارى زهية، زعيش محمد، واقع تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة ادوغ بعنابة الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية لمجلد 4، العدد 11، جوان 2019

- 36 دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تسيير المخزون كأحد هذه الأساليب، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 1، 2021
- 37 رشيد حفصي، دراسة وتأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 2، جوان، 2016
- 38 زنانة ريمة، العيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه-دراسة نظرية-، مجلة المالية & الأسواق، المجلد 10، العدد 2، 2023
- 39 زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار-أسلوب شجرة القرار نموذجاً-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009
- 40 سعد العتري، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، العراق ع 48، المجلد 13، 2007
- 41 السعيد لكل، دور مصادر التمويل في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، 2022
- 42 سعيدة بورديمة، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة الحقيقة، أدرار، المجلد 12، العدد 3، 2013
- 43 سليمان بن الشريف، المفاضلة بين البدائل التمويلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2018
- 44 سيد أحمد صمود، خالد لحمر، حوكمة الشركات وأثرها القانوني في حماية المساهم من الممارسات التعسفية مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 6، العدد 1، 2020
- 45 الطاهر محمد احمد محمد حماد، الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 16، المجلد 02، 2015
- 46 عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات-الاليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، 2018
- 47 عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007
- 48 عطاء الله بن طيرش، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جوان، 2018
- 49 عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية-مع الإشارة الى تجربة الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، ماي، 2013، شلف، ص 155-156

- 50 فاطمة ال مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من القرارات الإدارية بجامعة ملك السعود في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد44، العدد2، جوان،2024
- 51 القفل يسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد4، العدد8، 2016
- 52 محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، الإسكندرية، العدد02، 2010
- 53 مخلوفي عبد السلام، تحريشي جمانة، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مجلة البدر، العدد07، جويلية، 2013
- 54 مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والاتصالات، العدد13، جوان، 2018
- 55 مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد1، العدد2، 2022
- 56 مقدم عبيرات، سمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد16، العدد1، جانفي، 2019
- 57 مهند عبد الرحمن سلمان، أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد29، 2012
- 58 نمديلي بشرى، كروش صلاح الدين، تعزيز الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال تبني مبادئ الحوكمة الشفافية -الافصاح، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، ديسمبر 2020
- 59 هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في شركات المساهمة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد17، 2008
- 60 بسفيان خلوفي، كمال شريط، مريم زغلامي، تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد-دراسة حالة شركة"أن سي أي" روية الجزائر (مارس 2013- جويلية2020)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد10، العدد4، 2021
- 61 يمينة شحرور، محمد تقرورت، حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد13، العدد02، 2021

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات والمحاضرات

- 1 برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أفريل 2009
- 2 حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على مجمع زاذ فارم بقسنطينة، المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2012
- 3 زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وافاق، جامعة أم البواقي، 07/08 ديسمبر، 2010
- 4 شريف غياط، فيروز رجال، مداخلة الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة CYCMA - جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010
- 5 صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012
- 6 عباس حميد التميمي، ملتقى حول النيات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، الأردن، 2008
- 7 عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012
- 8 محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، الأردن، أفريل، 2013
- 9 محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ديسمبر 2012

- 10 مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009
- 11 هوام جمعة، حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، أبريل، 2011
- 12 وليد خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430
- رابعاً: الأطروحات والمذكرات

- 1 إبراهيم عبد الله عدوان، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية)، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2020
- 2 إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018
- 3 سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012
- 4 شكري معمر سعاد، التقارير المالية للمراجع واثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية، حالة تقرير المراجع حول سونلغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015
- 5 العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2016/2015.
- 6 عبد الله بلعدي، التمويل برأس المال المخاطر دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
- 7 فيداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، عنابة، 2014/2013

- 8 قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020/2019
- 9 كنان مالك نده، نموذج مقترح لحوكمة الشركات في الاقتصادات الانتقالية والأسواق الناشئة وإمكانية تطبيقه في سوريا، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، دمشق، 2011
- 10 لمين تغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة -دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2018-2017
- 11 محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017
- 12 محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013
- 13 محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016
- 14 محمد غزغازي، دور أساليب بحوث العمليات في ترشيد عملية اتخاذ قرار تخطيط الإنتاج في منظمة الأعمال دراسة حالة مجمع صايدال -فرع المضادات الحيوية- بالمدية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، 2013
- 15 محمد قاسم أحمد الجمالي، التحليل الدلالي لمفهوم الرشد في القرآن الكريم، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإسلامية الأساسية، جامعة إسطنبول، 2022
- 16 مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2017

17 يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مجمع صايدال، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010

خامسا: التقارير

1 جون سوليفان، جين روجرز، ألكسندر شكولينكوف، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، 2003

2 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، باريس، 2017

3 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009

4 الناقل، تقرير مجلس الإدارة، 2021، المملكة العربية السعودية

5 هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، دون ذكر السنة

سادسا: المواقع الإلكترونية

1 خالد البوعنين، مفهوم الرشد، الشروق، 22 سبتمبر، 2016، مقال متاح على الرابط -al-
<https://al-sharq.com/opinion/22/09/2016>

2 عبد العزيز مجيد، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، صحيفة مال، شركة مال الإعلامية، مقال متاح على الرابط: 2-121304/2019/04/121304-2، <https://maaal.com>، 2020

3 عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي الأول "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي"، كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 15-16 أكتوبر، 2008، مداخلة متاحة على الموقع https://qawaneen.blogspot.com/2020/12/blog-post_6.html

سابعا: المحاضرات

1 ترقو محمد، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022-2023

2 حجاج عبد الرؤوف، محاضرات في النظريات الاقتصادية للمنشأة، الأولى ماستر إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020

3 دلفوف سفيان، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة محاضرات مدعمة بأمثلة وسلاسل محلولة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2021/2022

4 سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج البويرة، 2016/2017

5 سمية دربال، سامي بن خيرة، محاضرة النظرية الرابعة: نظرية حقوق الملكية (ارمن الشيان وهارولد ديمستر Arman alchian et Harold demsetz) بالاعتماد على أبحاث رونالد كوز Ronald coase، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022/2023
المراجع باللغات الأجنبية:

أ- الكتب باللغات الأجنبية

- 1 Benoit. PIGE, **Audit et contrôle interne**, édition EMS, 2e édition, Paris, 2001
- 2 Elewechi Okike, **corporate governance in the United Kingdom**, Chapter16, apri,2019
- 3 Georges Legros, **finance d'entreprise**, Dunod, paris,2010
- 4 Hamdy, A. Taha, **Operations Research, An Introduction**, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc.1997.
- 5 Jacqueline DELAHAYE, Florence DUPRAT, **finance d'entreprise**, Francis lefebvre,4eme édition,2015
- 6 Jonathan.R MACEY, **Corporate Governance Promises Kept Promises Broken**, Princeton University Press, New Jersey, USA,2008
- 7 Kevin Keasey, Steve Thompson, Michael Wrigh, **corporate governance**, John Wiley & Sons Ltd, England,2005

ب-المجلات والدوريات

- 1 Charilaos Mertzanis, Haitham Nobanee, Mohamed A.K. Basuony, Ehab K.A. Mohamed "Enforcement, corporate governance, and financial decisions", Corporate Governance (Bingley),vol23,no5,june2023
- 2 Charreaux GERARD, **La théorie positive de l'agence : positionnement et apports**, revue d'économie industrielle, France, Vol. 92, 2000
- 3 Hagafors. R, Brehmer. B, Does Having to Justify One's Judgments Change the Nature of The Judgment Process? Organizational Behavior and Human Performance, University of Uppsala, Sweden, Volume 31, Issue 2, April 1983
- 4 Hunjra et al, **Application of Financial Decisions, their Determinants, and Financial Performance: A Tabular Summary of Systematic Literature Review, Empirical Economic Review**, Vol.1, No. 2, 2018
- 5 J. Vaz Ferreira, **THE ROLE OF THE EXTERNAL AUDITOR IN CORPORATE GOVERNANCE: THE CASE OF COMPANIES LISTED IN THE NYSE EURONEXT LISBON**, Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, Volume 8, Issue 4, 2018

- 6 Leviticus Mensah, Richard Arhinful and Murad Abdurahman Bein, **THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON FINANCIAL DECISION-MAKING: EVIDENCE FROM NON-FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE AUSTRALIAN SECURITIES EXCHANGE**, Asin Academy of management Journal of Accounting and Finance, vol.20, No.1,2024
- 7 MCA.nazar, "**The Dynamic Impact of Corporate Governance on Investment Decisions of Non-Financial Companies in Sri Lanka**", Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021.
- 8 Onyekachi.E. Wogu, **corporate governance: the stakeholder's perspective**, international journal of business and management review, Nigeria, may 2016
- 9 Panayiotis C. andreu, Photis Panayides, **corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry**, Article in Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review, March 2014.
- 10 Paul Schomaker, J. Edward Russo, **decision making**, Cornell university, june, 2016
- 11 Robin.W Roberts, **Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory**, Accounting, Organizations and Society, vol 17, no 6, 1992
- 12 Salazar et al, **The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Vol 6, No 2, 2012

ت-التقارير

- 1 Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter, **LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en Développement, en transition et les économies émergentes**, Centre de développement de l'OCDE, Cahier De politique économique N° 23, Germain, 2003
- 2 Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*, The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, May, 2000

ث-الملتقيات والمؤتمرات

- 1 Humera Khan⁺, **A Literature Review of corporate governance**, *International Conference on E-business, Management and Economics*, IPEDR Vol.25, 2011

ج-الرسائل والأطروحات

- 1 Jenny Frissell, Louise Lorentzon, **Driving Forces of the Investment Decision Process in a Technology Firm. A multifaceted understanding of the investment behaviour of individuals and the firm**, master degree project in finance, university of Gothenburg, school of business, economics and law, 2015

ح-المواقع الإلكترونية

- 1 business ethics and corporate governance, A.C. Fernando, O'REILLY, <https://learning.oreilly.com/library/view/business-ethics>

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه للعاملين بمجمع شركات حسناوي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -

بعد التحية والتقدير: سيدي المحترم، سيدتي المحترمة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث تخصص مالية وبنوك، جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر، والذي يهدف الى إتمام أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع شركات حسناوي"، ونأمل مساهمتكم في إثراء الدراسة من خلال تحديد الإجابات الدقيقة حسب وجهة نظركم، حيث تمثل قائمة الاستقصاء هذه أحد الجوانب المهمة والمساعدة في البحث، ونحيطكم علما أننا نتقيد في بحثنا بكل مبادئ السرية التامة والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم واستخدامها في مجال البحث العلمي.

ختاما نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

ط. الدكتوراه: صحراوي هجيرة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للعيينة المدروسة

	☐ ذكر	الجنس
	☐ أنثى	
☐ - دكتوراه ☐ - أخرى	☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - ماجستير	2. المؤهل العلمي
☐ - عضو مجلس الإدارة ☐ - رئيس مصلحة ☐ - أخرى	☐ - المدير ☐ - المديرين الفرعيين ☐ - المدقق المالي ☐ - المحاسبين	3. المنصب الوظيفي
☐ - من 15 إلى أقل 20 سنة ☐ - 20 سنة فأكثر	☐ - أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل 10 سنوا ☐ - من 10 إلى أقل 15 سنة	4. الخبرة المهنية

الجزء الثاني: تفعيل حوكمة الشركات داخل مجمع شركات حسناوي يساهم في ترشيد القرارات المالية.

المحور الأول: واقع تطبيق حوكمة الشركات في مجمع شركات حسناوي

رقم	في رأيك هل العناصر التالية المتعلقة بمبادئ الحوكمة معمول بها ومطبقة في مجمع شركات حسناوي؟	بالتام	بشكل	مؤقت	موافق	موافق بشدة
يتمتع المساهمين بكل حقوقهم في:						
01	الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة					
02	المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.					
03	انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.					
04	الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.					
05	المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة.					
06	تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بشأن جدول أعمال الاجتماعات العامة، والقضايا التي سيتم تحديدها في الاجتماع.					
07	المشاركة في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة واقتراح القرارات مع مراعات القيود المعقولة.					
08	السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم بشأن القضايا المتعلقة بحقوقهم الأساسية على النحو المحدد في القانون.					

01	يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة وعادلة.				
02	يكون جميع المستثمرين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء.				
03	تسمح عمليات وإجراءات اجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين				
04	حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النسب الحاكمة				
05	منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية				
06	تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.				
07	توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر المحتملة.				
08	تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكافة المساهمين.				
تفعيل دور أصحاب المصالح (العاملون، الموردون، الجهات الرسمية، الزبائن)					
01	تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح				
02	توفير اليات لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفعيل دورهم في المؤسسة.				
03	تشجيع التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة والوظائف واستدامة المشروعات السليمة ماديا.				
04	إمكانية حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة وبصورة كافية وموثوقة، في الوقت المناسب وبشكل منتظم.				
05	السماح لأصحاب المصالح بتوصيل مخاوفهم بحرية حول الممارسات الغير قانونية أو غير أخلاقية لمجالس الإدارة.				
06	وجود اليات عمل فعالة لأصحاب المصالح تضمن تحسين مستويات الأداء في المؤسسة.				
07	تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.				

					يعمل المجمع على عدم تضارب مصالح الأطراف المتعاملة ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتقادي عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه.	08
الإفصاح والشفافية						
					تلتزم المؤسسة بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة.	01
					تقوم المؤسسة بإعداد ومراجعة البيانات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.	02
					تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.	03
					تلتزم المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات المتعلقة بالأوراق المالية والمخاطر المحتملة.	04
					تتوفر المؤسسة على مراجع خارجي مستقل بهدف الى إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد القوائم المالية.	05
					تقع مسؤولية الإفصاح والشفافية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	06
					يستطيع حملة الأسهم طلب معلومات إضافية عن المؤسسة زيادة على المعلومات المتاحة.	07
					يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين	08

مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة					
01					يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
02					يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه.
03					يتوفر مجلس الإدارة على القدرة على ممارسة حكم مستقل موضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة.
04					يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول الى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالتزاماتهم.
05					يعمل مجلس الإدارة بحيادية وبدون تمييز تجاه كافة المساهمين.
06					يضمن مجلس الادارة نزاهة نظم المحاسبة والابلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، ووجود نظم سليمة للرقابة.
07					يراعي التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل.
08					يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات.

المحور الثاني: المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل مجمع شركات حسناوي (GSH)

رقم	هل لمجمع شركات حسناوي الامكانيات التالية لترشيد قراراته المالية	بشدة	في	مواقف	مواقف	مواقف	بشدة
01	يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس، والتأثير على ترشيد قراراته المالية بحكم خبرتهم واتصالاتهم.						
02	يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات المالية بشفافية مطلقة.						
03	يلتزم مجلس الإدارة بالتواصل الفعال مع كافة الأطراف المتعاملة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات المالية الغير رشيدة.						
04	يملك مجلس الإدارة نظام داخلي تتم مراجعته بصفة سنوية، تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس لتعزيز عمليات اتخاذ القرار المالي في المؤسسة.						
05	يسمح للمساهمين المشاركة في مداورات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المالية المتخذة على مستوى هذه الاجتماعات.						
06	تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة وخصوصا صلاحية اتخاذ القرارات المالية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.						
07	تقوم المؤسسة بتفويض السلطة ومشاركة الأطراف المتعاملة في تقديم الحلول والبدائل حول المشاكل المطروحة لاختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار المالي بفاعلية.						

					08 يكلف مجلس الإدارة وكافة المتعاملين بتأدية مهامهم بنزاهة ومصادقية، وتجنب حالات تضارب المصالح في علاقاتهم المهنية بغرض ترشيد القرارات المالية المتخذة في المؤسسة.
					09 تقصح المؤسسة عن المعلومات لكافة أصحاب المصالح بمصادقية ووضوح، لإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة ومساعدة المستخدمين على ترشيد قراراتهم المالية.
					10 يعتمد مستخدمي القوائم المالية على تقرير المراجعة والتدقيق لاتخاذ قراراتهم المالية برشاده وعقلانية.

الملحق رقم (2): المقابلة

1- حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين

الرقم	الأسئلة
01	هل يتوفر المجمع على ميثاق يوضح حقوق المساهمين؟
02	هل يسمح للمساهمين بالمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمجمع؟ وهل تتم معاملتهم بعدالة فيما يتعلق بحق التصويت والاكتتاب وحقوق التحويل؟
03	ما هي المعلومات التي يملك المساهمون صلاحية الولوج إليها؟
04	هل يملك المساهمون حق طرح التساؤلات حول قرارات مجلس الإدارة وتقارير التدقيق السنوي والمشاركة في اتخاذ القرارات في حدود صلاحيتهم؟
05	هل يملك المساهمون حق انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؟
06	كيف يحدد نصيب المساهمين من الأرباح المحققة؟

2- دور أصحاب المصالح

الرقم	الأسئلة
01	ما هي الجهات المسؤولة عن معالجة تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين وكافة الأطراف المتعاملة؟
02	هل يتم عرض المنتجات المتاحة للعملاء بمصادقية وشفافية، وهل تتم معاملتهم بمساواة وعدالة؟
03	هل العلاقة بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين مبنية على الثقة والتعاون والنزاهة بين الأطراف المتعاملة؟
04	كيف يتمكن أصحاب المصالح من إيصال مخاوفهم وشكواهم حول الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية دون المساس بحقوقهم؟
05	ما هي الآليات التي يتبناها المجمع للتوظيف؟ هل تعتمد على الكفاءات والمهارات؟ هل يتوفر مبدأ المساواة، الاستحقاق والشفافية؟
06	كيف يتم تحديد هيكل الرواتب والأجور والعلاوات والحوافز ونظام التأهيل والترقية والتدريب؟

3- الإفصاح والشفافية

الرقم	الأسئلة

01	هل تتطابق البيانات المالية للمجمع بما يتناسب ومعايير المحاسبة المالية؟ وهل يتم إخضاعها للمراجعة الخارجية بواسطة شركة تدقيق مستقلة؟
02	هل يلتزم المجمع بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات؟ وهل يعامل المستثمرين والمحللين الماليين وكافة أصحاب المصالح على قدم المساواة فيما يتعلق بالإفصاح المالي؟
03	هل يفصح مجلس الإدارة عن المعلومات المتاحة لحاملي الأوراق المالية بعدالة وشفافية؟
04	هل يوفر المجلس هيكل للمكافآت والتعويضات يتسم بالمصداقية والشفافية؟
05	هل يتحلى المدقق الداخلي بالاستقلالية والحماية الكاملة؟
06	هل المعلومات والبيانات المفصح عنها واضحة وغير مضللة؟
07	هل يفصح مجلس الإدارة عن قوائمه المالية النهائية وتقرير مراقب الحسابات وكافة المعلومات التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح؟
08	ما هي قنوات توزيع المعلومات التي يعتمد عليها المجمع لحصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم؟

4- مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	الأسئلة
01	هل يتوفر مجلس الإدارة على ميثاق يوضح دور مجلس الإدارة وأخلاقيات العمل؟
02	ما هي صلاحيات مجلس الإدارة (هيكل مجلس الإدارة، أعضاءه، مهامه...)
03	كيف يتم تشكيل أعضاء مجلس الإدارة (انتخاب، تعيين...)?
04	ما هي اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة؟ وما هي مهامها وصلاحياتها؟
05	هل يضم مجلس الإدارة مسؤولين تنفيذيين في الشركة القابضة أو أحد شركاتها التابعة فقط، أم يضم أيضا أعضاء مستقلين؟
06	هل تتلاءم تركيبة أعضاء المجلس (مؤهلات ومهارات) مع المسؤوليات الممنوحة لهم ودورهم الإشرافي والرقابي؟
07	هل يملك المجمع لجنة مسؤولة عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات حوكمة الشركات (لجنة الحوكمة)؟

08	هل يلتزم مجلس الإدارة بأداء المهام التي تحافظ على مصالح المجتمع والبيئة؟
09	هل يلتزم مجلس الإدارة بضمان آليات الرقابة (الداخلية، الخارجية، مكاتب المراجعة والاستشارة) وهل يملك المجمع مخطط هيكلي واضح لدعم الرقابة"؟
10	هل يمتلك المجمع بيان امتثال لمبادئ حوكمة الشركات؟

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية
د. صادق صفيح	أستاذ التعليم العالي	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
د. رضا بوشيخي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
د. بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
د. محمد صغير قليل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
د. صورية بيدي عيساوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

الملحق رقم (03): نتائج مخرجات SPSS

1 اختبار صدق الأداة

العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد القرار المالي

تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

Statistiques de fiabilité

Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,822		10

Statistiques de fiabilité

Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,921		37

صدق الأداة الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,943		50

2 نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات

• بعد حقوق المساهمين

الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة	Corrélation de Pearson	1	,693**	,636**	,549**	,526**	,647**	,436**	,515**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.	Corrélation de Pearson	,693**	1	,838**	,610**	,605**	,602**	,490**	,524**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	,636**	,838**	1	,730**	,408**	,680**	,512**	,534**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
الحصول على حصص من أرباح المؤسسة	Corrélation de Pearson	,549**	,610**	,730**	1	,353**	,587**	,566**	,612**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتخذة بالقرارات الأساسية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,526**	,605**	,408**	,353**	1	,388**	,333**	,360**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بشأن جدول أعمال الاجتماعات العامة، والقرارات التي سيتم تحديدها في الاجتماع	Corrélation de Pearson	,647**	,602**	,680**	,587**	,388**	1	,471**	,506**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
المشاركة في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة وأهراج القرارات مع مراعات القيود المعمولة	Corrélation de Pearson	,436**	,490**	,512**	,566**	,333**	,471**	1	,723**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم بشأن القضايا المتعلقة بحقوقهم الأساسية على النحو المحدد في القانون.	Corrélation de Pearson	,515**	,524**	,534**	,612**	,360**	,506**	,723**	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123
مدأ حقوق المساهمين 2	Corrélation de Pearson	,798**	,869**	,876**	,819**	,635**	,789**	,701**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	122	123	123	123	123	123	123	123	123

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Act

• بعد المعاملة العادلة للمساهمين

يعامل المساهمون المتشبهون إلى الفئه نفسها معامله متكافئه وعادله.	Corrélation de Pearson	1	,313**	,243**	,372**	,599**	,376**	,313**	,392**	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
يكون جميع المستثمرين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء	Corrélation de Pearson	,313**	1	,476**	,497**	,538**	,529**	,353**	,319**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
تسمح عمليات وإجراءات اجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين	Corrélation de Pearson	,243**	,476**	1	,567**	,383**	,567**	,321**	,357**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي السبب الحاكم	Corrélation de Pearson	,372**	,497**	,567**	1	,587**	,533**	,409**	,405**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
منح تداول الأسهم بصورة لا تنسج بالافصاح والشفافية	Corrélation de Pearson	,599**	,538**	,383**	,587**	1	,650**	,455**	,527**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم	Corrélation de Pearson	,376**	,529**	,567**	,533**	,650**	1	,578**	,563**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر المحتملة	Corrélation de Pearson	,313**	,353**	,321**	,409**	,455**	,578**	1	,728**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123
تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكافة المساهمين	Corrélation de Pearson	,392**	,319**	,357**	,405**	,527**	,563**	,728**	1	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
مبدأ المعاملة ليعتدله للمساهمين2	Corrélation de Pearson	,631**	,711**	,686**	,765**	,827**	,833**	,661**	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	123	123	123	123	123	123	123	122	123

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Act

• بعد دور أصحاب المصالح

تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	Corrélation de Pearson	1	-,010	,107	-,003	,021	,096	,076	,002	,619**
	Sig. (bilatérale)		,911	,238	,974	,820	,293	,402	,983	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
توفير اليات تحسين أداء ومشاركه ذوي العاقه وتفعيل دورهم في المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,010	1	,462**	,319**	,201*	,315**	,165	,030	,301**
	Sig. (bilatérale)	,911		,000	,000	,026	,000	,068	,741	,001
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
تسهيل التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروه والوظائف واستدامة المشروعات السليمة ماديا	Corrélation de Pearson	,107	,462**	1	,527**	,387**	,340**	,200*	,062	,454**
	Sig. (bilatérale)	,238	,000		,000	,000	,000	,027	,495	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
إمكانية حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة وبصوره كافيه وموثوقه، في الوقت المناسب وبشكل منظم	Corrélation de Pearson	-,003	,319**	,527**	1	,340**	,141	,103	,066	,369**
	Sig. (bilatérale)	,974	,000	,000		,000	,120	,257	,470	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
السماح لأصحاب المصالح بتوصيل مخاوفهم بحرية حول الممارسات الغير قانونية أو غير أخلاقية لمجالس الإدارة	Corrélation de Pearson	,021	,201*	,387**	,340**	1	,421**	,264**	,046	,350**
	Sig. (bilatérale)	,820	,026	,000	,000		,000	,003	,612	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
وجود اليات عمل فعالة لأصحاب المصالح تضمن تحسين مستويات الأداء في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,096	,315**	,340**	,141	,421**	1	,502**	,036	,348**
	Sig. (bilatérale)	,293	,000	,000	,120	,000		,000	,697	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
تفاح لأصحاب المصالح الفرص للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم	Corrélation de Pearson	,076	,165	,200*	,103	,264**	,502**	1	,042	,265**
	Sig. (bilatérale)	,402	,068	,027	,257	,003	,000		,647	,003
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
بعمل المجمع على عدم تضارب مصالح الأطراف المتعامله ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لقادي عرفله سبروره مهامه وأهدافه	Corrélation de Pearson	,002	,030	,062	,066	,046	,036	,042	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,983	,741	,495	,470	,612	,697	,647		,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123
مبدأ دور أصحاب المصالح2	Corrélation de Pearson	,619**	,301**	,454**	,369**	,350**	,348**	,265**	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• بعد الإفصاح والشفافية

تفهم المؤسسة بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,378**	,540**	,415**	,171	,067	,189	,023	,467**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,059	,460	,036	,805	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
تقوم المؤسسة بإعداد ومراجعة البيانات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية	Corrélation de Pearson	,378**	1	,374**	,350**	,104	,041	,159	,032	,402**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,251	,655	,079	,730	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
تتضمن قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة	Corrélation de Pearson	,540**	,374**	1	,436**	,188	,106	,099	,040	,465**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,037	,245	,277	,663	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
تفهم المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات المتعلقة بالأوراق المالية والمخاطر المستمرة	Corrélation de Pearson	,415**	,350**	,436**	1	,454**	,112	,110	,048	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,217	,228	,602	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
تتوفر المؤسسة على مراجع خارجي مستقل يهدف إلى إتاحة الدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية	Corrélation de Pearson	,171	,104	,188	,454**	1	,347**	,149	,059	,405**
	Sig. (bilatérale)	,059	,251	,037	,000		,000	,100	,522	,000
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
تقع مسؤولية الإفصاح والشفافية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	Corrélation de Pearson	,067	,041	,106	,112	,347**	1	,546**	,024	,280**
	Sig. (bilatérale)	,460	,655	,245	,217	,000		,000	,799	,002
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
يستطيع حملة الأسهم طلب معلومات إضافية عن المؤسسة زباده على المعلومات المتاحة	Corrélation de Pearson	,189	,159	,099	,110	,149	,546**	1	,034	,291**
	Sig. (bilatérale)	,036	,079	,277	,228	,100	,000		,713	,001
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123
يكون المراجعين الخارجيين قابليين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين	Corrélation de Pearson	,023	,032	,040	,048	,059	,024	,034	1	,778**
	Sig. (bilatérale)	,805	,730	,663	,602	,522	,799	,713		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
مبدأ الإفصاح والشفافية 2	Corrélation de Pearson	,467**	,402**	,465**	,501**	,405**	,280**	,291**	,778**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	
	N	123	123	123	123	123	123	123	120	123

• بعد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين	Corrélation de Pearson	1	,148	,104	,212	,078	,041	,052	,041	,794**
	Sig. (bilatérale)		,102	,253	,018	,389	,656	,568	,650	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه	Corrélation de Pearson	,148	1	,343**	,534**	,424**	,289**	,299**	,314**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,102		,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
يتوفر مجلس الإدارة على القدرة على ممارسة حكم مستقل موضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة	Corrélation de Pearson	,104	,343**	1	,417**	,272**	,349**	,220*	,238**	,467**
	Sig. (bilatérale)	,253	,000		,000	,002	,000	,014	,008	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول إلى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالقرارات المأتمن	Corrélation de Pearson	,212*	,534**	,417**	1	,393**	,356**	,201*	,262**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000		,000	,000	,026	,003	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
يعمل مجلس الإدارة بجدية وبدون تمييز تجاه كافة المساهمين	Corrélation de Pearson	,078	,424**	,272**	,393**	1	,262**	,356**	,330**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,389	,000	,002	,000		,004	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
بضمن مجلس الإدارة نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة	Corrélation de Pearson	,041	,289**	,349**	,356**	,262**	1	,619**	,409**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,656	,001	,000	,000	,004		,000	,000	,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
يراعي التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل	Corrélation de Pearson	,052	,299**	,220*	,201*	,356**	,619**	1	,570**	,409**
	Sig. (bilatérale)	,568	,001	,014	,026	,000	,000		,000	,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
تصرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	Corrélation de Pearson	,041	,314**	,238**	,262**	,330**	,409**	,570**	1	,388**
	Sig. (bilatérale)	,650	,000	,008	,003	,000	,000	,000		,000
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123
مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة 2	Corrélation de Pearson	,794**	,556**	,467**	,603**	,471**	,422**	,409**	,388**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	123	123	123	123	123	122	123	123	123

• المساهمة في ترشيد القرارات المالية

توفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس، والتأثير على ترشيد قراراته بحكم خبرتهم واتصالاتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,502** 123	,502** ,000 123	,316** ,000 123	,302** ,001 123	,138 ,128 122	,261** ,004 122	,201* ,026 123	,113 ,214 123	,147 ,105 123	,033 ,720 123	,414** ,000 123
يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات بنفاذه مطلقه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,502** ,000 123	1 ,000 123	,406** ,000 123	,459** ,000 123	,181* ,046 122	,419** ,000 122	,259** ,004 123	,215* ,017 123	,201* ,026 123	,046 ,610 123	,517** ,000 123
يلزم مجلس الإدارة بالموافق على كافة الأطراف المتعاملة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات الغير رشده	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,316** ,000 123	,406** ,000 123	1 ,000 123	,418** ,000 123	,248** ,006 122	,343** ,000 122	,221* ,014 123	,124 ,171 123	,127 ,162 123	,028 ,756 123	,474** ,000 123
يملك مجلس الإدارة نظام داخلي يتم مراجعته بصفه سنويه، تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس لتعزيز عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,302** ,001 123	,459** ,000 123	,418** ,000 123	1 ,053 123	,176 ,053 122	,369** ,000 122	,364** ,000 123	,191* ,035 123	,157 ,083 123	,161 ,076 123	,558** ,000 123
يسمح للمساهمين المشاركة في مداولات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المتخذة على مستوى هذه الاجتماعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,138 ,128 122	,181* ,046 122	,248** ,006 122	,176 ,053 122	1 ,223 122	,112 ,585 122	,050 ,793 122	,024 ,560 122	,053 ,980 122	-,002 ,980 122	,569** ,000 122
تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة وخصوصا صلاحيه اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,261** ,004 122	,419** ,000 122	,343** ,000 122	,369** ,000 122	,112 ,223 121	1 ,492** 122	,492** ,000 122	,298** ,001 122	,274** ,002 122	,019 ,837 122	,469** ,000 122

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

• المؤهل العلمي

المؤهل العلمي للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	28	22,8	22,8	22,8
	ماستر	81	65,9	65,9	88,6
	ماجستير	4	3,3	3,3	91,9
	دكتوراه	2	1,6	1,6	93,5
	أخرى	8	6,5	6,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

• المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المدير العام	1	,8	,8	,8
	المديرين الفرعيين	16	13,0	13,0	13,8
	المدققين الماليين	8	6,5	6,5	20,3
	المحاسبين الماليين	30	24,4	24,4	44,7
	أعضاء مجلس الإدارة	12	9,8	9,8	54,5
	رؤساء المصالح	14	11,4	11,4	65,9
	أخرى	42	34,1	34,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

• المؤهل العلمي

المؤهل العلمي للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	28	22,8	22,8	22,8
	ماستر	81	65,9	65,9	88,6
	ماجستير	4	3,3	3,3	91,9
	دكتوراه	2	1,6	1,6	93,5
	أخرى	8	6,5	6,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

• الخبرة المهنية

الخبرة المهنية للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	26	21,1	21,1	21,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	30,9	30,9	52,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	31	25,2	25,2	77,2
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	17	13,8	13,8	91,1
	سنة فأكثر 20	11	8,9	8,9	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon		
		مبدأ حقوق المساهمين
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6902
	Ecart type	1,26410
Différences les plus extrêmes	Absolue	,053
	Positif	,053
	Négatif	-,045
Statistiques de test		,053
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		
Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon		
		مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8782
	Ecart type	1,17269
Différences les plus extrêmes	Absolue	,044
	Positif	,031
	Négatif	-,044
Statistiques de test		,044
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon

		مبدأ دور أصحاب المصالح
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9121
	Ecart type	1,12872
Différences les plus extrêmes	Absolue	,048
	Positif	,048
	Négatif	-,038
Statistiques de test		,048
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon

		مبدأ الإفصاح والشفافية
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0871
	Ecart type	1,03038
Différences les plus extrêmes	Absolue	,053
	Positif	,053
	Négatif	-,048
Statistiques de test		,053
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon		
		مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1045
	Ecart type	1,10823
Différences les plus extrêmes	Absolue	,055
	Positif	,055
	Négatif	–,036
Statistiques de test		,055
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		
Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon		
		حوكمة الشركات والقرار المالي
N		123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0974
	Ecart type	1,10629
Différences les plus extrêmes	Absolue	,045
	Positif	,045
	Négatif	–,035
Statistiques de test		,045
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

اختبار الارتباط الخطي البسيط Correlations

Corrélations

		المساهمة في الإفصاح الشفافية	مبدأ حق ق_المساه مين	مبدأ دور أصحا ب_الم صالح	مبدأ دور أصحا ب_الم صالح	مبدأ دور أصحا ب_الم صالح	مبدأ دور أصحا ب_الم صالح
Rho de	الشركات	1,000	,413**	,392**	,373**	,377**	,486**
Spearm	القرارات المالية						
an							
	Coefficient de						
	corrélacion						
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123
	Coefficient de	,413**	1,000	,594**	,493**	,403**	,458**
	corrélacion						
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123
	Coefficient de	,392**	,594**	1,000	,560**	,269**	,409**
	corrélacion						
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,003	,000
	N	123	123	123	123	123	123
	Coefficient de	,373**	,493**	,560**	1,000	,468**	,402**
	corrélacion						
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	123	123	123	123	123	123
	Coefficient de	,377**	,403**	,269**	,468**	1,000	,314**
	corrélacion						
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,003	,000	.	,000
	N	123	123	123	123	123	123
	Coefficient de	,486**	,458**	,409**	,402**	,314**	1,000
	corrélacion						

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	123	123	123	123	123	123

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة	122	4,1230	,82900	,07505
المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين	123	3,7398	,93069	,08392
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	123	3,5528	1,11033	,10012
الحصول على حصص من أرباح المؤسسة	123	3,6504	1,18033	,10643
المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة	123	3,8455	,93241	,08407
تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بشأن جدول أعمال الاجتماعات العامة، والقضايا التي سيتم تحديدها في الاجتماع	123	3,8537	,95542	,08615
المشاركة في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة واقتراح القرارات مع مراعات القيود المعقولة	123	3,8943	,76622	,06909

السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم بشأن القضايا المتعلقة بحقوقهم الأساسية على النحو المحدد في القانون.	123	3,9512	,61209	,05519

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة وعادلة.	123	3,7967	,91400	,08241
يكون جميع المستثمرين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء	123	3,6504	,89611	,08080
تسمح عمليات وإجراءات اجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين	123	3,6829	,85236	,07685
حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النسب الحاكمة	123	3,6911	,89745	,08092
منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية	123	3,8211	,90565	,08166
تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم	123	3,6911	1,03330	,09317
توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر المحتملة	123	3,9431	,53256	,04802

تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكافة المساهمين	122	3,9426	,56480	,05113

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	123	4,2114	3,61520	,32597
توفير اليات لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفعيل دورهم في المؤسسة	123	3,8943	,72217	,06512
تشجيع التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة والوظائف واستدامة المشروعات السليمة ماديا	123	3,7480	,73097	,06591
إمكانية حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة وبصورة كافية وموثوقة، في الوقت المناسب وبشكل منتظم	123	3,5122	1,01921	,09190
السماح لأصحاب المصالح بتوصيل مخاوفهم بحرية حول الممارسات الغير قانونية أو غير أخلاقية لمجالس الإدارة	123	3,8699	,80936	,07298
وجود اليات عمل فعالة لأصحاب المصالح تضمن تحسين مستويات الأداء في المؤسسة	123	4,0163	,51189	,04616
تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم	123	4,0081	,35055	,03161

يعمل المجمع على عدم تضارب مصالح الأطراف المتعاملة ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتقادي عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه	123	4,3740	3,72056	,33547

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard	erreur
تلتزم المؤسسة بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة	123	4,0081	,93647	,08444	
تقوم المؤسسة بإعداد ومراجعة البيانات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية	123	3,9675	,78860	,07111	
تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة	123	3,8780	,76378	,06887	
تلتزم المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات المتعلقة بالأوراق المالية والمخاطر المحتملة	123	3,8211	,86870	,07833	
تتوفر المؤسسة على مراجع خارجي مستقل بهدف إلى إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد القوائم المالية	123	3,7154	,78428	,07072	
تقع مسؤولية الإفصاح والشفافية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	123	4,0081	,52002	,04689	
يستطيع حملة الأسهم طلب معلومات إضافية عن المؤسسة زيادة على المعلومات المتاحة	123	4,0163	,46135	,04160	

يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين	120	4,4583	3,75711	,34298

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard erreur
يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين	123	4,6423	3,57159	,32204
يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه	123	4,1951	,84600	,07628
يتوفر مجلس الإدارة على القدرة على ممارسة حكم مستقل موضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة	123	3,8618	,77168	,06958
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول الى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالتزاماتهم	123	3,8130	,86223	,07774
يعمل مجلس الإدارة بحيادية وبدون تمييز تجاه كافة المساهمين	123	4,0650	,78657	,07092
يضمن مجلس الإدارة نزاهة نظم المحاسبة والابلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة	122	4,0820	,53921	,04882

يراعي التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل	123	4,0325	,46049	,04152
يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات	123	4,0407	,43227	,03898

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس، والتأثير على ترشيده قراراته بحكم خبرتهم واتصالاتهم	123	3,8862	,72658	,06551
يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات بشفافية مطلقة	123	3,7642	,77967	,07030
يلتزم مجلس الإدارة بالتواصل الفعال مع كافة الأطراف المتعاملة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات الغير رشيدة	123	3,9593	,69422	,06260
يملك مجلس الإدارة نظام داخلي تتم مراجعته بصفة سنوية، تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس لتعزيز عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة	123	3,8699	,82937	,07478

يسمح للمساهمين المشاركة في مداولات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المتخذة على مستوى هذه الاجتماعات	122	4,2541	2,82715	,25596
تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة وخصوصا صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة	122	4,2049	,88082	,07975
تفوض المؤسسة السلطة وتشارك الأطراف المتعاملة في تقديم الحلول حول المشاكل المطروحة لاختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار بفاعلية	123	4,2602	,71101	,06411
يكلف مجلس الإدارة وكافة المتعاملين، وتجنب حالات تضارب المصالح في علاقاتهم المهنية بغرض ترشيد القرارات المتخذة في المؤسسة	123	4,1951	,47319	,04267
تفصح المؤسسة عن المعلومات لكافة أصحاب المصالح بمصادقية ووضوح، لإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة ومساعدة المستخدمين على ترشيد قراراتهم	123	4,1057	,42103	,03796
يعتمد مستخدمي القوائم المالية على تقرير المراجعة والتدقيق لاتخاذ قراراتهم برشادة وعقلانية	123	4,4065	3,35065	,30212

• إحصائية الاختبار t student

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

				Intervalle de confiance de la		
				différence à 95 %		
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur	
الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة	14,962	121	,000	1,12295	,9744	1,2715
المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين	8,816	122	,000	,73984	,5737	,9060
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	5,522	122	,000	,55285	,3547	,7510
الحصول على حصص من أرباح المؤسسة	6,111	122	,000	,65041	,4397	,8611
المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة	10,057	122	,000	,84553	,6791	1,0120
تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بشأن جدول أعمال الاجتماعات العامة، والقضايا التي سيتم تحديدها في الاجتماع	9,909	122	,000	,85366	,6831	1,0242
المشاركة في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة واقتراح القرارات مع مراعات القيود المعقولة	12,944	122	,000	,89431	,7575	1,0311

السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم بشأن القضايا المتعلقة بحقوقهم الأساسية على النحو المحدد في القانون.	17,235	122	,000	,95122	,8420	1,0605

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة وعادلة.	9,668	122	,000	,79675	,6336,9599
يكون جميع المستثمرين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء	8,050	122	,000	,65041	,4905,8104
تسمح عمليات وإجراءات اجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين	8,886	122	,000	,68293	,5308,8351
حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النسب الحاكمة	8,540	122	,000	,69106	,5309,8512
منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية	10,056	122	,000	,82114	,6595,9828
تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم	7,417	122	,000	,69106	,5066,8755

توفير الحماية للمستثمرين دون تميز ضد المخاطر المحتملة	19,640	122	,000	,94309	,8480	1,0381
تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكافة المساهمين	18,434	121	,000	,94262	,8414	1,0439

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	3,716	122	,000	1,21138	,5661	1,8567
توفير اليات لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفعيل دورهم في المؤسسة	13,734	122	,000	,89431	,7654	1,0232
تشجيع التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة والوظائف واستدامة المشروعات السليمة ماديا	11,348	122	,000	,74797	,6175	,8784
إمكانية حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة وبصورة كافية وموثوقة، في الوقت المناسب وبشكل منتظم	5,573	122	,000	,51220	,3303	,6941
السماح لأصحاب المصالح بتوصيل مخاوفهم بحرية حول الممارسات الغير قانونية أو غير أخلاقية لمجالس الإدارة	11,920	122	,000	,86992	,7255	1,0144

وجود اليات عمل فعالة لأصحاب المصالح تضمن تحسين مستويات الأداء في المؤسسة	22,018	122	,000	1,01626	,9249	1,1076
تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم	31,895	122	,000	1,00813	,9456	1,0707
يعمل المجمع على عدم تضارب مصالح الأطراف المتعاملة ومجلس الإدارة ورؤساء المصالح لتفادي عرقلة سيرورة مهامه وأهدافه	4,096	122	,000	1,37398	,7099	2,0381

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
				Inférieur	Supérieur	
تلتزم المؤسسة بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة	11,939	122	,000	1,00813	,8410	1,1753
تقوم المؤسسة بإعداد ومراجعة البيانات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية	13,606	122	,000	,96748	,8267	1,1082
تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة	12,750	122	,000	,87805	,7417	1,0144
تلتزم المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات المتعلقة بالأوراق المالية والمخاطر المحتملة	10,483	122	,000	,82114	,6661	,9762
تتوفر المؤسسة على مراجع خارجي مستقل بهدف الى اتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد القوائم المالية	10,117	122	,000	,71545	,5755	,8554
تقع مسؤولية الإفصاح والشفافية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	21,500	122	,000	1,00813	,9153	1,1010
يستطيع حملة الأسهم طلب معلومات إضافية عن المؤسسة زيادة على المعلومات المتاحة	24,430	122	,000	1,01626	,9339	1,0986
يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين	4,252	119	,000	1,45833	,7792	2,1375

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين	122	,000	1,64228	1,0048	2,2798
يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية لأداء مهامه	122	,000	1,19512	1,0441	1,3461
يتوفر مجلس الإدارة على القدرة على ممارسة حكم مستقل موضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة	122	,000	,86179	,7240	,9995
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة الوصول الى معلومات دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب في إطار الوفاء بالتزاماتهم	122	,000	,81301	,6591	,9669
يعمل مجلس الإدارة بحيادية وبدون تمييز تجاه كافة المساهمين	122	,000	1,06504	,9246	1,2054
يضمن مجلس الإدارة نزاهة نظم المحاسبة والابلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة	121	,000	1,08197	,9853	1,1786
يراعي التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل	122	,000	1,03252	,9503	1,1147

يشرف مجلس الإدارة على	26,699	122	,000	1,04065	,9635	1,1178
عمليات الإفصاح والاتصالات						

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
				Inférieur	Supérieur	
يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين لإحداث نوع من التوازن داخل المجلس، والتأثير على ترشيد قراراته بحكم خبرتهم واتصالاتهم	13,527	122	,000	,88618	,7565	1,0159
يعين مجلس الإدارة لجان ذات طبيعة استشارية تتمتع بالكفاءة والفعالية من أجل اتخاذ القرارات بشفافية مطلقة	10,871	122	,000	,76423	,6251	,9034
يلتزم مجلس الإدارة بالتواصل الفعال مع كافة الأطراف المتعاملة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتجنب القرارات الغير رشيدة	15,326	122	,000	,95935	,8354	1,0833
يملك مجلس الإدارة نظام داخلي تتم مراجعته بصفة سنوية، تحدد بموجبه مهام وصلاحيات المجلس لتعزيز عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة	11,633	122	,000	,86992	,7219	1,0180
يسمح للمساهمين المشاركة في مداولات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المتخذة على مستوى هذه الاجتماعات	4,900	121	,000	1,25410	,7474	1,7608
تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة وخصوصا صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة	15,110	121	,000	1,20492	1,0470	1,3628
تفوض المؤسسة السلطة وتشارك الأطراف المتعاملة في تقديم	19,656	122	,000	1,26016	1,1333	1,3871

الحلول حول المشاكل المطروحة لاختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار بفاعلية						
يكلف مجلس الإدارة وكافة المتعاملين، وتجنب حالات تضارب المصالح في علاقاتهم المهنية بغرض ترشيد القرارات المتخذة في المؤسسة	28,011	122	,000	1,19512	1,1107	1,2796
تفصح المؤسسة عن المعلومات لكافة أصحاب المصالح بمصادقية ووضوح، لإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة ومساعدة المستخدمين على ترشيد قراراتهم	29,126	122	,000	1,10569	1,0305	1,1808
يعتمد مستخدمي القوائم المالية على تقرير المراجعة والتدقيق لاتخاذ قراراتهم برشادة وعقلانية	4,655	122	,000	1,40650	,8084	2,0046

Corrélations

		المساهمة في ترشيد القرار المالي	مبدأ حقوق المساهمين	مبدأ المعاملة لبعدلة للمساهمين	مبدأ دور أصحاب المصالح	مبدأ الإفصاح والشفافية	مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة
Corrélation Pearson	المساهمة في ترشيد القرار المالي	1,000	,321	,432	,211	,225	,362
	مبدأ حقوق المساهمين	,321	1,000	,636	,257	,346	,251
	مبدأ المعاملة لبعدلة للم ساهمين	,432	,636	1,000	,334	,336	,349
	مبدأ دور أصحاب الم صالح	,211	,257	,334	1,000	,213	,152
	مبدأ الإفصاح والشفافية	,225	,346	,336	,213	1,000	,189
	مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة	,362	,251	,349	,152	,189	1,000

Sig. (unilatéral)	المساهمة في ترشيد القرار المالي	.	,000	,000	,010	,006	,000
	مبدأ حقوق المساهمين	,000	.	,000	,002	,000	,003
	مبدأ المعاملة لبعلدلة للمساهمين	,000	,000	.	,000	,000	,000
	مبدأ دور أصحاب المصالح	,010	,002	,000	.	,009	,046
	مبدأ الإفصاح والشفافية	,006	,000	,000	,009	.	,018
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	,000	,003	,000	,046	,018	.
N	المساهمة في ترشيد القرار المالي	123	123	123	123	123	123
	مبدأ حقوق المساهمين	123	123	123	123	123	123
	مبدأ المعاملة لبعلدلة للمساهمين	123	123	123	123	123	123
	مبدأ دور أصحاب المصالح	123	123	123	123	123	123
	مبدأ الإفصاح والشفافية	123	123	123	123	123	123
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	123	123	123	123	123	123

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,576	5	2,315	7,642	,000 ^b
	de Student	35,447	118	,303		
	Total	47,024	123			

a. Variable dépendante : المساهمة في ترشيد القرار المالي

b. Prédicteurs : (Constante), مبدأ حقوق المساهمين, مبدأ الإفصاح والشفافية, مبدأ دور أصحاب المصالح, مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة, مبدأ المعاملة لبعلدلة للمساهمين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,511	,459	3,293	,001			
	مبدأ حقوق المساهمين	,043	,092	,049	,642	,321	,043	,037
	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	,289	,114	,281	,012	,432	,228	,204
	مبدأ دور أصحاب المصالح	,046	,070	,057	,509	,211	,061	,053
	مبدأ الإفصاح والشفافية	,057	,086	,057	,514	,225	,060	,053
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	,224	,083	,232	,008	,362	,242	,217

a. Variable dépendante : المساهمة في ترشيد القرار المالي

Corrélations

	المساهمة في ترشيد القرار المالي	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
Corrélation de Pearson	المساهمة في ترشيد القرار المالي	1,000	,432
	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	,432	1,000
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	,362	,349
Sig. (unilatéral)	المساهمة في ترشيد القرار المالي	.	,000
	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	,000	.
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	,000	.
N	المساهمة في ترشيد القرار المالي	123	123
	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	123	123
	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	123	123

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,162	2	5,581	18,674
	de Student	35,862	120	,299	
	Total	47,024	122		

a. Variable dépendante : المساهمة في ترشيد القرار المالي

b. Prédicteurs : (Constante), مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين, مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés		non	Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations	Partielle	Partielle
	B	Erreur standard		Bêta			Corrélation simple		
1	(Constante)	1,790	,383		4,671	,000			
	مبدأ المعاملة لبعادلة للمساهمين	,357	,087	,348	4,089	,000	,432	,350	,326
	مبدأ مسؤوليات محل س الإدارة	,232	,082	,241	2,827	,006	,362	,250	,225

a. Variable dépendante : المساهمة في ترشيد القرار المالي