



الموضوع

دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة روائح ورود - الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: حاكمية مؤسسات

الأستاذ المشرف:

الغالي بن إبراهيم

إعداد الطالب:

محمد بن موسى

...../Master-GE/GO-GSO/2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾ .

سورة التوبة الآية: 104





الإهداء



مهما طال الزمان فإن لكل بداية نهاية، ولكل تعب راحة، ولكل جهد ثمرة وثمره
جهدي هذه المذكرة التي أهديها إلى :

تاج رأسي وعوني في هذه الحياة إلى الذي تعب لأرتاح وكافح لأنال إلى الذي علمني
أن الحياة معركة المنتصر فيها كان سلاحه العلم و الأخلاق منير دربي ومبدد همومي
إلى الذي ساندني بحضوره ودعمه لي إلى الشخص الذي كان له دور كبير لبلوغي
هذا النجاح وتمنى أن يراني في أرقى المراتب ... إلى أبي العزيز.

إلى التي لا يوجد حرف أو كلمة تبقى صامدة أمام أعمالها الجبارة ولا توجد قصيدة
شعر كتبت أو ستكتب تفيها حقها وتعبر لها عن جزيل شكري وعظيم إمتناني ، إلى
واحة الأحلام وسراج حياتي ونبع الحنان الصافي و الصدر الحنون الدافي إلى أعظم
إمرأة بين نساء الكون إليك أُمي الغالية.

فكما يقول المثل وراء كل رجل عظيم امرأة فأنا بدوري أقول وراء كل إبن مجتهد
أب وأم عظيمان سهرا على تمهيد درب النجاح لي وإستبدلا أشواكه بالورود.

إلى من كانوا معي في السراء والضراء أخوتي زهرة، حنان، عبد الرحمان، عبد
الغني، خزاني أتمنى له التوفيق في شهادة البكالوريا، مباركة، وإلى الكتكوت ابن
أختي المنذر وأخيه الأكبر أحمد أمين

إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل..... إلى أصدقائي

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة حاكمية 2015.

إلى كل من يعرفه القلب و لم يكتبه القلم



محمد



شكر و عرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأطلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل من ساعدني في إتمام دراستي و هذا البحث المتواضع و أخص بالذكر:

الشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل " بن ابراهيم الغالي " على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمي لي النصائح والتوجيهات القيمة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة الذين أشرفوا على تدريسي و الذين تشرفت بمعرفتهم خلال الفترة التي قضيتها فيها ، وكل عمالها الذين يسهرون العى راحتنا في اوقات الدراسة.

إلى زملاء الدراسة في دفعة ماستر حاكمية مؤسسات وأشكرهم على مساعدتي في اتمام هذا البحث وبالخصوص (لشهب إلياس، وعمار مسعودي، وحمزة مقرحي، رماضنا ولطفي فاروق و كلاوة عبد الكريم وزلاسي لطفي فاروق واعدوكة العيد وإلى كل الذين ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي.

إلى كل عمال شركات روائح الورود بالوادي الذين لم يبخلو في تقديم لي المعلومات المتعلقة بالبحث وخاصة الموظف شيكمبو السعيد.

ولا انس الشكر الى مقها الانترنت عيساوي نت بالوادي على مساعدته في ضبط واخراج هذا البحث

و إلى كل من كان عوننا لي في إتمام هذا البحث و قدم لي يد العون من معلومات، توجيهات، نصائح.....

ملخص:

تعد عمالية اتخاذ القرار من أبرز العماليات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية لما تحمله من أهمية ، بحيث الهدف من هذه العمالية إيصال المؤسسة إلى اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وفي ظل ذلك جاءت حوكمة الشركات تعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تطمح إليها المؤسسة ، ومن بين هذه الأهداف هي العمال على ترشيد قرارات المالية

في هذا الصدد قمنا بي هذه الدراسة بعنوان دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية للإجابة على التساؤل التالي: ماهو دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية، وتم طرح الفرضيات التالية: المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات وتقارير المراجعة الداخلية هي تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا من طرف المراجع الداخلي. يتم إتخاذ القرار المالي في المؤسسة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة وتقارير المراجعة الداخلية تساعد متخذي القرار في إتخاذ القرارات المالية.

وللإجابة على هذه الفرضيات تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولذلك تم توزيع استبيان على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي في الفترة 2014-2015 وكانت نسبة الإجابة عليها 83%، حيث خلصت الدراسة إلى:

1. يتم تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات بالشكل المطلوب.
2. تساعد حوكمة الشركات في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تساهم حوكمة الشركات من خلال مبادئها في ترشيد القرارات المالية.
4. تقوم المؤسسة بمتابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ.
5. هناك علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية حيث أن متخذ القرار يلجأ إلى الأطراف المعنية (مساهمين ، مجلس الإدارة ، جودة شفافية التقرير المالية) من أجل إتخاذ قرار مالي رشيد.
6. تقوم المؤسسة في حالة اتخاذ قرار مالي هام تلجأ إلى عقد إجتماعات مع الأطراف المعنية بهذا القرار للمناقشة فيه.

كلمات المفتاح: حوكمة الشركات, إتخاذ قرار, قرارات مالية.

Résumé:

La prise de décision des travailleurs de la principale Alamagliat administrative au sein de l'institution économique en raison de son importance intrinsèque, de sorte que l'objectif de ces syndicats de la livraison de l'institution de prendre des décisions qui permettront d'atteindre les objectifs de l'institution et moins que la gouvernance d'entreprise a travaillé pour atteindre une série d'objectifs aspirer à l'institution, et entre Ces objectifs sont les travailleurs sur la rationalisation des décisions financières

Nous évaluons cet égard me cette étude intitulée Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la rationalisation des décisions financières pour répondre à la question suivante: Quel est le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la rationalisation des décisions financières, ont été posant les hypothèses suivantes: l'audit interne est une activité indépendante vise Alyaatta garanties suffisantes sur le degré de contrôle dans Alamilit.taqarir L'audit interne est un des rapports périodiques à la haute direction par l'auditeur interne. Le dans l'organisation en ligne avec les objectifs de la vérification Almassh.taqarir aider les décideurs à prendre des décisions internes financiers décision financière.

Pour répondre à ces hypothèses ont été suivies descriptive méthode analytique, par conséquent, un questionnaire a été distribué à un échantillon des institutions économiques dans l'état de la vallée du taux Afattrh2014-2015 a été répondu par 83%, lorsque l'étude a conclu:

1. L'application de la gouvernance d'entreprise dans les institutions comme l'exige.
2. aide gouvernance d'entreprise dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

3. Gouvernance d'entreprise contribue à travers ses principes dans la rationalisation des décisions financières.

4. L'institution de suivre le processus de mise en œuvre de la décision.

- Il existe une relation entre la gouvernance d'entreprise et les décisions financières que le décideur de recourir aux parties concernées (les actionnaires, le conseil d'administration, la qualité de la transparence du rapport financier) afin de prendre une décision financière rationnelle.
- Dans le cas de la Fondation de prendre une décision financière importante TGAE de tenir des réunions avec les parties intéressées pour discuter de cette décision étendu.

Mots clés: la gouvernance d'entreprise, de prendre une décision, les décisions financières.

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	الإهداء
	الشكر
I-II	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات
03	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
04	المطلب الثاني : تعريف وخصائص حوكمة الشركات
08	المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات
11	المبحث الثاني: محددات ، مبادئ ، وآليات حوكمة الشركات
11	المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات
13	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات
19	المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات
23	المبحث الثالث : الأطراف المعنية بحوكمة الشركات ونظريات وتجارب
23	المطلب الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
24	المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات
31	المطلب الثالث : بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات
37	الخلاصة
38	الفصل الثاني : دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية القرارات المالية
40	المطلب الأول تعريف اتخاذ القرار والقرار المالي
43	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

52	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية
52	المطلب الأول: قرارات الاستثمار
56	المطلب الثاني: قرارات تمويل
58	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
62	المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية
62	المطلب الأول: الإفصاح والشفافية ودورها في ترشيد القرار المالي
64	المطلب الثاني: حقوق المساهمين ودورها في ترشيد القرارات المالي
66	المطلب الثالث: مجلس الإدارة ودوره في ترشيد القرار المالي
68	الخلاصة
69	الفصل الثالث: دراسة ميدانية - شركة روائح ورود.
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود
71	المطلب الأول: تعريف الشركة ونشأتها
72	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف في الشركة
77	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: المنهج المستخدم.
77	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة
79	المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها
80	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: اختبار الاستبيان
81	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
83	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
96	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
99	الخلاصة
100	الخاتمة
105	قائمة المراجع
112	الملاحق
	ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	خصائص حوكمة الشركات	07
02	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة الشركات	13
03	مبادئ حوكمة الشركات	18
04	عملية اتخاذ القرار	42
05	مراحل اتخاذ القرار	47
06	العوامل المؤثر في اتخاذ القرار	51
07	الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود	73



قائمة الجداول

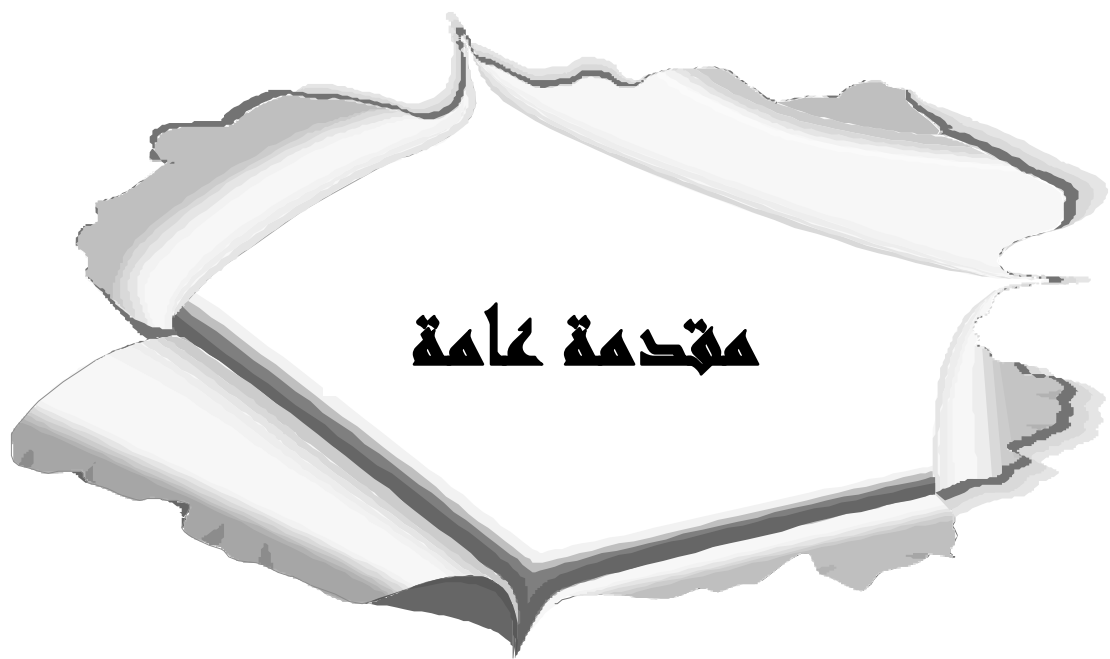
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	مقياس ليكارت الخماسي	01
79	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	02
80	معامل ألفا كرونباخ	03
81	عدد العمال من الذكور والإناث	04
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
82	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	07
83	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
83	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	09
84	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) يتمتع المساهمون بمجموعة من الحقوق المالية و غير المالية	10
84	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) للمساهمين دور في تعيين أعضاء مجلس الإدارة	11
85	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) للمساهمين دور في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي من خلال الجمعية العامة للمساهمين	12
85	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) للمساهمين الحق من خلال الجمعية العامة في الاطلاع على جميع البيانات المالية للشركة	13
86	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) تقوم الجمعية العامة للمساهمين بعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات المالية للشركة	14
86	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) يتحصل المساهمون على الشرح الوافي والكافي بشأن قرار مالي مهم	15

قائمة الجدول

87	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) يشرف مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات المالية	16
87	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق المساهمين	17
88	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية خلال فترات زمنية مختلفة لمناقشة الوضع المالي للشركة	18
88	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة في اتخاذ قراراتهم	19
89	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) يوجد نظام داخلي يحدد مسؤولية مجلس الإدارة	20
89	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة نتيجة قرار معين	21
90	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) تقوم الشركة بالإفصاح عن بقوائمها المالية	22
91	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية ما للأطراف ذات مصلحة	23
91	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) يعمل الإفصاح على توفير الحد الأدنى من المعلومات المتعلقة بشأن قرار مالي	34
92	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) تحسن درجة شفافية المعلومات يؤدي إلى تحسين في جودة القرار المالي	25
92	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات المالية يؤدي إلى ترشيده ا	26
93	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) اهتمام الشركة بالإفصاح والشفافية يؤدي إلى ترشيد القرارات المالية	27
93	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) يعتمد الشركة على التقارير المالية بنسبة كبيرة في اتخاذ القرار المالي	28

قائمة الجدول

94	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) للقوانين و التشريعات المالية المعمولة في الشركة بها دور في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة	29
94	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) التحكم بالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في الشركة يؤدي إلى ترشيدها	30
95	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (22) تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في الشركة من أهم القرارات التسييرية في المؤسسة	31
95	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (23) لكفاءة المسيرين الماليين و الإداريين في الشركة دور في ترشيد القرارات المالية	32
96	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (24) تؤدي القرارات المالية الرشيدة إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة	33
97	علاقة المساهمون والقرارات المالية	34
97	علاقة مجلس الإدارة والقرارات المالية	35
98	علاقة الإفصاح والقرارات المالية	36
98	علاقة حوكمة الشركات بالقرارات المالية	37



تعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية حيث أدت هذه الأزمات والانهيarts إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى تبنيها هذا مفهوم.

ومما لاشك فيه أن عمالية اتخاذ القرارات تمثل جوهر العمليات الإدارية وبالأخص العمليات المالية باعتبارها محرك الأساسي لها لذلك فان متخذ القرار المالي لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه امثل هذه القرارات وعليه لابد أن يستند متخذ القرار المالي إلى بيانات ومعلومات ذات دارجة عالية من شفافية ونزهة والعمل على مشاركة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات المالية وتحقيق الأهداف وهذا ما يستدعي إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

إشكالية الدراسة:

وبمجرد الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات يصبح لزاما على المدراء ومجلس الإدارة وأصحاب القرار في الشركة اتخاذ قرارات مالية يراعى فيها أهداف كل الأطراف لتقليل من تضارب المصالح داخل الشركة كما تهدف إلى ترشيد ممارسات الحاسبين العاملين بالشركة ومقربي الحسابات للكشف عن الوضعية الحقيقية للشركة دون تلاعب وبالتالي يتحاذ قرارات مالية مبني على معلومات صحيحة يؤدي في النهاية إلى تحقيق استغلال جيد للموارد المالية المتاحة ورفع ثقة المتعاملين مع الشركة مع مكانية مساءلة متخذي القرار المالي على النتائج المحققة وهذا ما يقود لنطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

" ما هو دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟ "

فرضيات الدراسة :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد دور للمساهمين في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
2. لا يوجد دور لمجلس الإدارة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
3. لا يوجد دور للإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع :

تكمن الأسباب الرئيسية في اختيار الموضوع كما يلي:

1. معرفة أصحاب القرارات المؤثرة في الشركة والتأثير كل منهم على القرارات المالية المتخذة في المستقبل؛
2. علاقة الموضوع بالتخصص والمتمثل في حاكمية المؤسسات ؛
3. باعتبار عملية اتخاذ القرار من بين أهم وظائف المدراء مما يستوجب دراستها ومعرفة الجوانب التي ترفع من فعاليته ؛
4. الرغبة الشخصية في معرفة وظيفة اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة وكيفية ترشيدها.

أهمية البحث :

تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

1. الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصصنا المتمثل في حوكمة الشركات ؛
2. إبراز التداخل بين حوكمة الشركات والقرارات المالية في المؤسسة ؛
3. إبراز العلاقة بين حوكمة الشركات (مبادئ) والقرارات المالية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الموسومة بـ دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية

إلي ما يلي:

1. التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ؛
2. إبراز مدى تأثير حوكمة الشركات على القرارات المالية ؛
3. التعرف على دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية ؛
4. بحث ومناقشة دور المساهمين في ترشيد القرارات المالية ؛
5. بحث ومناقشة دور مجلس الإدارة في ترشيد القرارات المالية ؛

6. بحث ومناقشة دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية .

الدراسات سابقة :

هناك مجموعة من الدراسات والابحاث العلمية التي اجريت حول موضوع حوكمة الشركات والقرارات المالية ، ومن ابرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة :

الدراسة الأولى: زلايسي رياض، إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2012/2011 ، تتناول الاشكالية التالية :ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في الوصول إلى معلومات محاسبية ذات جودة عالية، ولقد اهملة هذه الدراسة الجانب دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات المالية في ضل حوكمة الشركات .

الدراسة الثانية: إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق حوكمة على الإفصاح المالي وجودة التقرير المالية دراسة ميدانية لشركات المدرجة في البورصة في السواق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2009 ، وتتناول الإشكالية التالية: مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقرير المالية للشركة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وان هذه الدراسة قد أهمله العلاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية .

الدراسة الثالثة: هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل حوكمة الشركات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2012، والتي تناولة الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة المراجعة في تفعيل جودة حوكمة المؤسسات، اهتمة بالمراجعة الداخلية فقط ولم تهتم بي بدورها في ترشيد القرارات المالية.

صعوبات الدراسة :

إن من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذا الموضوع تكمن في ما يلي:

1. قلة المراجع المتعلقة بالعلاقة في البحث ؛
2. قصر الوقت أثناء الدراسة ؛
3. امتناع ومدراء بعض المؤسسة في قبول إجراء الدراسة الميدانية في شركة ؛
4. وجود صعوبات في توزيع الاستبيان.

المنهج المتبع :

لدراسة الإشكالية والإجابة عليها، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف حوكمة الشركات والقرارات المالية وكذلك تحديد دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية وتحليلها في مجموعة من الأدوات المتعددة ، وفي الدراسة الميدانية تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال دراسة مؤسسة روائح ورود بالوادي مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة و الضرورية لموضوع البحث.

تقسيم موجز لهيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا " دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية " وللإجابة عن الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول : فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي كما يلي:

1. الفصل الأول: والذي جاء بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث **المتناول المبحث الأول** : ماهية حوكمة الشركات لعرض نشأة ، وتعريف وخصائص ، واهمية اهداف حوكمة الشركات ، أما المبحث الثاني: حوكمة الشركات (محددات ، مبادئ واليات حوكمة الشركات) ، وأما المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات نظريات وتجارب ؛
2. **الفصل الثاني**: والذي جاء بعنوان دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية حيث تضمن ثلاث مباحث ، تضمن الأول : ماهية القرارات المالية ، أما في المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية ، أما في المبحث الثالث دور مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية ؛
3. **الفصل الثالث**: والذي جاء بعنوان دراسة الميدانية بشركة روائح ورود بالوادي حيث تضمن اربع مباحث ، الأول: تقديم شركة روائح ورود بالوادي ، أما المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ، أما الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .



الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

يعد مصطلح Corporate Governance من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخرا وهو مصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة أو ما يسمى بحوكمة الشركات، وقد نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى القصور التي أصيبت بها القوانين والتشريعات التي تحكم الأنشطة التجارية و الخدماتية والتي أدت إلى الحدوث الكثير من الحالات الإفلاس للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

ولقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم انهيارات عديدة من الشركات والتي من أبرزها شركة "إنرون وورلدكوم وبنك بريش" والتي ارتبط انهيارهم بالفساد المالي والإداري والمحاسبي وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

وقد أدى انهيار أداء الشركات إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدولي لدراسة آلية الحوكمة وحددت مبادئ خاصة للحوكمة، وذلك نجد أن إجراءات ومعايير الحوكمة ستظل موجهة بالدرجة الأولى لسد الثغرات والفجوات في القوانين والتشريعات التجارية المعمول بها، وذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية ومنح حدوث حالات الغش والتدليس، وقد دفعت هذه الانهيارات أيضا إلى البحث عن الدور الحيوي الذي يلعبه مجلس الإدارة والجان المراجعة في عملية الحوكمة، حيث تعتبر كل هذه الأطراف وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية والوصول إلى قرارات مالية ذات رشادة وفعالية، وقد عظمة الحوكمة القيمة التنافسية للشركات في ظل استحداث أدوات واليات السوق وحدث اندماجات عالية وتبرز الأهمية هنا تجنب الانزلاق في مشاكل المحاسبة والمالية وسوء القرارات المالية التي تم بناؤها على النتائج المالية والمحاسبية خاطئ، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية حوكمة الشركات، ومحددات، مبادئ واليات حوكمة الشركات، الأطراف المعنية بحوكمة الشركات نظريات وتجارب.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات العالمية، وخاصة في أعقاب الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي بصفة عامة و إفلاس العديد من كبريات الشركات التي تأثرت بمجموعة من الأزمات.

ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى نشأة حوكمة الشركات والتعرف عليها ومعرفة أهمية وأهداف وجودها.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

لقد مر مفهوم حوكمة الشركات بعدة تطورات لي تبناه، ويمكن رصد أهم التطورات في ما يلي:

أولاً: في الفترة مابين (1932-1976) بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات Corporate Governance يأخذ حيزاً مهماً في الأدبيات الاقتصادية منذ عام 1932، حيث Brle means من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932 وتأتي آليات حوكمة الشركات لتغطية الثغرات التي يمكن أن تحدث بين المالكين ومديري الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة.¹

ثانياً: وفي الفترة مابين (1976-1992) لقد قام كل من Jemsonand end meckling في عام 1976 بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات لظهور فعليتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية عن الإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية ومعروفة باسم لجنة تريديواي tresdeuay، التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.²

¹ عيساوي سهام، فاطمة زهراء طاهري، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 4-5.

² مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، دار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص: 14.

ثالثا: وفي الفترة مابين (1992-1997) في عام 1992 قامت هيئة بورصة لندن بتكوين لجنة Cadbury Committee على أثر انهيار لبعض الشركات ما بين الثمانينات والتسعينات في إنجلترا وامتزجت اللجنة نظام المراقبة الداخلية من أجل منع أو خفض حدوث مثل هذه الخسائر.¹

رابعا: وفي الفترة مابين (1997-1998) أوضح لابورتا وآخرون Laporta et al أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات لها تأثير ملموس على كفاءة ممارسة حوكمة الشركات، ويرجع تسارع انتشار مصطلح الحوكمة، إلى الانتهازيات المالية في بعض الدول والشركات، وأبرزها الكارثة المالية التي أصابت دول جنوب شرق آسيا (1997)، ومسلسل سقوط وانهيار العديد من الشركات الكبرى، منها شركة " انرون " وشركة " وورلدكم " وغيرها، تلك الأسباب وغيرها دفع المؤسسات الدولية الاقتصادية والمالية إلى اعتناق مفهوم أوسع للحوكمة لا يقتصر على حوكمة الشركات تحديدا، بل ليمتد إلى حوكمة الاقتصاديات القومية بصفة خاصة، الاقتصاد العالمي بصفة عامة.²

خامسا: وفي الفترة مابين (1998-1999) في عام 1999 وعلى المستوى الدولي أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريرها بعنوان مبادئ حوكمة الشركات Governance Principle of Corporate وهو أول اعتراف رسمي دولي لهذا المفهوم.³

المطلب الثاني: تعريف وخصائص حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، ومن هنا سيتم إيضاح مفهوم حوكمة الشركات والتعرف على خصائصها:

¹ سعيد، صفاء، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية 2005، ص: 268.

² مهران، عشري، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية 2005، ص: 441-442.

³ ضيف الله محمد الهادي، مسعودي دراوسي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 6-7-2012/5، ص: 3-4.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

1-1 التعريف اللغوي:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحوكمة بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:¹

- 1 1 - الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- 1 2 - الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- 1 3 - الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- 1 4 - التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2 - التعريف الاصطلاحي:

لم يتم تقديم تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات حيث يوجد العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، إذ أن كل تعريف يعبر عن وجهة نظر مقدمه، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف:

1-2- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها (مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح).²

2-2- مؤسسة التمويل الدولي IPC بأنها (هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها).³

2-3- هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.⁴

¹ صالح حميداتو، علاء بوقفة، عبد الحق طير، علاقة نظام المعلومات المحاسبي والمالي بحوكمة الشركات، الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 7-12/8/2014، ص 12

² محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 120

³ مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 207

⁴ مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008 ص 15

2-4- هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.1

من خلال ما سبق من التعريف يمكن أن نستنتج التعريف التالي:

هي مجموعة من القوانين واللوائح التي تضبط وتحدد العلاقات بين مجلس الإدارة الشركة وكل الأطراف المرتبط بها، كأصحاب المصالح وحملة الأسهم والمساهمين. الخ.. الخ.

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات:

لحوكمة الشركات عدة خصائص وهي: 2

1 الانضباط:

وهو حرص المؤسسة على إتباع سلوك أخلاقي في كل العمليات والأنشطة والقرارات التي تتخذها.

2 الشفافية:

وهي المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وتقديم صور حقيقية لكل ما يحصل داخل المؤسسة.

3 الاستقلالية:

وتعني الفصل بين الملكية والإدارة وأيضا استقلالية الرقابة عن التنفيذ ويتحقق ذلك عن طريق:

- وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا؛

- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي؛

- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

4 المساءلة:

تعني أن كل مسؤول في المؤسسة معرض للمساءلة عن عمله أمام المساهمين.

5 المسؤولية:

تتبع هذه المسؤولية عن إدراك المؤسسة لحقوق جميع الأطراف المهمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح

والقوانين التنظيمية.

¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 17
² طارق عبد العال حمادي، حوكمة الشركات حوكمة القطاع العام والخاص والمصرف مفاهيم مبادئ تجارب المتطلبات، الطبعة الثانية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 25

6 العدالة:

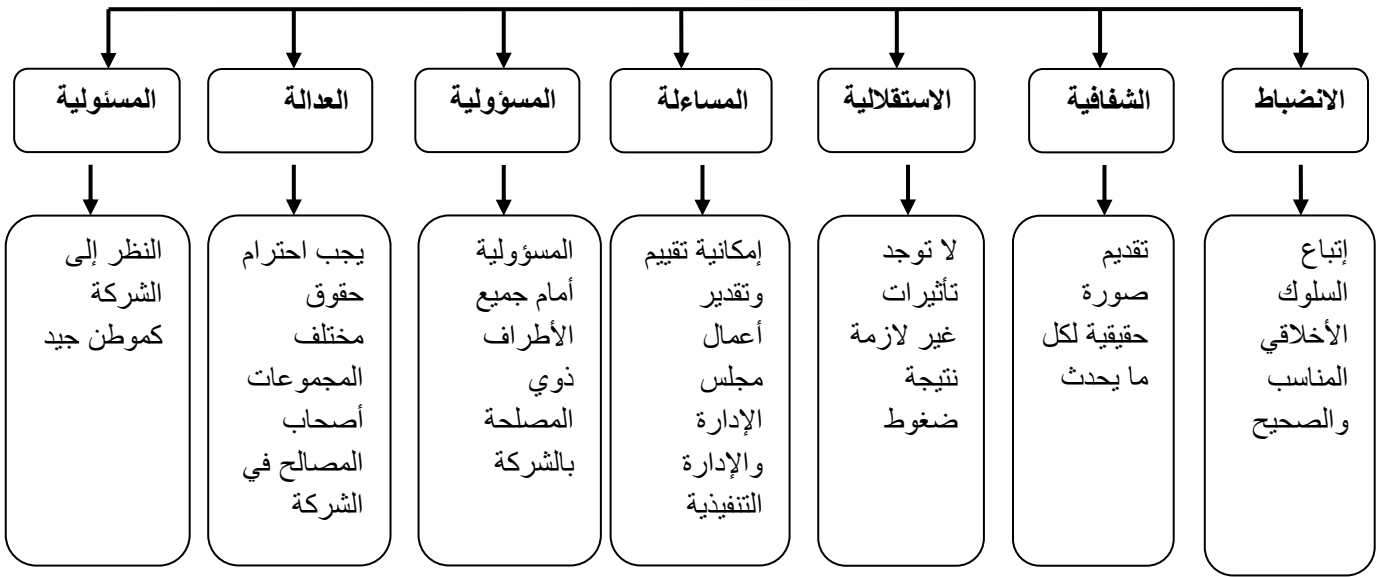
وهي أن يعمل مختلف الأطراف بالتساوي وخاصة مساهمي الأقلية.

7 المسؤولية الاجتماعية:

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

ومما سبق يمكن توضيح تلخيص خصائص حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 23.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية كبير داخل المؤسسة كما أنها لها أيضا جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وسيتم إبراز أهمية وأهداف حوكمة الشركات في ما يلي:

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير أداء المؤسسة، وتحقيق النزاهة داخل الإدارة، وكذلك الوفاء بالواجبات والالتزامات وضمن وصول المؤسسة في تحقيق أهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم.

وتعد حوكمة الشركات وسيلة جيدة التي تمكن المجتمع التأكد من تحسين إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات، وفي نفس الوقت أيضا هي أداة جيد للتحكم على أداء مجال إدارة الشركات ومحاسبتهم؛¹

فحوكمة الشركات هي أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية، وتبرز أهميتها على نحو التالي: 2

1. مكافحة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه نهائياً، وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
2. ضمان تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين داخل الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين و إلى أبسط عامل فيها؛
3. تحقيق السلامة والصحة وتفاذي وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد، والحد من الاستمرار أي خطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً؛
4. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها خطر للمصالح، وان استمرارها يصعب من تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي طارئ؛
5. تقليل الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع من حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذه الأخطاء؛

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية الدولية المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007، ص: 24.

² محسن احمد الخضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة، 2005، ص: 58-59.

6. تحقيق الاستفادة القصوى والفعالة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وخاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل الشركة؛
7. تحقيق أعلى قدر للفاعلية و مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها؛
8. تضمن حوكمة الشركات عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطته في الإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين، كما تعمل حوكمة الشركات على استغلال الإدارة أموال المساهمين بالتالي لا بد من الإفصاح عن كافة البيانات اتخاذ القرارات المناسبة ولا شك أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يساعد على تحقيق الشركة لمعدلات ربحية مناسبة بما يساعد الشركة على تدعيم مركزها المالي وزيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها واتساعها وازدياد حجمها وتطوراتها السليمة والمستمرة. 1

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات :

لقد تعددت مفاهيم المستخدمة لتعبير عن أهداف حوكمة الشركات، ولكنها جميعها تدخل في ضمن الأهداف التي يمكن إيضاحها في ما يلي: ²

1. تهدف إلى تحسين وتدعيم القدرة التنفسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
2. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي للوحدة الاقتصادية تهدف إلى تعزيز ثقة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المنفق عليها، وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية للمستثمر في الأسواق المال، وتدعيم مواطن الاستثمارية؛
3. الحصول على التمويل اللازم وفي الوقت المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
4. تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها؛

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 25-26

² جابر دهيمي، زين الدين بروش، دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص 5

5. تحسين عملية صنع القرار في الشركات وزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛
6. تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
7. إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
8. تمكن المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم برقابة إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظات استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع؛
9. العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
10. حماية المساهمين وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم ومنع حدوث الأزمات الاقتصادية؛
11. تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.¹

¹ العيد قرشي، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/5/2012، ص 10

المبحث الثاني: محددات، مبادئ وآليات حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله و وضع مبادئ وآليات ومحددات لها.

المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات و الدول من اكتساب المنفعة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين (محددات داخلية ومحددات خارجية):

أولا: المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية لقواعد وأسس تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.¹

ومنه نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

1. آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في الشركة؛
2. الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة؛
3. العلاقة الهيكلية بين الجمعية العامة لشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.²

¹ رضا الزهواني، خيضر عقبة، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2014/12/8-7، ص 5.

² سليمان رشيدة، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2012/2013، ص 27.

ثانياً: المحددات الخارجية

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال:¹

1. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
2. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
3. كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات؛
4. وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية؛
5. وجود شركات خاصة بالمهنة الحرة مثل المكاتب الاستشارية المالية؛
6. دور المؤسسات الغير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير حكومية في جمعيات المحاسبين، المراجعين، ونقابات المحامين على سبيل المثال.

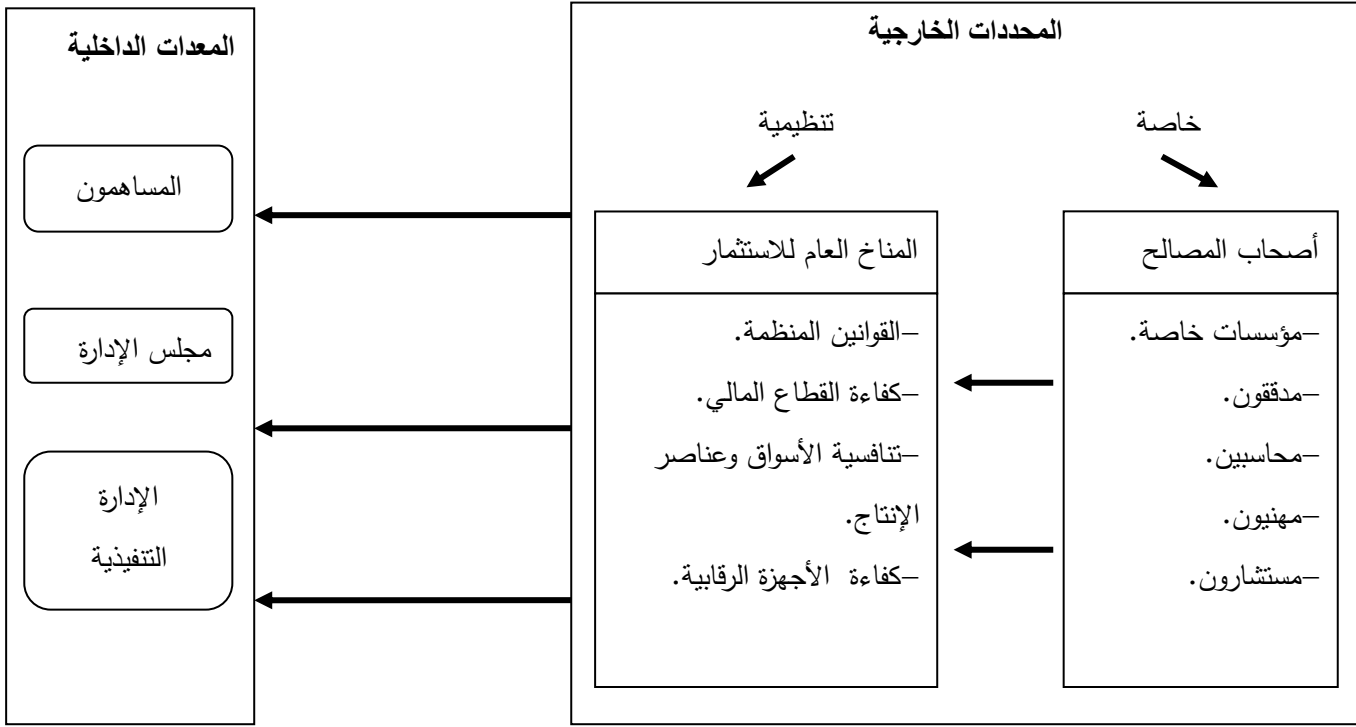
وترجع أهمية المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة،

والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ومما سبق يمكن تلخيص محددات حوكمة الشركات في الشكل التالي:

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 230

الشكل 2: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 41.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة من الشروط العامة التي لا بد من توفرها لتطبيق حوكمة الشركات.

نظر للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات وكانت خمسة مبادئ، وفي عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ حتى أصبحت ستة مبادئ.¹

¹ مصطفى محمد اسليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 353

وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

حيث ينص هذا المبدأ على:

لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتائج الظروف الخاصة بالدول وتاريخها وتقليدها ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال حوكمة الشركات.¹

هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:²

- 1 - ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل الفعال؛
- 2 - ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي متوافق مع أحكام قانونية وذات شفافية؛
- 3 - ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي مما يحدد بشكل واضح ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- 4 - ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة النزهاء للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تتضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ومبادئ لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 26

² مصطفى محمد سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 45

ومن الطبيعي أن تتاح لهم فرصة مباشرة حقوقهم، مما يمكنهم من حماية مصالحهم وفي مقدمة تلك الحقوق:¹

1. حق المساهمين الأساس في نظام امن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم؛
2. حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري منتظم؛
3. المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والاطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت؛
4. انتخاب مجلس الإدارة؛
5. المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.
6. حق المساهمين في المشاركة والاطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها؛
7. حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بها بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع ملكيتهم لرأس المال.

ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يتكفل إطار حوكمة الشركات بالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.²

فضلا عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر و استخدام البعض لمعلومات داخلية غير متاحة لباقي المساهمين، إلى جانب حقوقهم في الاطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين الشركة وأي من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين، بصفته الشخصية أو نيابة عن طرف ثالث³.

¹ طارق عبد العال حمادي، مرجع سابق، ص 42

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، ص: 8.

³ جودي محمد رمزي، اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/5/2012، ص: 7.

رابعاً: دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وان يعمل أيضاً على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.¹

وذلك بما يتضمن التأكيد على:

1. احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة؛
2. تصويت أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم؛
3. توفير آلية تحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المؤسسة؛
4. الحصول على معلومات المناسبة واللائمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة.²

خامساً: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركات، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.³ كما يجب أن يتركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية، التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مد تحقيق أهداف الشركة.⁴

سادساً: مسؤولية مجلس الإدارة:

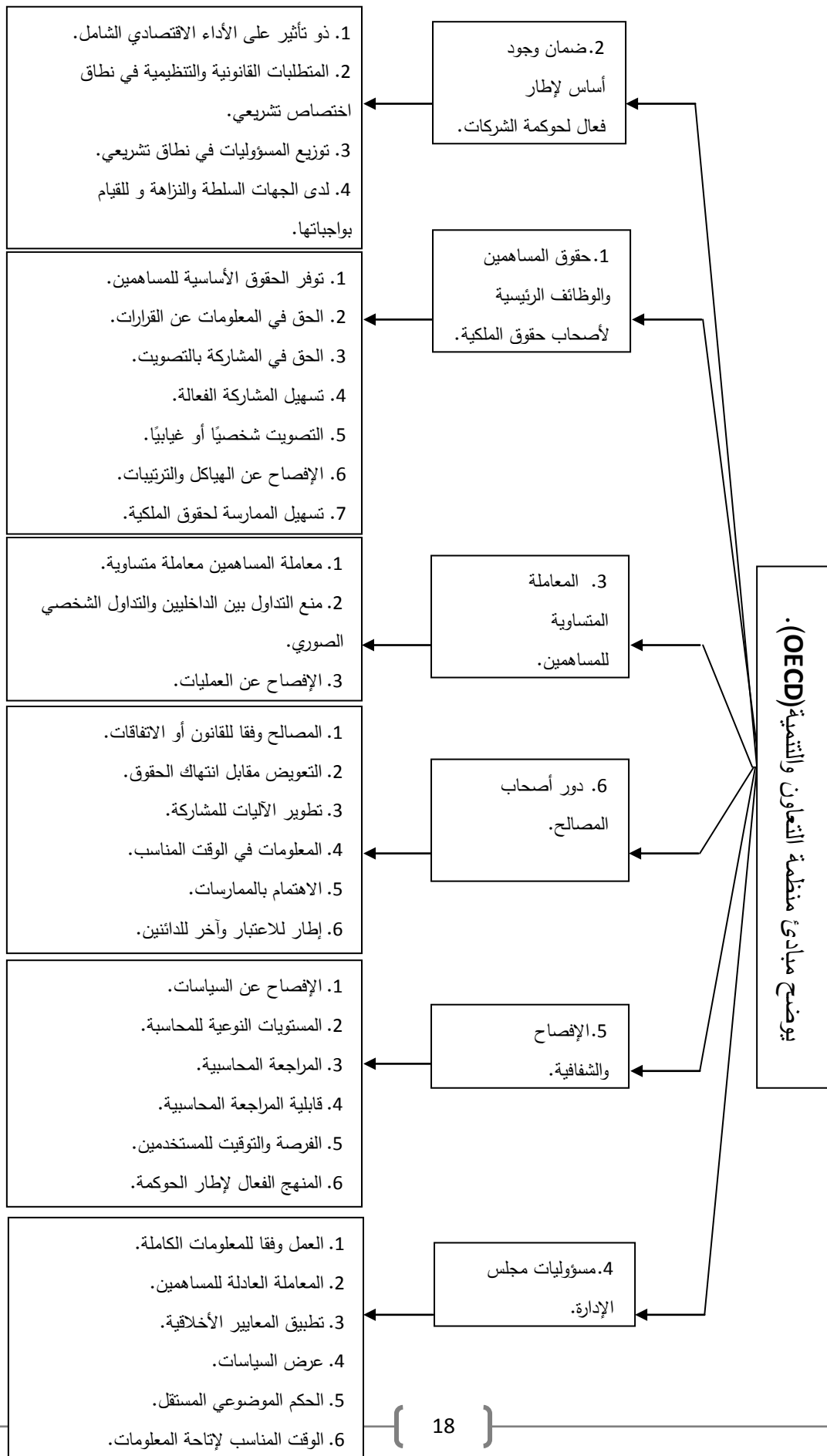
على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة، والرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي:

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص: 9.
² مصطفى أمين، الهامل عبد القادر، السييل الكفيلة لمواجهة متطلبات تبنى مفهوم حوكمة في ظل تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 11.
³ أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص: 23.
⁴ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21.

- 1 العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبدل العناية والحرص على مصلحة المؤسسة والمساهمين؛
- 2 المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها على القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين؛
- 3 التأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المؤسسة والمساهمين؛
- 4 القدرة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة؛
- 5 حق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته كما تنص مبادئ حوكمة الشركات.¹

¹ مصطفى أمين، الهامل عبد القادر، مرجع سابق، ص: 12.

الشكل 3: مبادئ حوكمة الشركات



المطلب الثالث: آليات حوكمة الشركات

قبل التعرف على مفهوم آليات حوكمة الشركات لابد من تحديد معنى الآلية التي يرى بأنها:

منظومة تشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل بتناسق وتعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بأكملها أو خلل في طريقة عملها ومن هذا المنطق جاء مفهوم الآلية كاصطلاح على أنها مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة، بناءً على مسبق تعرف آلية حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات، مهمات وخصائص التي تضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح والشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة.¹

وتنقسم آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وآليات خارجية:

أولاً: الآليات الداخلية:

تقوم آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية على النحو التالي:²

1 مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستغلال من قبل الإدارة، ذلك من خلال الصلاحية القانونية، وإعفاء المكافآت للإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحافز المناسب للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، في نفس الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تكاليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلي:

¹ فيروز شين، نوال شين، دور آليات حوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 6.

² حساني رقية وأخريات، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 18.

1 1 - لجان التدقيق:

لقد حظيت لجن التدقيق في الوقت الحاضر بالاهتمام البالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، اللجنة المتخصصة والباحثين وخاصة بعد الإخفاقات المالية التي حصلت في الشركات العلمية، يرجع هذا الاهتمام للدور الذي يؤديه لجان التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفضح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها من التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

1 2 - لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيد على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة لضمان تعزيز مصالح الشركة في المدى البعيد، من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية و تركيز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1 3 - لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين تتلائم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة للشركة، لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقوم مهاراتهم باستمرار.

2 - التدقيق الداخلي:

يؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دور مهما في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة الشركة بحيث يقوم الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك المواطنين العاملين في الشركات المملوكة للدولة والتقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.¹

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 282.

ثانياً: الآليات الخارجية:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي تمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:¹

1 - منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فأنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

2 - الاندماجات والاكْتساب:

مما لا شك فيه أن الاندماج والاكْتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لان الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج.

3 - التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

¹ بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة المفهوم الأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 14.

4 - التشريعات والقوانين:

عدة ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تحوي بين الفاعلين الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات والقوانين على الفاعلين المهمين والأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية أو الأسلوب لتفاعلهم مع بعضهم.¹

¹ بوقرة رابع، غانم هاجرة مرجع سابق، ص 15

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات ونظريات وتجارب

إن لحوكمة الشركات مجموعة من الأطراف المعنية بتطبيقها كما أنها لم تأتي من العدم ولكنها جاءت نتيجة إلى مشكل تتعرضة إليها بعض النظريات ولا ننسى أن هناك مجموعة من الدول تبنت هذا المفهوم.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هنالك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي:

أولاً: المساهمون:

إن المساهمين هم من يقومون بتقديم رأس المال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح والعوائد من استثماراتهم، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، بالمقابل إن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.¹

ثانياً: مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من ممثلي المساهمين وأطراف أخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، برسم السياسات العامة والكيفية أو التخطيط المناسب للمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين بنوعين من الوجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

1. واجب العناية اللازمة:

يتطلب من مجلس الإدارة أن يكون يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وان يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

¹ مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 16.

2. واجب الإخلاص في العمل:

ويتضمن ذلك العمل المتساوي للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات صيلة ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.¹

ثالثا: الإدارة:

تعتبر الإدارة هي المسؤولية الفعلية عن الشركة، أي تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بحسن كيفية بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها وقدمها إلى المجلس والأطراف التي لها مصلحة في هاته المعلومات.²

رابعا: أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف لديهم مصلحة داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا: الدائنون تهمهم قدرة الشركة على السداد، أما الموظفون فتهتمهم قدرتها على الاستمرارية.³

المطلب الثاني: نظريات حوكمة الشركات:

هناك عدة نظريات أدت إلى وجود حوكمة الشركات ومن أهمها (نظرية الوكالة، نظرية تكليف الصفقات، نظرية حقوق الملكية).

أولا: نظرية الوكالة:

1 تعريف نظرية الوكالة:

يعود الفضل في تطور نظرية إلى الاقتصاديين الأمريكيين Meakling & Jensen عام 1976 حيث قدم تعريف لنظرية الوكالة على أنها: علاقة بموجبها يلجأ الشخص صاحب رأسمال لخدمة شخص آخر لكي يقوم ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة.¹

¹ زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة مقدامة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية: تخصص محاسبة وجباية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2012/6/19، ص: 17.

² مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 17.

³ بوريش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/5، ص: 7.

كما وصفة نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية وان وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحة وأكثر من هذه العقود الاتفاقية وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة تعقد التوظيف الخاصة بمها.

وبالعودة إلى بعض مميزات علاقة الوكالة نجد:²

3. تناظر العلاقة: الأصيل يفوض الوكيل، فله القرار فالمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل قرار مثالي؛
 4. العلاقة ناشئة تلقائيا: نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى ما يجب أن يفعله يحقق منافع؛
 5. العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.
- 2 فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:³

6. لا تكون أهداف الأصيل والوكيل مترفقة تماما، وان يكون هناك قدر من التعارض في المنافع بينهما؛
7. عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل، وذلك فيما يتعلق بموضوع الوكالة؛
8. انه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والاصلاء، فان هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى؛
9. يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل؛
10. رغبة الأصيل في تعميم عقود للوكالة تلوم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الكل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

¹ نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، 1991، ص: 89.
² عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم تسيير، تخصص مالية ومحاسبة، المدينة، الجزائر، 2008، ص: 4.

³ Fateh debla , **Le system de gouvernance des entreprises nouvellement privates** , mémoire magister science economique , alteriel etude de quelque cas , 2007, p 40.

3 مشكلة الوكالة:

للكالة نوعين أساسيين من المشاكل هذا:¹

3 1 - مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختباره)، وعندما تختلف تفاصيل كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

3 2 - مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوفر للأصيل فيه هذه المعلومات.

4 - تكاليف الوكالة:

ومن مشاكل الوكالة تظهر عدت تكاليف منها²

4 1 - تكاليف المراقبة: وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.

4 2 - تكاليف الالتزام: وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.

4 3 - الخسائر المتبقية: وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء والساهمين (علاوة ضعيفة اختيار إستراتيجية غير ملائمة).

ثانيا: نظرية تكاليف الصفقات

1 مفهوم نظرية تكاليف الصفقات: النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (Couse) عام 1973، وهي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المداخلات، وبالتركيز على فكرة كوز، فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية كوز على أن علاقات العمل هي من تعمل على

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

² عدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مقدمة لا استكمال متطلبات شهادة الماستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009، ص: 30.

تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، الرقابة وتقييم الأداء؛

تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها: لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، لو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، لكن يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة، وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة¹؛

قام " وليام سن " بتطوير أعمال " كوز " حيث طور نظرية لتطور الإشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي، فمضى " وليام سن " يشغل خاصا في المقاربات الاقتصادية للمنظمات، معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف الصفقة اقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الراشدة المحدودة، السلوكيات، الانتهازية.)، وأخرى تنظيمية (التكاليف الناتجة عن التصرف البيروقراطية، الرشوة.....)؛ فان استعمال لنظرية تكاليف الصفقات يجب معرفة ما يلي:²

1 1 - إن مضمونها هو إجراء الصفقات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل؛

1 2 - أن نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف الصفقات إلى أدنى حد ممكن.

مفهوم تكاليف الصفقة هو قلب التحليل المقدم من طرف " وليام سن " يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق.

2 فرضيات النظرية تكاليف الصفقات³

2 1 - مبدأ الرشد المحدودة: أو العقلانية المحدودة هذا المفهوم الذي طوره " سيمن " عام 1947 حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء

¹ بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية لم و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، 2008، ص 25

² عبيدي نعيمة، مرجع سابق، ص 33

³ بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص 27

العقود، وبالتالي الراشدة هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات ليست النية وإنما تتم عبر الزمن.

2 2 - السلوكيات الانتهازية: الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من (Alchian et Demsetz) عام 1972 وأعاد التطرق إليها " وليام سن " عام 1985، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف والمصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والأشكال المختلفة للغش.

2 3 - نوعية الأصول: حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية انشأ الصفقة، بينما البعض الآخر قد يتم صفقة مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد، هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية، إذا أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

3 - الشروط الخاصة بنظرية تكلفة الصفقات

3 1 - العقد باعتباره التحليل: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقيق مما إذا كانت الأطراف تلبية شروط العقد.

3 2 - وضع العقد موضع التنفيذ: قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، قام " ماك جير و اولسون " (Mc guire et Olson) عام 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذا، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصادية، يتصرفون بطرق تتسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين، في الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل اقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي القصص في منشأة ومدراها أو مجلس المديرين.

3 3 - هياكل الإدارة: ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة عوضا عن نظرة الفكرة ألبنيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج ومن جهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فان

الدرجة المتفاوت لطابع عدم الاسترداد لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها

حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارية في المنشآت تأثير على ما تقوم به.¹

4-الهداف من نظرية تكلفة الصفقات:

تهدف هذه النظرية إلى قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح احدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.

ثانيا: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchain and demetz عام 1973 وهي تبحث لفهم كيفية تسيير والعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية

1 تعريف حقوق الملكية:

يعرف حق الملكية على انه حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة، إن هذا الحق مضمون لفرد بذاته وقابل للتصرف عن التبادل، في المقابل حق مماثل على منافع أخرى.²

2 عناصر حقوق الملكية:

لحقوق الملكية عناصر تتمثل في:³

2 1- حق الاستعمال: يخول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما عدا له هذا الشيء، وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.

2 2- حق الاستغلال: وقد يكون هذا الاستغلال مباشر وذلك عندما يستعمله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.

2 3- حق التصرف: حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات، كبيعه مثلا.

¹عدي نعيمة، مرجع سابق، ص 35

² عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، مطبوعات منتوري، قسنطينة، 2004/2005، ص: 5.

³ عبد الرزاق حمد السنهوري، حق الملكية مع الشرح مفصل للأشياء والأموال، الطبعة الثالثة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2000، ص:

3 - فروض نظرية حقوق الملكية:

تقوم على الفرضيات التالية:¹

3 ± -عظيم المنافع؛

3 2 -توجهات الأفراد معلومة داخل السوق؛

3 3 -الأفراد يتصرفون بالعقلانية.

3 4 -مضمون نظرية حقوق الملكية:

تأخذ نظرية حقوق الملكية أهميتها من خلال إعادة تخصيص حقوق الملكية بما يخدم مصلحة المؤسسة في فعالية الأداء.

فبعدما اعتبرت المؤسسة في الفكر الكلاسيكي كوحدة غير قابلة للتقسيم، الهدف واحد والوحيد لها هو تعظيم ثروة المساهمين، يرهن الكلاسيكيون الجدد بأن المؤسسة على العكس من ذلك من خلال كونها تجمع للعقود يربط كل من له علاقة بهذه المؤسسة والذين يهدفون إلى تحقيق منافع ليست دائماً متعلقة بمصلحة المساهمين؛²

يشكل الخطر المعنوي في المؤسسة الناتج تخاذل احد الأطراف واعتماده على غيره في أداء مهامه السبب الرئيسي لضرورة وجود مراقب لمثل هذه السلوكيات ويقترح Demsets & Alchian أن يتم تحفيز هذا المراقبة بإعطائه أجراً زائداً علاوة من أجل منع تواطؤه مع الأطراف المتقاعسة مع منحه سلطة على جزء من ممتلكات المؤسسة، يصبح هذا المراقب لديه سلطة التوظيف، الفصل.....الخ، وهذا تحسين نظرية حقوق الملكية من أداء المؤسسة.³

4 -أهداف نظرية حقوق الملكية

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، وذلك انطلاقاً من مفهوم حقوق ملكية حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل.

¹ ابن عيسى ريم، تطبيق آليات الحوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص: 21.

² عبد الرزاق حمد السنهوري، مرجع سابق، ص: 498.

³ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الأولي: عولمة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2005/12/17-15، ص: 20.

المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات

يوجد العديد من الدول التي اهتمت بموضوع حوكمة الشركات من منطلق أهميتها، حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات وهما نموذج يمثل السوق المالي والياتة، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، إضافة إلى فرنسا ودول أوروبية أخرى.

إن الاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية تطبيق حوكمة الشركات وسوف نتعرض لبعض التجارب الأجنبية والعربية.

أولاً: تجارب بعض دول أجنبية في حوكمة الشركات

قامت العديد من الدول الأجنبية بخطوات هامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات، وفيما يلي نعرض لبعض هذه التجارب.

1 تجربة المملكة المتحدة:

انتشرت في المملكة المتحدة في بداية في بداية التسعينات المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات المحاسبات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، والتي أدت إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية، وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى دراسة كيفية بتوفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكان تقرير كادبير عام 1992 من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وهذا التقرير عبارة عن إرشادات للممارسة السليمة لحوكمة الشركات، وتعتبر البنود 19 الواردة في التقرير توجهات الممارسة السليمة لحوكمة الشركات التي كانت تقاومه شركات عديدة في البداية؛¹

ورغم إلزامية التوصيات المتبناة في هذا التقرير للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم هذه المؤسسات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان الذي نسى على وجوب تبني تقارير المؤسسات المقيدة في البورصة تقريراً عن نظام الرقابة الداخلية الذي تقوم به المؤسسة، وفي نفس السنة صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير

¹ مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، مرجع سابق، ص: 75.

(Hamel Reporte) الذي ركز على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى بمسؤولية مجلس الإدارة عن الرقابة الداخلية بالمؤسسات وخاصة المالية منها، وضرورة قيام المجلس بتقييم دوري للنظام وتحديد مد ملائمة لعمليات المؤسسة، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد Commbin Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، هذا وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام 2002.¹

2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على أثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العام Cal LERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها في حماية حقوق المساهمين؛²

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، في عام 1999 اصدر كل من New York Stock Exchange و National Association of Secaurities Dealers تقرير هما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley عام 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده؛

¹ مبروك قدوري، اثر تطبيق قواعد الحوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص: دراسات محاسبية وجبائية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص: 37.

² مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، مرجع سابق، ص: 77.

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.¹

3 تجربة فرنسا:

برزت عدة عوامل جعلت السوق أكثر اهتماما بقواعد حوكمة الشركات في فرنسا، من بينها وجود المستثمرين الأجانب والرغبة في تحديث سوق المال في باريس فقد قام كل أعضاء المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة بإنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات عن طريق إصدار تقرير فينو (VENOT) عام 1995، والذي تضمن مجموعة من التوصيات أهمها:

3 1 - يجب على المؤسسة أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين دامت خدماتهم للمؤسسة أكثر من خمسة سنوات؛

3 2 - على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية صنعها القرارات؛

3 3 - يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين وغير المستقلين.

وعقب الهزات المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي عملت فرنسا في إصدار عدة قوانين تهدف إلى تعزيز تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركات الفرنسية.²

ثانيا: التجارب العربية

بالنسبة للمنطقة العربية فقد اهتمت العديد من هذه الدول في السنوات الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، حيث تم تنظيم العديد من المؤتمرات في العديد من الدول العربية والتي تناولت مفهوم وقواعد حوكمة الشركات وأصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها بحيث تتماشى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، سنقوم بعرض تجرب بعض الدول العربية منها:

¹ صابحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف -، 19-20/نوفمبر 2013، ص: 8.

² مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي، الطبعة الثانية، دار الجامعة الإسكندرية، 1999، ص: 99.

1 التجربة في مصر:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك ووزارة التجارة حالياً حيث وجدت الوزارة أن الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ وائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

وعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال والبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، وأول تقرير حوكمة الشركات في مصر، وكان من أهم نتائج التقييم:

1 ± - لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بنك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عملياً مع المبادئ الدولية في السوق المصرية.

1 2 - إن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لعام 1981 وقانون رأس المال 95 لعام 1992 وقانون الاستثمار 8 لعام 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزية 93 لعام 2000.

1 3 - بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركات وغيرها، ويحمي القانون المصري كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمل، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتناسق مع المعايير الدولية.

1 4 - أما بالنسبة للممارسات السلبية، فقد أشارت التقارير إلى أن البنوك تحتاج إلى تدعيم، هي ما يرتبط بالإفصاح كما يتعلق بالملكية والإدارة، منها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المداخلة ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة كما انه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

1 5 - وعلى الرغم من انجاز عدد من الإجراءات في سبيل تفعيل التطبيقات والقواعد الجيدة كحوكمة الشركات في مصر إلا انه مازال هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها لإحداث مزيد من التطور في قطاع الشركات المصرية وكذلك لتدعيم استقرار أسواق المال في مصر.¹

ومن وجهة نظر أخرى فان التحديات المحلية والعالمية تستلزم استكمال تطوير إطار عمل حوكمة الشركات في مصر، لذا فمن الخطوات الأخرى الواجب تفعيلها هي تطوير عدد من التشريعات المرتبطة بذلك مثل قانون الشركات الموحد وقانون سوق المال الجديد وقانون تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار، وذلك تطوير أداء القائمين على إدارة الشركات بإنشاء " مؤسسة المديرين "؛ من اجل الارتقاء بأداء مجلس الإدارة وهو عصب فاعلية حوكمة الشركات، وذلك من خلال التأكيد على أهمية وجود مديرين مستقلين، وفاء حقوق المساهمين؛²

وفي النهاية وبناء على ما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة الشركات في مصر تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحليلين وذلك لما لها من تأثير على تطوير كل من سوق المال، وقطاع الشركات المصرية التي تعد قاطرة لتقدم والنمو، وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية كل المجتمع.

2 التجربة في الجزائر:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة لي لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، ونتيجة لذلك قامت في عام 2009 بإطلاق إصدار تحت عنوان " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر "، حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنها " عبارة عن فلسفة تسييري ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أنن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك " ³ وهذا نتيجة التفاعل الجمعيات واتحادات العمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرف التي تهيب تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لمنظ تطبيقها في مصر، البنك الاستثمار القرمي، جوان 2007 عن موقع www.saaid.net/doat/hasn/hawkama.dok 10/03/20015، ص: 12-11.

² طارق عبد العال جماد، مرجع سابق، ص: 27.

³ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص: 14.

هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص لعام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، حيث وفي مؤتمر وطني عقد في 11/مارس/ 2009، أعلنت كل من جمعية " كير " (CARE)، ولجنة الوطنية لحوكمت الشركات في الجزائر عن إصدار قانون حوكمة الشركات الجزائري، وقد تم إعداد هذا القانون بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGE)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، ومن المعروف أن مركز المشروعات الدولية الخاص (CIPE) يقوم بدعم جمعية " كير " (CARE) في رفع درجة الوعي بالقانون، والدفع بتأجه الماضي قدما في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها ويعود النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال وهذا يتطلب أحداث تحول ثقافي، ولمساعدة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاص بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.¹

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد الرابعة عشر،، القاهرة، 2008، ص: 2.

خلاصة الفصل الأول:

أصبح قضية حوكمة الشركات قضية رئيسية لمجتمعات الأعمال في إي اقتصاد من الاقتصاديات الأخذة في العولمة بصورة متزايدة، وذلك نتيجة للفضائح المالية التي باتت تتعرض لها كبر مختلف الشركات العالمية وخاصة بعد كبر حجم الشركات واتساع حجم معاملاتها وعدم قدرة الملاك على مراقبتها، ولحوكمة الشركات عدة من الآليات والوسائل والأدوات التي تحتاج إلى التطبيق الرشيد الذي يضمن الوصول إلى قرارات رشيدة التي تسع من خلالها الوصول إلى كبر مقدار من الكفاءة والإنتاجية والتصدي إلى التحديات التي توجه المؤسسة من الداخل أو الخارج وضمان حقوق الملاك والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة.



الفصل الثاني

دور حوكمة الشركات في ترشيد
القرارات المالية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة لما لها من أهمية وشمولية لكل المستويات التنظيمية في الشركة، كما أن اتخاذ القرار المالي لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر، بل تشمل كل المستويات الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها أو زيادة الاستثمار أو قرار متعلق بتمويل أو توزيع الأرباح، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الخطط المستقبلية وحجم ونوعية القرارات المراد اتخاذها، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، و سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إبراز دور حوكمة الشركات في الرفع من فعالية القرار المالي المتخذ من طرف الإدارة، من خلال مبادئها ودورها هي فعالية القرارات المالية.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات المالية

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العملية في المؤسسة لما تعطىها قوة لموجهة المشكل التي تتعرض لها هذه المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم اتخاذ القرار المالي ومراحله والعوامل المؤثر فيه.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار والقرار المالي

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار ولكنها تتفق جميعا على عملية اختيار بين عدة بدائل وسيتم عرضها في ما يلي:

أولاً: تعريف اتخاذ القرار:

- 1- يعرفها الدكتور عبد الغفار حلفي بأنها: عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية.¹
- 2- أما الدكتورة نادية أيوب فعرفتتها بأنها: العملية التي تبني على دراسة وتفكير موضوعي للوصول إلى قرار معين أي بمعنى الأختيار بين البدائل.²
- 3- وتعرف هذه العملية أيضا على أنها: العملية التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة المشكلة.³
- 4- وأيضا: هي عبارة عن اختيار بديل معين من البدائل المتاحة اتخاذها، وهو بهذا يؤشر يوضح قابلية المدير وقدراته في اختيار أفضل البدائل المتاحة لديه في مواجهة المشكلات التي يتعرض لها في مجالات قيامه بالأنشطة الإنتاجية أو الخدمية وسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف.⁴

فمن خلال ما تم عرضه من تعريف القول بأنه لا يوجد اختلاف كبير في تعريف اتخاذ القرارات، لكن يكمن الفرق بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرار لان القرار هو عبارة عن اختيار بديل واحد من بديلين أو

¹ عبد الغفور حلفي، الانتظام وإدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 96.

² نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة 3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996، ص: 14.

³ حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الراق، الأردن، 2007، ص: 24.

⁴ خضيرة كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 167.

أكثر، أما اتخاذ القرار وكما تشير الدكتورة " نادية أيوب " على أنها عملية تبنى على دراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل.

ونستخلص من هذه التعاريف إن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية بل ويمكننا القول بأنها القلب النابض للإدارة فاتخاذ القرارات الناجحة يحقق للمؤسسة الازدهار والنمو كونها عملية مستمرة ومتداخلة في الوظائف الأساسية للإدارة أي أن القرار الإداري يتطلب توفر عناصر معينة حتى يمكن القول بأنه هناك اتخاذ قرار وهذه العناصر هي:

- وجود على الأقل بديلين مختلفين؛
- المفاضلة بين البدائل (الاختيار) ؛
- وجود هدف مسطر يراد الوصول إليه.

ثانياً: تعريف القرار المالي

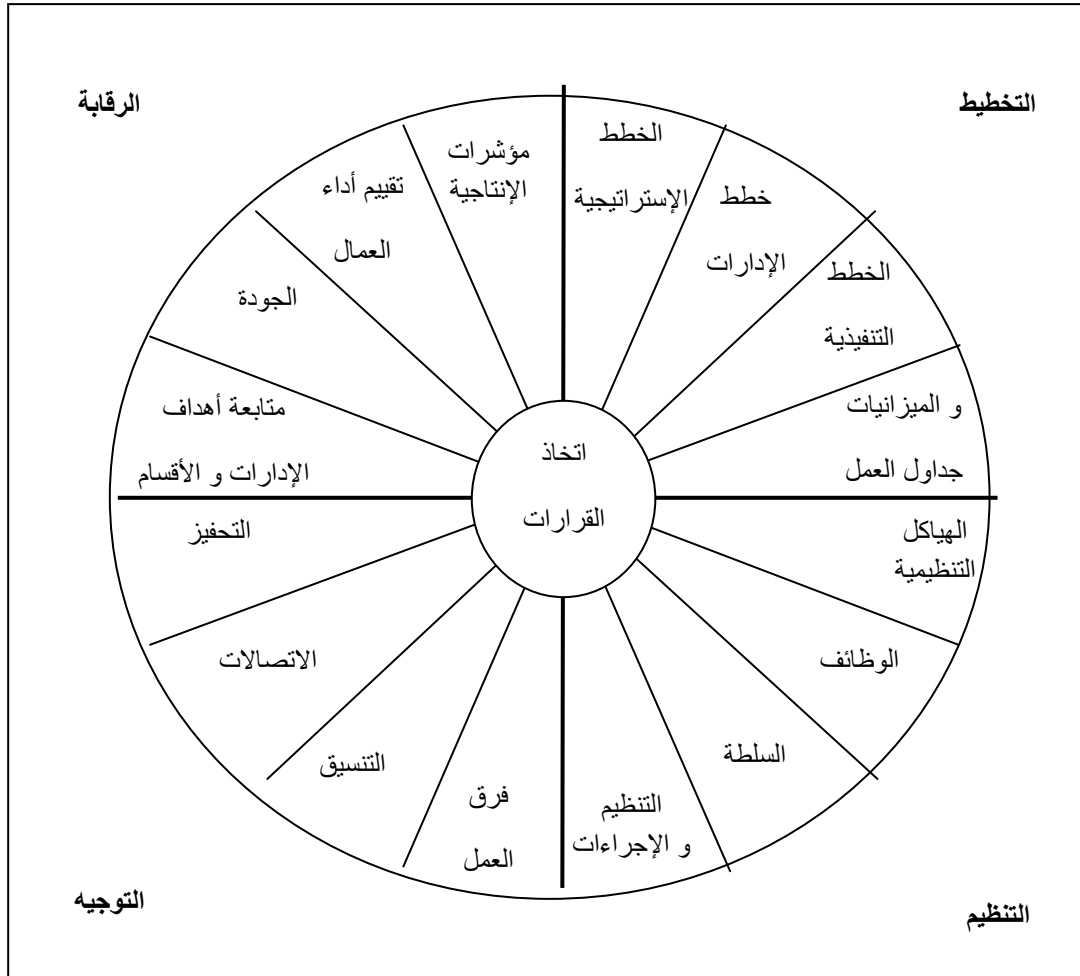
تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بحيث تشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح؛

1- تعريف القرار المالي:

هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية، مالية)، بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة المالية.¹

¹ امجد الحسينة، صنع القرار المالي، ورقة عمل لطلاب الدراسات العليا تخصص ادارة اعمال، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8.

الشكل رقم 4: يوضح عملية اتخاذ القرار



المصدر: احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص: 37.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

- 1- تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوافق على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة؛
- 2- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وإنما العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف على حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة؛¹
- 3- إن هذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسة وضخامتها وتعدد أهدافها ومهامها وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع؛¹

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 34.

4- تعتبر أساسية ومحورية في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة فنجد

مثلا أن التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وتخطيط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي:

4-1- الهدف من التخطيط الواجب تحقيقه؛

4-2- الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛

4-3- طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد نشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف؛

4-4- مكان وزمان تنفيذ الخطط.

5- تعد عملية اتخاذ القرار عملية هامة ومكاملة لوظيفة التخطيط، أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة

أخرى من القرارات بمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين في ما يلي:

5-1- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري؛

5-2- درجة تفويض السلطة؛

5-3- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب؛

5-4- العلاقات بين الأقسام والإدارات؛

5-5- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.

6- أيضا نرى أن وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات فنتخذ سلسلة من القرارات الإدارية

التي تبين ما يلي:

6-1- الأسلوب الأفضل للتوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات؛

6-2- الوسائل المستخدمة في التحفيز؛

6-3- طرق الإشراف والامتناع؛

6-4- كل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمل فيما بينهم وكذا ما

يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.²

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تعددت النماذج التحليلية لاتخاذ القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن

هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن اتخاذ القرار يمر بمجموعة مراحل وهي كما يلي:

¹ بوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى

الملتقى الوطني الأول حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، ص: 57.

² قايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامد، عمان، الأردن، 2009، ص 151.

أولاً: تحديد وتشخيص المشكلة

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وليس ذلك بالأمر الهين واليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجة إضافة إلى قدرات وخبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار وذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمر قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة والتحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكافئ طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كلياً أو جزئياً.¹

ثانياً: تحليل المشكلة

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما، تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية، أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به، وهذا التحديد يضمن الفعالية في اتخاذ القرارات ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة، يتم بعد ذلك تحليل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوبة للوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلاً إدخال سلعة جديدة في السوق.

أما أجزاءها فتكمن في العناصر المالية والتسعيرية والإنتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة، وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية اتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة، وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادراً على تحديد مدى ملاءمتها، صلاحيتها وكفايتها وذلك بناء على خبرته في تحليلها وتفصيلها.²

¹ سيد الهواري، اتحاد القرارات تحليل المنهج العلمية مع اهتمام للفكر الابتكاري، طبعة الأولى، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى، القاهرة،

1997، ص 3

² اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاهوس للمصريات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص: 22.

ثالثاً: تحديد البدائل المتاحة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وهي تفترض بدائل أو حلول للمشكلة التي تم تشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة المحلل في التحليل لإيجاد حلول جديد بالاعتماد على الخبرات السابقة والمعلومات، يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر لهذا البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وان يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار.¹

رابعاً: تقييم البدائل

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث، وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند دراستها، ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها والشك وعدم التأكد من صلاحيتها، ولا بد من مراعاة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها:

- 1- مدى قدرة كل بديل في حل المشكلة؛
- 2- إمكانية تنفيذ البديل؛
- 3- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة؛
- 4- الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.²

¹ عباس عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2009، ص: 91.

² عبد الغني بسيوني عبد الله، اصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص: 299.

خامسا: اختيار أفضل بديل

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل بديل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدايل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لحل كل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.¹

سادسا: تنفيذ ومراقبة

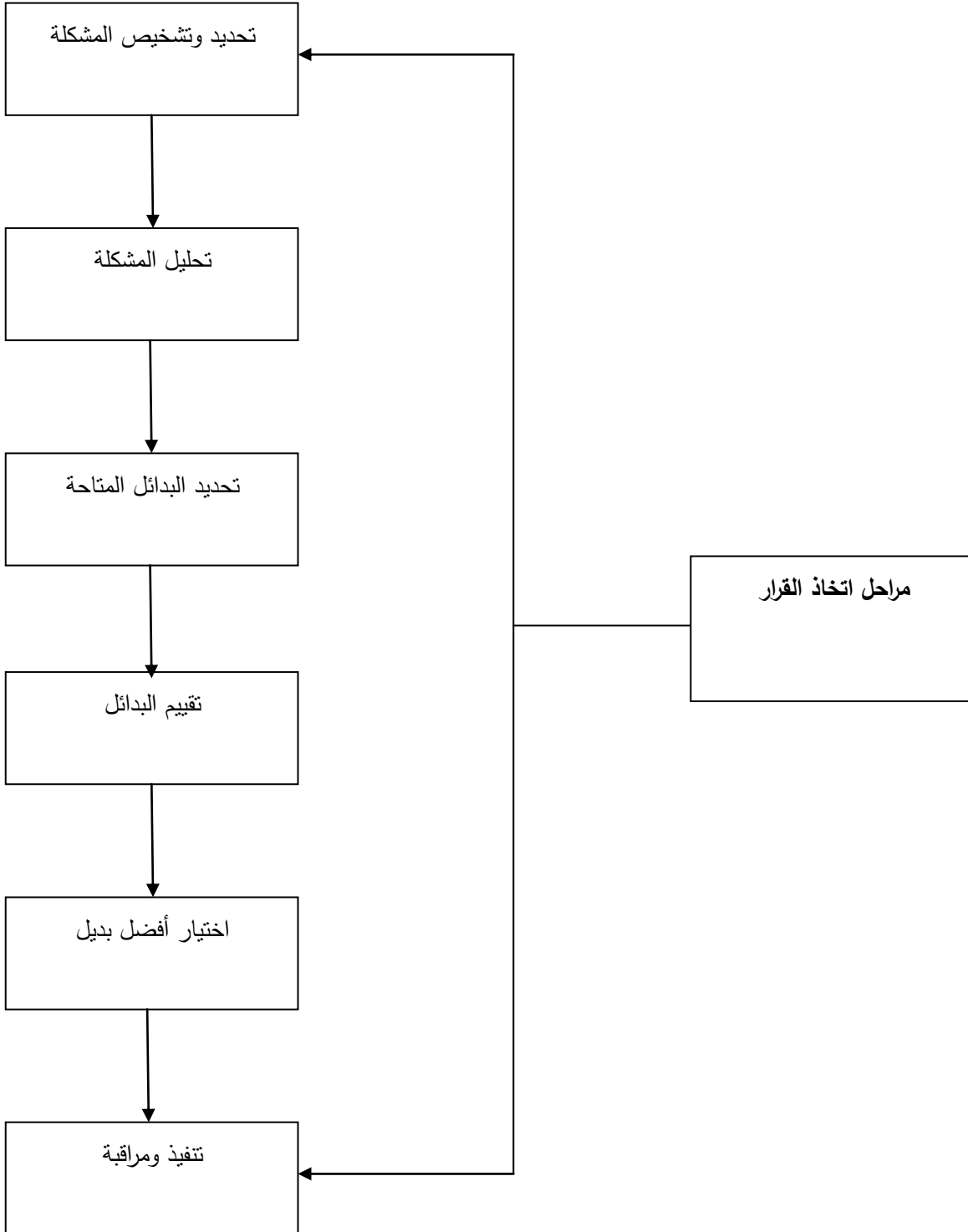
لا ينتهي دور متخذ القرار عند اختيار البديل الأفضل للمشكلة، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم في حسن تحويل القرار إلى عمل فعال، كما انه من الأفضل وضع جدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة واستمرارها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل.²

ومما سبق يمكن أن نلخص مراحل اتخاذ القرار في الشكل التالي:

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص: 105.

² توفيق جميل احمد، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص: 120.

الشكل 5: يوضح مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المديرون في المؤسسة وفي اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد صعوبة وكلفة هذه العملية، فنجد عوامل من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو من داخلها تؤثر تأثيراً مباشراً على هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: العوامل البيئية الداخلية:

يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومد نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، هذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجيع القدرة فيه والإبداع والابتكار حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصور المطلوبة ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وتوفير مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.¹

ومن بين هذه العوامل:

1- تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصية وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية والاقتصادية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

لذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من تأثير في اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار، يؤثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها عاداتها، ويعكس من جلالها تصرفاته قيمتها ومعتقداتها التي تؤمن بها.²

¹ حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، طبعة الأول، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1997، ص: 133.

² ناديا أيوب، مرجع سابق، ص: 67.

2- العوامل الثقافية

لم يأخذ مفهوم المنظمة بعده الحقيقي إلا أنه في بداية الثمانينيات وخاصة استعماله في مجال إدارة الأعمال، عن هذا المفهوم معقدة ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه وتعبر عن العلاقة بين المنظمة واتخاذ القرار مسألة جوهرية.

كما تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص سبق القيام من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تأثر نشاطها من المجتمع والى المجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

3- الاتصالات الإدارية

عن سلامة القرارات وترشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجرها متخذ القرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وتحدد عملية الاتصال بمدى قدرة المدير على الفهم بينه وبين موظفيه.¹

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية:

باعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات التطورات التقنية والعادات الاجتماعية، أضيف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاقدة.

ومن بين هذه العوامل:

1- التقدم التكنولوجي:

إن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات، ومن التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات ظهور الحاسب الالكتروني، والذي يختلف باختلاف القرارات فقد يكون دوره مجدياً في حالة ما إذا كانت القرارات متكررة أما إذا كانت قرارات طارئة

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 135.

فان دوره محدود وذلك لصعوبة تحديد وترجمة هذه المتغيرات والعنصر البشري ممثلا بالمدير والمروسين ولا يزال يلعب دورا هاما ورئيسيا في اتخاذ القرار.¹

2- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

فطبيعة النظام السياسي وفلسفة تركيبه تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.

كما أن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر في فاعلية القرارات إذ يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة ومن أهم القوى المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على فاعلية القرارات الإدارية (تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع، توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار....) وغير ذلك.

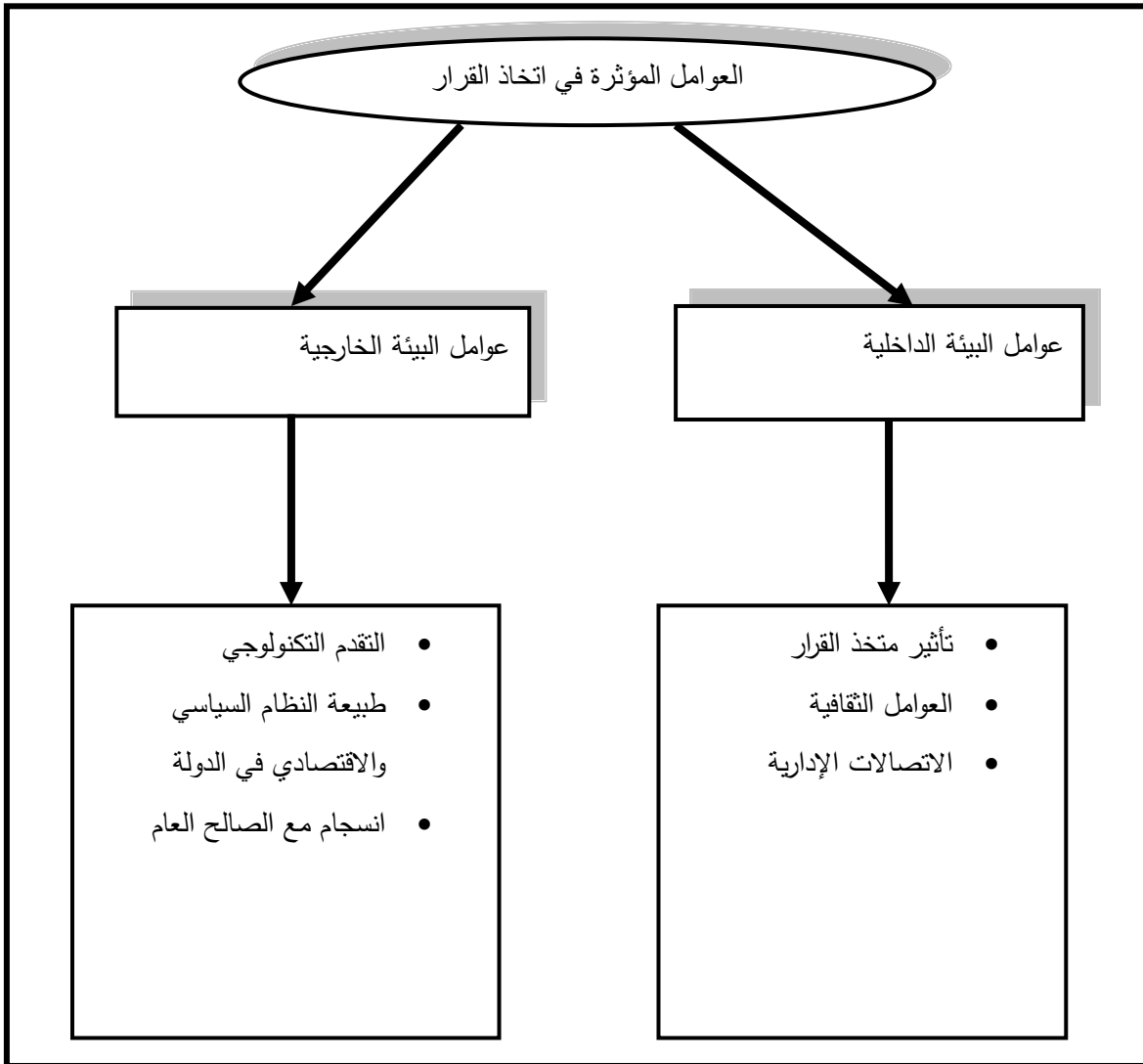
3- انسجام مع الصالح العام:

إن متخذ القرار يجب أن يراعي تحقيق أهداف المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم، ومن هنا يجب مراعاة عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار.²

¹ سعاد الطنبولي، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرار، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص: 150.

² عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1972، ص: 410.

الشكل رقم 6: يوضح العوامل المؤثر في اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الاستخدامات الأفضل لرأس مال مؤسسة (الأصول) والتكوين الأمثل للهيكل المالي (الخصوم)، وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفر الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

المطلب الأول: قرارات الاستثمارية

تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن المؤسسة تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو قوة الإيرادية.

أولاً: تعريف الاستثمار

1- يعرف الاستثمار من الناحية الاقتصادية على أنه: تكوين رأس المال واستخدامه بهدف تحقيق ربح في الأجل القريب أو البعيد بما يشمل إنشاء نشاط إنتاجي أو توسيع طاقة إنتاجية قائمة، أو حيازة ملكية عقارية أو إصدار أسهم أو شرائها من الآخرين؛¹

2- ويعرف من الناحية المالية: على أنه تجميع المبالغ المالية، بهدف الحصول على عائد أو دخل في المستقبل؛

أيضا هو عبارة عن إنفاق حالي ينتظر من ورائه عائد أكبر في المستقبل؛²

3- ويعرف من الناحية المحاسبية: على أنه مجموعة من الوسائل والقيم الثابتة والمعنوية ومنها المنقولة وغير منقولة التي اشترتها المؤسسة أو أنجزتها لنفسها ليس بهدف بيعها أو تحويلها وإنما استعمالها كوسيلة استغلال لهدف زيادة الطاقة الاستثمارية للمشروع؛³

¹ عبد الله المالكي، استراتيجية تشجيع الاستثمارات الخارجية في الأردن، المسير للنشر، الأردن، 1974، ص: 15.

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص: 154.

³ عبد الله المالكي، مراجع سابق، ص: 16.

تعرف قرارات الاستثمار: تتمثل قرارات الاستثمار في اختيار هيكل الاستثمار المناسب والأفضل للمؤسسة سواء من ناحية المقدار أو التشكيل، لذلك يجب على متخذ القرار تحديد الهدف من المشروع الاستثماري بحيث يتم حصر البدائل الممكنة ثم اختيار أفضل بديل.¹

ثانياً: خطوات اتخاذ القرار الاستثماري

هناك سلسلة من الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى اتخاذ قرار استثماري ويمكن إجمالها في العناصر التالية:

- 1- تحديد المشكلة الاستثمارية من خلال إخضاع الفرصة الاستثمارية التي تظهر في مجال استثمار معين في أحد الأنشطة الاقتصادية المختلفة للتفكير وتبين جدواها كفكرة استثمارية حيث يتحدد الهدف من المشروع بإبعاده المختلفة؛
- 2- تحديد البدائل الممكنة أي جود الحلول الممكنة وذلك ربطاً بمحتوى المشروع الاستثماري؛
- 3- تقييم البدائل الاستثمارية كل على حدى وذلك بتحديد تكلفة الاستثمار وعمر المشروع المناسب وهي المدة المثلى لتحقيق الأعباء التي يتحملها المشروع كما يتم مقارنة تكلفة الاستثمار بالنواتج المتأتمية من استغلال المشروع؛
- 4- الأخذ بعين الاعتبار للآثار الجانبية والعناصر التي لا يمكن تفاديها أو تقييمها لأن لها آثار على جدوى المشاريع وعلى سبيل المثال الآثار البيئية؛
- 5- اختبار الحل (البديل) القابل للإنجاز والذي يجب أن يكون الحل الأمثل.²

ثالثاً: أنواع القرارات الاستثمارية:

بما أن الاستثمار هو التضحية بأموال حالية للحصول على أموال مستقبلية تفوق الأموال المستثمرة فإنه يمكن تصنيف الاستثمارات على النحو التالي:

1- قرار استثماري قصير الأجل:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسة الأعمال بل أن الجزء الأكبر من المسؤوليات الإدارية المالية سوف

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات للجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، دار الجامعة الاسكندرية، ص: 37.

² معراج الهواري وآخرون، القرار الاستثماري (في ظل عدم التاكيد والالزمة المالية)، كنوز المعرفة للطباعة، الاردن، ص: 65.

ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقت والذمم المدية والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها، وفي تحديد وضمان السيولة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.¹

2- الاستثمار الطويل الأجل:

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل، والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف عن هذا النوع من القرارات المالية أنه أصعب القرارات المالية لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتاجها، ويتضمن عوائد سنوية لفترات طويلة الأجل في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في المؤسسة.²

رابعاً، أهمية القرار الاستثماري:

يكتسي القرار الاستثماري أهمية كبيرة نظراً لعدة مبررات أهمها:

- 1- يشكل الاستثمار في المدى الطويل المحرك الوحيد ومحافظة المؤسسة على وجودها؛
- 2- تتطلب العملية الاستثمارية مبالغ كبيرة ومهمة مقارنة لما تمتلكه المؤسسة أو المشروع من أموال؛
- 3- يعتبر القرار الاستثماري قرار يرهن المؤسسة على المدى المتوسط والطويل ويصعب الرجوع إليه؛
- 4- ينعكس القرار الاستثماري على صورة المؤسسة من خلال التأثير على المحيط الاقتصادي والمالي حيث كلما كان المشروع الاستثماري يلبي ما يحتاجه السوق من منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية كلما تحسنت صورة المؤسسة التجارية في ربحيتها التي تعطي مصداقية أكثر لها لدى المؤسسات المالية المقرضة؛
- 5- القرار الاستثماري يعتبر قراراً بالغ التعقيد بالنظر لما يحيطه بمجموعة من العناصر الكثيرة والمختلفة التي تتطلبها العملية الاستثمارية ومن الصعوبات التي يواجهها القرار الاستثماري.³

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 45.

² أمجد الحسينة، مرجع سابق، ص: 15-16.

³ معراج الهواري وآخرون، مرجع سابق، ص: 58.

خامسا: العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار

تتأثر القرارات الاستثمارية بعدة عوامل ومتغيرات وقد حدد بعض الكتاب تلك العوامل في أربعة عشرة عاملا تشمل فلسفة الإدارة، تحليل السوق، سلوك المنافسين، الفرض البديلة، الضرائب والاستهلاك، مصادر التمويل، مصادر شراء الآلات، رأس المال العامل، موازنة التدفقات النقدية، التغيرات في سوق الأسعار، نمط الإنتاج، المخاطرة عدم التأكد، توقيت اتخاذ القرار الاستثماري، الظروف الاقتصادية.

بحيث يمثل كل عامل من هذه العوامل أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري فقد يكون المشروع الاستثماري ناجح وله جدوى اقتصادية، إلا أن عدم توفر مصادر تمويله قد يعوق من تنفيذه، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى التي تؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري ويركز الباحث في الدراسة على أهمية تلك العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري، والتي يجب أن تتال العناية بالاهتمام لما لها من آثار بالغة على قبول أو الرفض المشروع الاستثماري المفتوح.¹

سادسا: مخاطر الاستثمار:

يرتبط وجود مخاطر في الاستثمار بحدوث خسائر تزيد هذه الأخيرة بزيادة خطورة الاستثمار، وسيتم التطرق لهذه المخاطر في ما يلي:

1- تعريف مخاطر الاستثمار:

إنها حالات تظهر في الإحداث التي لا يمكن التنبؤ بها مستقبلا بدرجة من الاحتمال، تعني مخاطر في الاستثمار واحتمال عدم تحقيق عائد أو احتمال وقوع خسائر رأسمالية وهي من المبادئ المعروفة في الاستثمار بحيث تكون مرافقة للعائد، كما أن عدم انتظام العوائد أو التذبذب الحاصل في قيمتها أو نسبتها لرأس المال المستثمر يعد شكلا من أشكال المخاطر.²

2- أنواع مخاطر الاستثمار

يمكن تقسيم المخاطر حسب نتائج الأهداف المستقبلية إلى نوعين هما:

¹ محمد بشوشة، مصادر التمويل واثارها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 7.

² دريد كامل ال شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 25.

1-1- المخاطر المنتظمة: تشمل المخاطر المنتظمة هي تلك المخاطر التي تؤثر على الشركات العاملة في السوق ككل في نفس الوقت وبدون استثناء، أي أنها تعتبر ذلك الجزء من المخاطر الذي يتعرض له الأصل الاستثماري.

1-2- المخاطر غير منتظمة:

تشمل في تلك المخاطر المتعلقة بنشاط أو استثمار معين كان متعلقة بأوراق مالية معينة، ولا تؤثر على نظام السوق ككل، وتكون هذه المخاطر مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي، وعليه يمكن التقليل منها عن طريق تنويع الاستثمارات.¹

المطلب الثاني: قرارات التمويل

يعتبر التمويل من أهم العمليات التي يجب أن تلقى الاهتمام الأمثل داخل المؤسسة كونه من ركائزها الأساسية في المؤسسة.

أولاً: تعريف التمويل:

ويعرف التمويل على أنه: توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام، غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المؤسسة يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له التركيز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.²

أي أنه كافة الأنشطة والأعمال 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 مستقبلاً، في ضوء القيمة المتاحة حالياً للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به.³

ومنه نستخلص من هذا التعريف على أن التمويل:

1- تحديد أفضل مصدر للأموال من بين المصادر المتاحة؛

2- تدبير الأموال في وقت الحاجة إليها؛

¹ محمد قاسم خصاونة، إساسيات الإدارة المالية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 107
² احمد بوراس، التمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عناية، 2008، ص 25
³ الحجازي عبيد علي، علي احمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، 2010، ص 12

3- استثمار الأموال من أجل الحصول على عائد منها.

ويعرف قرار التمويل:

وهي القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار، وهي هيكل رأس المال ومصادر التمويل.¹

ثانياً مصادر التمويل:

وتنقسم مصادر التمويل إلى مصادر داخلية وخارجية:

1- مصادر التمويل الداخلية:

1-1- التمويل الذاتي:

هو مد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها التمويلية بنفسها، وأيضاً يمثل تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمعتمدة كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي سيعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافآت رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط الأساسي والموجه نحو تمويل النمو في الاحتياجات المالية مستقبلاً.²

1-1-1- ايجابيات وسلبيات التمويل الذاتي:

أن اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي يجعلها تستفيد من العديد من المزايا كما تنجر عنها بعض العيوب وهي؛

1-1-1-1 ايجابيات التمويل الذاتي:

- التمويل الذاتي مصدر لتكوين رأس مال المؤسسة بأقل التكاليف؛
- يسمح للمؤسسة باختيار نوعية التمويل دون التقيد بشروط معينة؛
- يمكن المؤسسة من تجنب تكاليف الوساطة المالية.

¹ عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، عمان، الاردن، 2004 ص: 60.

² الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التفسير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 159.

1-1-1-2- سلبيات التمويل الذاتي:

من بين نقائص التمويل الذاتي كونه يمنع المؤسسة من تجميع الادخار وكذلك التأثير الاجتماعي بسبب الأرباح المتراكمة الغير موزعة والتي تؤدي إلى إعادة توزيع الدخل لصالح عوائد الملكية على حسب عوائد العمل.¹

2- مصادر التمويل الخارجية:

التمويل قصير الأجل: يقصد بها الأموال التي لا تزيد استعمالها عن نسبة المبالغ النقدية التي تخصص لدفع الأجور وشراء المواد والتوسيع الموسمي وغيرها من المداخلات، اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة لفعاليات التجارية نفسها مثل الائتمان الإجاري، والائتمان المصرفي.

1-2- الائتمان التجاري:

يمثل المبيعات والبضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون أن تدفع قيمتها نقداً.

2-2- تمويل متوسط الأجل:

وتتراوح مدته من سنتين إلى خمسة سنوات موضوعة في الغالب، ويختص بتمويل المشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية والمنتظر من هذا التمويل، والتي يتعين عليها وفاء بالقروض.

2-3- التمويل طويل الأجل:

ينشأ من طلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت وتزيد مدته عن خمسة سنوات مثل عملية التوسيع مثل القروض، السندات، الاعتماد الإجاري.²

المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمارية والتمويل قرارات أخرى تدعى بقرارات توزيع (توزيع الأرباح)، وهي عبارة عن كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين، وزمن توزيع هذه الأرباح،

¹ اسماعيل اسماعيل، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل لنشر، بيروت، 2005، ص: 291.

² محمد بشوشة، مرجع سابق، ص: 9.

وهذا يعني من خلال نسبة توزيع الأرباح التي يجب أن تحتفظ بها الإدارة المالية داخل الشركة (احتياطي الأرباح).

أولاً، مفهوم قرارات توزيع الأرباح

1- تعريف الربح:

الربح من انظر المحاسبية هو الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية التي تتضمن التكاليف المباشرة سواء كانت ثابتة أو متغيرة.

ومن الناحية الاقتصادية هو يتضمن التكاليف المباشرة التكاليف الغير مباشرة الضمنية والتي يقصد بها التكاليف الناجمة عن استخدام عناصر الإنتاج المملوكة من قبل أصحاب المشروع.¹

2- تعريف قرارات توزيع الأرباح:

تعرف بأنها " تلك القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح حملة الأسهم " .

وأيضا " التوزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات وأن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة الشركة " .

ويقصد بقرار التوزيعات: هو توزيع أو احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها في الشركة، وله آثار على سعر الأسهم² .

ثانياً: بعض نماذج قرارات توزيع الأرباح

لقرارات التوزيع عدة نماذج نذكر منها:

1- نموذج جوردون:

إن قيمة المؤسسة يمكن تغطيتها بإتباع الإدارة لقرار توزيعها تقضي بتوزيع نسبة مرتفعة من أرباحها، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتقاده بأن المستثمر عادة ما ينظر للتوزيعات بأنها أقل مخاطرة من الأرباح الرأسمالية التي سوف تحقق عند نقطة ما في المستقبل.

¹ محمود حسين، احمد عارصة العساف، وآخرون، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2010، ص: 212.

² عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سابق، ص: 21.

2- نموذج والتر:

إن عدم إجراء توزيعات إذا كان معدل العائد أكبر من تكلفة الأموال والعكس عندما يخلص على وجود تأثير لقرار التوزيعات على سعر السهم، أما إذا كان المعدل يساوي تكلفة الأموال فسوف لا تشغل المؤسسة نفسها بقرار التوزيعات إذا توفر قرارات التوزيع في هذه الحالة على سعر السهم.

3- نموذج مود جلياني وميلر:

إن قرار عدم ملائمة التوزيعات والتي تنطوي على قرار التوزيعات ليس له تأثير على سعر السهم أو تكلفة الأموال.¹

ثانياً: سياسات توزيع الأرباح:

في حالة قررت المؤسسة توزيع أرباحها يجب عليها أن تكون على دراية بمقدار التوزيعات والنسبة العادلة لهذه التوزيعات، فتحدد هذه القرارات عن طريق سياسات التوزيع التالية:

1- سياسة الفائض:

وتشير هذه السياسة إلى أنه في حالة كان العائد المتوقع من الاستثمار أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم سيتم توزيع الفائض على حملة الأسهم بعد انتهاء الاحتياجات التمويلية للاستثمار ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوزيع للأرباح وفق هذه السياسة يختلف من سنة لأخرى ومن مؤسسات لمؤسسات، حيث أنه كلما كانت للمؤسسة فرص في تحقيق عوائد من الاستثمارات كلما كانت توزيعاتها للأرباح قليلة والعكس صحيح.

2- سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات:

في هذه الحالة تقوم المؤسسات بتحديد معدل نمو ثابت للتوزيعات، وذلك بسبب ما قد يسببه التضخم من انخفاض القدرة الشرائية لمقدار هذه التوزيعات والذي لا يفضل المساهمون، غير أن تطبيق هذه السياسة تعتمد بشكل كبير على معدل نمو الأرباح الذي يسمح بزيادة التوزيعات.

¹ محمد صالح الحناوي جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2002، ص: 416.

3- سياسة استقرار مقدار التوزيعات:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تفضل استقرار مقدار التوزيعات حيث أن زيادتها يعبر زيادة ربحية المؤسسة، والعكس صحيح، وكل هذا قد يترك انطباعا سيئا لدى المستثمرين مما قد يخلف آثار على المؤسسة في حالة انخفاض التوزيعات، بالإضافة إلى أن المساهمين يعتمدون على التوزيعات المتحصل عليها في إنفاقهم وعدم استقرارها يسبب لهم الكثير من المشاكل.

4- سياسة التوزيعات الإضافية:

نستطيع القول أن هذه السياسة عبارة عن جمع بين السياستين السابقتين حيث تلجأ المؤسسة لمثل هذه السياسة عندما تنسم أرباحها بالتقلبات وعدم الاستقرار حيث تجعل حد أدنى للتوزيعات في حالة انخفاض الأرباح، وفي حالة ارتفاعها تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

5- سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة:

وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بـ:

- تحديد نسبة معينة من الأرباح؛
- لا تهتم بالتوزيعات وإنما بالتغيرات التي تحدث فيها من سنة لأخرى؛
- تفضل إجراء تغييرات حتى يمكن الاعتماد عليها مستقبلا؛
- ربط التغير في التوزيعات بالتغيرات الدائمة في الأرباح وليس التغيرات الطارئة.¹

¹ محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 406-410.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي.

يمكن ترشيد القرار المالي من خلال مبادئ حوكمة الشركات وسنتطرق إلى ذلك في ما يلي:

المطلب الأول: دور الإفصاح و الشفافية في ترشيد القرار المالي

على الرغم من وجود نظم متقدمة و جيدة للمحاسبة و إعداد التقارير، إلا أنه قد تقع المشاكل، وعندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية كبيرة، كما يوضح الحاجة إلى معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم التقارير المالية الشفافة.

وفي إطار حوكمة الشركات يجب على شركات الإفصاح عن سياساتها الاجتماعية المتمثلة في:¹

أولاً: إن المستثمرون يركزون على العوامل التي تضمن لهم مناخ عمل عادل بالإضافة إلى الاستقرار السياسي و مدى الشفافية و الإفصاح في الدول المستثمر فيها.

والهدف من الإفصاح بصفة عامة هو مساعدة المستثمر في الأوراق المالية في تفهم العوائد و المخاطر المرتبطة بقرار الاستثمار في ورقة ماليو معينة، و بالتالي يساعد الإفصاح الكافي في ترشيد قرارات الاستثمار.²

ثانياً: على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

ثالثاً: يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمال أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها، أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها فيها وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.

رابعاً: يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء لهم علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مصر، 2005، ص: 17.

² مصطفى حسن بسيوني السعدني، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية، ورقة عمل بعنوان، مؤتمر بعنوان متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، مصر، 2007، ص: 77.

خامساً: فعلى الشركة أن توفر المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة، وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم، بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة بما يلي:¹

1. التقارير الدورية؛

2. المعلومات الجوهرية؛

3. تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة؛

4. تعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة؛

5. الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.

سادساً: فالإفصاح و الشفافية يضمنان فعالية القرارات المتخذة المستندة إلى معلومات صحيحة، كما أن المعلومات المالية تلعب دوراً هاماً في سوق الأوراق المالية حيث تساعد المستثمرين على إتخاذ قراراتهم من حيث الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح، وتساعد على تحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للأوراق المالية وتحديد العائد المطلوب الحصول عليه من الاستثمارات المختلفة وفقاً لدرجة المخاطرة بحيث يحدث التوازن بين المخاطرة والعائد، وتخفيض عدم التأكد مما يعني زيادة حجم التعامل في الأسواق المالية بحكم توفر عنصري الإفصاح و الشفافية، و هو ما يحقق الفعالية المطلوبة على كل المستويات (الشركة، السوق المالي، و حتى الدولة).

سابعاً: فالكثير من الشركات تعتمد على تضخيم أرقام ربحيتها بهدف جذب المستثمرين، و ذلك من خلال التلاعب في الأرقام و التدقيق المحاسبي، إلا أن هذا المبدأ يفرض على الشركات الإفصاح عن المعلومات الهامة و التأكيد على دور مدقق الحسابات و الإفصاح لجميع المساهمين بالمعلومات، و هو ما يوفر لهم معرفة حقوقهم و المطالبة بها، و بالتالي تتحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين و كل مستعملو المعلومات داخل الشركة و خارجها.

ومن خلال ما سبق يظهر لنا أن لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور كبير في ترشيد القرارات المالية للشركة وذلك لما له من أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال ما يحتويه من نقاط أساسية تسعى لحماية المعلومة المالية والمحاسبية للشركة .

¹ هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، 2006، الاردن، ص: 22.

المطلب الثاني دور مبدأ حقوق المساهمين بترشيد القرارات المالية

للمساهم في الشركة المساهمة حقوقاً أخرى بجانب حقوقه المالية و يطلق عليها اسم الحقوق غير المالية لأنها تكفل للمساهم المشاركة في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بشؤون الشركة و ضمان الرقابة على أعمال مجلس الإدارة عن طريق الاشتراك في مداوات الهيئة العامة و التصويت على القرارات المزمع اتخاذها في اجتماعاتها.¹

و تكون الاجتماعات ضمن الجمعية العامة للمساهمين و تتميز بالخصائص التالية:²

اولاً: تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها. وبينما أن النظام الأساسي للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا في الحالات التي يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم.

ثانياً: يجب حث المساهمين على حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

ثالثاً: يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح وافن واستعراض كافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم. ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع.

رابعاً: يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

خامساً: يجب قيد التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية. وفي حالة نشوء أي تنازع بشأن صحة تمثيل بعض الأصوات في الجمعية، يؤخذ التصويت باعتبار صحة هذه الأصوات مرة وبطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة في جميع الأحوال.

¹ فاروق إبراهيم الجاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، طبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، سنة 2008، ص: 167.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص: 7.

سادسا: و تدافع الجمعية عن حقوق المساهمين في إطار اجتماعاتها، كما تضمن مراقبة أداء مجلس الإدارة و مساءلته و تقديمه للتقارير المالية السنوية، مما يضمن فعالية قرارات المساهمين الذين هم مستثمرون للاطمئنان على أموالهم.

و تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة، وخصوصاً صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل الشركة بشكل مباشر، ومن ضمنها ما يلي:¹

- 1- مناقشة مجلس الإدارة حول أداء الشركة وخطته للفترة القادمة؛
- 2- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- 3- إنتخاب مدقق الحسابات الخارجي؛
- 4- تعديل عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة وخصوصاً ما يتعلق بتغيير غاياتها الرئيسية؛
- 5- الأمور المتعلقة بدمج الشركة أو اندماجها أو تصفيتها؛
- 6- إقالة مجلس الإدارة أو رئيسه أو أحد أعضائه؛
- 7- بيع الشركة أو حيازة شركة أخرى؛
- 8- زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه؛
- 9- بيع كامل أصول الشركة أو جزء مهم قد يؤثر على تحقيق أهداف وغايات الشركة؛
- 10- المصادقة على البيانات المالية للشركة؛
- 11- إصدار إسناد القرض القابلة للتحويل إلى أسهم؛
- 12- تملك العاملين في الشركة لأسهم في رأسمالها؛
- 13- شراء الشركة لأسهمها وبيع تلك الأسهم.

فالجمعية العامة للمساهمين هي التي تضمن حقوق المساهمين، و مشاركتهم و هو ما يحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين من خلال تحقيق أهدافهم بشكل قانوني ضمن صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين.

¹ هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مرجع سابق، ص: 20-21..

المطلب الثالث: دور مسؤوليات مجلس الإدارة في ترشيد القرار المالي.

والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة هي تحديد إستراتيجيات الشركة واستيعاب القضايا والقوى والمخاطر التي تدفع أعمال الشركة، وكذلك الإشراف على أداء الإدارة، ولا شك أن تشكيل مجلس إدارة قوي ونشط ويكون أغلبية أعضائه مستقلين هو المفتاح الأساسي للوفاء بمهام مجلس الإدارة ولتحقيق حوكمة فعالة.¹

أولاً: وفي هذا الصدد يجب توفر أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و هم الذين لا تربطهم بالشركة أو بأي من موظفي الإدارة التنفيذية العليا فيها أو بأي شركة حليفة أو بمدقق الشركة أي مصلحة مادية أو أي علاقة قد يتكون في ظلها شبهة بجلب أي منفعة سواء مادية أو معنوية لذلك العضو أو قد تؤدي إلى التأثير على قراراته أو استغلاله لمنصبه في الشركة.

ثانياً أما عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي فهو العضو الذي لا يكون موظفًا في الشركة أو يتقاضى راتبًا منها.

ثالثاً: ويضع مجلس الإدارة نظام داخلي يتم مراجعته بشكل سنوي، تحدد بموجبه بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته بما في ذلك ما يلي:²

- 1- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي؛
- 2- وضع الإجراءات اللازمة لضمان حصول جميع المساهمين بمن فيهم غير الأجانب، على حقوقهم ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز؛
- 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الإلتزام بأحكام التشريعات النافذة؛
- 4- وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجهها الشركة؛
- 5- تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة بموجب أنظمة داخلية خاصة؛
- 6- إعداد التقارير السنوية ونصف السنوية وربيع السنوية عن أعمال الشركة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، وفقاً لأحكام التشريعات النافذة؛
- 7- وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة؛

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر، 2003، مصر، ص: 03.

² هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مرجع سابق، ص: 11-12.

- 8- وضع سياسة تفويض واضحة في الشركة يحدد بموجبها الأشخاص المفوضين وحدود الصلاحيات المفوضة لهم؛
- 9- تعيين المدير العام للشركة وإنهاء خدماته؛
- 10- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في الشركة؛
- 11- إتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في الشركة بما في ذلك التأكد من الإلتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة؛
- 12- مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في الشركة ومدى تطبيقها للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة؛
- 13- وضع آلية لاستقبال الشكاوى والإقتراحات المقدمة من قبل المساهمين بما في ذلك إقتراحاتهم الخاصة بإدراج مواضيع معينة على جدول أعمال الهيئة العامة، بشكل يضمن دراستها وإتخاذ القرار المناسب بشأنها خلال فترة زمنية محددة؛
- 14- إعتداد أسس منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يساعد على تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها؛
- 15- وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح بما يضمن تنفيذ التزامات الشركة تجاههم وحفظ حقوقهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم وإقامة علاقات جيدة معهم؛
- 16- وضع إجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في الشركة ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.

رابعاً: وبالتالي فتوفر خصائص إستقلالية أعضاء المجلس وخبرتهم كفيل بضمان فعالية المجلس بأداء مهامه الإشرافية و الرقابية، و تفعيل دوره في إتخاذ قرارات صائبة و علمية.

يتم تحديد هيكل و واجبات مجلس الإدارة القانونية و هو ما يضمن وضوح المسؤوليات و عدم التداخل في المهام، و لذلك مزايا للمجلس منها أن كثرة المسؤوليات و المهام تعني لأجر مرتفع و مكافآت أكثر، و هو الأمر الذي يحقق الفعالية بالنسبة للمجلس، أما بالنسبة للمساهمين فهذا المبدأ يوضح طرق مساءلة المجلس لضمان عدم ضياع حقوق المساهمين.

خلاصة:

بعد دراستنا لهذا الفصل المتعلق بدراسة القرار المالي ودور الحوكمة في ترشيده داخل المؤسسة الاقتصادية، يمكننا القول بضرورة اعتماد المؤسسات على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المالية أثناء نشاطها، من أجل تفادي المشاكل التي تتجر عن القرارات الخاطئة والقرارات العفوية التي تأتي بدون فعالية عند اتخاذها، ويجب على المؤسسة ان تحت نفسها على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات عند اتخاذ قراراتها المالية، وإذا كان القرار المالي سلم تتجر عنه تقرير سليمة ومنه نعرف وضعية المؤسسة بدقة ووضوح.

إن كل مؤسسة تنتهج مسار معين في كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والطرق والمنهج التي تتبعها في ذلك، من خلال مقاييس قد تتبعها والتي تساعد في النجاح والاستقرار، وعليه توصلنا إلى ان هذا الاخير بمكانه ان صور حقيقية لمد إمكانية المؤسسة على الاستمرار وتحقيق أهدافها التي تسمو اليها.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية
لشركة روائح ورود - بالوادي -

تمهيد:

بعد دراسة كل من حوكمة الشركات والقرارات المالية من الناحية النظرية ، كان لا بد من ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي الذي يعبر عن المجال الذي يستطيع من خلاله الباحث النزول للواقع وكشف الحقائق وجمع المعلومات حول الموضوع للوصول إلى النتائج بعد تحليل هذه المعلومات وبهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع ومعالجة البيانات والمعلومات الميدانية لعينة الدراسة بشركة روائح ورود - بالوادي - .

للإمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم شركات روائح ورود ، وفي المبحث الثاني منهج الدراسة الميدانية ، وفي المبحث الثالث سنقوم بمعالجة الاستبيان من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان باستخدام برنامج spss .

المبحث الأول: تقديم لشركة روائح الورود

تعتبر شركة رواح ورود بالوادي كباقي الشركات الاقتصادية الأخرى التي تعتبر طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وتعتبر أيضا خلية من خلايا الاقتصاد التي تعمل على تطوير نفسها وتحقيق الإرباح والنهوض بالاقتصاد الوطني

المطلب الأول تعريف ونشأة الشركة

قبل التطرق إلى نشأة شركة روائح ورود يجب التعرف على هذه الشركة كما يلي:

أولا: تعريف الشركة

شركة روائح ورود هي شركة ذات مسؤولية محدودة ، رأسمالها الاجتماعي يقدر ب: 200.000.000 دج ، تنتمي إلى قطاع الصناعات الخفيفة ، رقم سجلها التجاري 012/B/87 تنشط في صناعة العطور فقط، علامتها التجارية الحرف اللاتيني W يعلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر، تمتاز بجودة عالية في منتجاتها وتقع بالمنطقة الصناعية كونيين قمار – ولاية الوادي – يحدها غربا الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي بسكرة والوادي ويحدها من باقي الجهات أراضي الخواص .

ثانيا: نشأة وتطور التاريخي

يعود تاريخ إنشاء الشركة إلى أكثر من أكثر من نصف قرن وبالتحديد سنة 1963 كانت البداية تأسيس مؤسسة الرياض المختصة في إنتاج العطور مقرها لاجتماعي الجزائر العاصمة ويعتبر الأول مصنع متخصص لصناعة العطور آنذاك ومديرها العام سالم عطاء الله الجديد .

وفي سنة 1987 تولى الابن محمد البشير جديدي لإدارة المؤسسة مواصلا مسيرة أبيه مع التحديد والتطوير المستمر فغير اسمها من "رياض" إلى "روائح الورود" وحول مقرها الاجتماعي من الجزائر العاصمة إلى ولاية الوادي .

وفي سنة 1995 تم توسيع المؤسسة حيث تم بناء مصنع جديد كان اختيار هندسته المعمارية من الأقواس والقبب ، شيدت لتسمح أشعة النور بالدخول إليه طيلة اليوم .

وفي نفس السنة تم إنشاء مصنع وليد فأصبح ينتج جميع أجزاء التغليف بنفسه كما يقوم بتمويل المؤسسات الوطنية الأخرى ب مواد التغليف التي يقوم بصنعها وانتقل اسم مؤسسة الورود إلى مجموعة الورود بعد إنشاء هذا المصنع .

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف في الشركة

أولاً: الهيكل التنظيمي للشركة كانت بداية المؤسسة بهيكل تنظيمي بسيط ، ومع التطور وزيادة الإنتاج وتغير الأوضاع الاقتصادية سنة 1988 وانفتاح السوق ، أصبح من الضروري إدخال ميكانيزمات جديدة لصناعة الكرتون ، مهمتها الأساسية صناعة مواد التغليف التي تلزم المؤسسة ، ومن هنا ظهرت الحاجة لتكليف أشخاص أكفاء لأداء هذه المهام والسهر على تنفيذها ، وبذلك اتسع الهيكل التنظيمي ، إلى أن صار بالشكل التالي:

ثانيا: مختلف وظائف في الشركة

1- الوظائف والمهام العامة:

1-1- المدير العام: ي

قوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ، ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج ، وله الحق في اتخاذ القرار والتدخل في أعمال بقية الأفراد في المؤسسة .

1-2- السكرتارية: تتكفل بـ:

- مساعدة المدير العام في مهامه ؛

- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه؛

- استقبال البريد الوارد للمؤسسة؛

- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

1-3- مكتب الاستقبالات والتوجيه: ويقوم باستقبال وتوجيه العملاء والزوار .

1-4- مكتب الجزائر: وهو عبارة عن فرع من المؤسسة في الجزائر العاصمة .

1-5- مكتب باريس: هو فرع تابع للمؤسسة ، يعمل على دراسة سلوك المستهلك الأوروبي للمعرفة خصائصه وثقافته ، وذلك لتوفير منتجات تلبي احتياجات سوق التصدير .

1-6- المساعد التقني: تتكفل بمتابعة وإدخال المعلومات في برنامج إعلام ألي ، لتحليلها واستغلالها في الدراسات والتخطيط .

1-7- مساعد مكلف بمشاريع الاستثمار: يقوم بإعداد دراسات للمشاريع الاستثمارية ومتابعتها .

1-8- مساعد مكلف بالنظافة والأمن: بناء على توصيات المكتب الاستثماري الذي تعاقدت معه المؤسسة في إطار تأسيس نظام إدارة الجودة ، قامت المؤسسة باستحداث وظيفة جديدة وهي مساعد مكلف بالنظافة والأمن الصناعي ويتكفل بـ:

- الحرص على توفير جميع قواعد النظافة ، مراقبة المطعم وأماكن العمل ؛

- الحرص على توفير جميع قواعد الأمن وتجهيزات الحماية ومراقبتها باستمرار.

2- المصالح الأساسية:

2-1- مصلحة المالية والمحاسبة: وتتكفل بـ:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة ؛
- إعداد الميزانيات؛
- تسديد وتحصيل الفواتير المختلفة الخاصة بعمليات الشراء والبيع .

2-2- مصلحة التمويل والشراء: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الشراء ، وذلك بـ:

- البحث والاتصال بالموردين؛
- تقديم الطلب في الوقت المناسب ؛
- مراقبة وفحص الطلبات الواردة من حيث الكمية والنوعية ؛
- تسليم الطلبات لمصلحة الإنتاج .

2-3- مصلحة التسويق والاتصال :تقوم بـ:

- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر ، شكل القارورة ، التغليف ، الاسم ...) ؛
- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق ، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية؛
- تجميع وبث المعلومات التجارية والتسويقية التي تهتم المؤسسة؛
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية .

2-4- المصلحة التقنية :وتتكفل بـ:

- القيام بتصليح مواضع الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها؛
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية؛
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

وتضم معها مصلحة الإعلام الآلي حيث تتمثل مهام في:

- تصميم مخطط الإعلام الآلي للمؤسسة ، ووضع شبكة اتصال داخلي؛
- توفير مختلف برامج الإعلام الآلي لخدمة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة؛
- توجيه المؤسسة لاقتناء أفضل أنواع التجهيزات وبرامج في الإعلام الآلي؛
- إدخال مختلف الوثائق والمراجع الخاصة بالمؤسسة داخل شبكة الإعلام الآلي؛
- تصميم وتطوير ومتابعة موقع المؤسسة على الإنترنت ؛

- استغلال شبكة الإنترنت من أجل الإطلاع وتبادل المعلومات العلمية التي تخدم المؤسسة .
- 2-5- مصلحة الإمدادات: تقوم بمتابعة حركة التصدير وتنفيذها ، وذلك ب:-
 - متابعة نقل المواد المصدرة والمستوردة ؛
 - متابعة مختلف الوثائق والملفات المقدمة لمصلحة الجمارك؛
 - الاتصال بوكالة العبور الدولية في ما يخص عمليتي التصدير والاستيراد .
- 2-6- مصلحة الوسائل العامة :وتضم مصلحتين فرعيتين هما:
 - مصلحة النقل: وتتكفل بنقل السلع والمنتجات، وتوفير وسائل نقل العمال؛
 - مصلحة التخزين: التي تكفل بحراسة وصيانة المنتجات والموارد الأولية وإشعار مصلحة التموين عند الاقتراب من مخزون الأمان ، لتقوم هذه الأخيرة بتجهيز الطلبية في الوقت المناسب.
- 2-7- مصلحة المستخدمين: وتقوم بإدارة ملفات العمال وتجهيز وثائق التامين وإعداد الأجور لكل عامل كما تدخل تحت إدارتها مصلحة الطب الاجتماعي التي أنشأت لغرض التكفل التام بالعمال ، تشرف عليه طبيبة - طب عام - تقوم بالعلاج أو التوجه إلى مختص إذا استلزم الأمر ، كما تقوم بشراء الأدوية اللازمة ، وفي حالة غياب العامل عن عائلته (تواجده بالشركة) تتكفل الطبيبة بعلاج العائلة حين وقوع المرض.
- 2-8- المصلحة التجارية: تقوم بعرض وبيع وتسويق منتجات المؤسسة ، كما تضم هذه الأخيرة تتكفل بالإشراف على عمليات الإنتاج ومتابعة السير الحسن للعمل وهي تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية ، يشرف عليه مهندسين كيميائيين ، وبطبيعة المؤسسة صناعة فان هذا المصلحة هي الأكثر أهمية في الشركة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة و تحليل دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية - شركة روائح الورود - محل الدراسة بالاعتماد على الإجابات الواردة من الاستبيان الموزع على أعضاء مجلس الإدارة و كذلك الأفراد العاملين في الإدارة لمختلف المصالح.

المطلب الأول : المنهج المستخدم.

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدرس وكذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ".¹

و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه : "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج و تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة ".²

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية في المنشأة و تحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة دور حوكمة في ترشيد القرارات المالية .

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الإحصائية، و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

أولاً: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بالحوكمة والقرارات المالية.

وتعرف الاستبيان على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".³

تضمن الاستبيان 29 سؤالاً مقسمة إلى جزأين، حيث ي

شمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على

24 سؤال مقسمة على محورين رئيسيين هما:

¹ محمد شفيق ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1990، ص30.

² بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مسطحة ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000، ص59.

³ عبد الله عبد الرحمان، علي بد ، ون، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص180.

1- المحور الأول: حوكمة الشركات

- 1-1- البعد الأول: المساهمين و يشمل الأسئلة المرقمة من 1 إلى 6.
 1-2- البعد الثاني: مجلس الإدارة و يشمل الأسئلة المرقمة من 7 إلى 12.
 1-3- البعد الثالث: الشفافية والإفصاح و يشمل الأسئلة المرقمة من 13 إلى 16.

2- المحور الثاني: القرارات المالية

القرارات المالية و يشمل الأسئلة المرقمة من 17 إلى 24.

ثانيا :الوسائل الإحصائية المستخدمة¹

لتحليل إجابات أفرأ عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستبيان.
- 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستبيان، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، و كما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6 و الثبات يعني أنه هناك اتساق في النتائج عند تطبيق الأداة مرات عديدة.
- 3- التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.
- 4- المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 5- الانحراف المعياري : تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون : وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المحاور، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
- وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، قسم الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2006، ص3.

جدول رقم 1: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها

ولا: مجتمع الدراسة الميدانية:

تم اختيار مجتمع الدراسة الميدانية من الأشخاص الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بالحكمة أو القرارات المالية.

1- عينة الدراسة:

لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 47 استبيان شملت جميع إدارة شركة روائح الورود ، وقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر لمفردات العينة . بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 40 استبيان من مجموع 47 استبيان لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 7 استمارات استبيان لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة أو بسبب غيابهم، والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

جدول رقم 2: الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	47	100
عدد الاستمارات غير المجاب عليها	07	14.89
عدد الاستمارات الصالحة	40	85.10

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق وثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الاستبيان

أولاً: صدق الاستبيان :

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة محمد خيضر ببسكرة، متخصصين في الحوكمة من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.¹⁾

ثانياً: ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha cronbach)

جدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ

معايير الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
حوكمة الشركات	0.805
القرارات المالية	0.556

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و spss

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.805 و 0.556 لجميع عبارات كل من حوكمة الشركات والقرارات المالية وهي قيمة مقبولة نسبيا وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث نشير أن معامل ألفا كرونباخ محصور بين الصفر والواحد حيث أنه كلما كان قريبا من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة.

(1) أنظر الملحق رقم 1.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، السن، الوظيفة، سنوات العمل والمستوى العلمي
أولاً:الجنس

الجدول رقم 4: عدد العمال من الذكور والإناث

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	28	70
أنثى	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 1 نجد أن الفئة الغالبة من الذكور بنسبة 70% أما النسبة الباقية فتمثل الإناث بنسبة 30% .

ثانياً:العمر

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	13	32.5
من 30 إلى اقل من 40 سنة	19	47.5
من 40 إلى اقل من 50 سنة	2	5
من 50 سنة فأكثر	6	15
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم 2 نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في فئة العمرية من 30 إلى اقل من 40 سنة بنسبة 47.5%، ثم فئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 32.5%.

ثالثا : المؤهل العلمي

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهلة العلمي
25	10	تقني سامي
35	14	ليسانس
15	6	مستوى نهائي
10	4	دراسات عليا
10	4	مهندس
5	2	ماستر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 3 نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في حاملي شهادة ليسانس بنسبة 35 % وهي الأعلى ثم تليها حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 25 %.

رابعا: مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة المئوية%	العدد	مجال الوظيفة الحالية
2.5	1	إطارات عليا
60	24	موظف إدارة
32.5	13	إطار مسير
5	2	عمن تحكم
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 4 نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في موظفي الإدارة بنسبة 60%، ثم تليها فئة إطار مسير بنسبة 32.5 % .

خامسا: المستوى العلمي

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	العدد	المستوى العلمي
40	16	اقل من 5 سنوات
30	12	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
17.5	7	من 10 إلى اقل من 15 سنة
12.5	5	من 15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 5 نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات خبرة اقل من 5 بنسبة 40%، ثم تليها فئة العمال الذين سنوات خبرة من 5 إلى اقل من 10 بنسبة 30% .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختيار ثباته وصدقه تم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) الذي يساعدنا في تحديد المتوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات والمحاور، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	درجة السلم	المجالات
معارض بشدة	1	1 - 1.79
معارض	2	1.8 - 2.59
محايد	3	2.60 - 3.39
موافق	4	3.40 - 4.19
موافق بشدة	5	4.20 - 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS.

أولاً - تحليل عبارات المحورين (حوكمة الشركات ،والقرارات المالية)

1- العبارة رقم (1): يتمتع المساهمين بمجموعة من الحقوق المالية و الغير المالية

الجدول رقم 10: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	2	5,0	3.7	1.018	موفق
غير موافق	1	2,5			
محايد	13	32,5			
موافق	15	37,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (1) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.7 بانحراف معياري 1.018، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 37% من أفراد العينة يؤكدون تمتع المساهمين بحقوقهم المالية والغير مالية ، ونسبة 32.5% كانت محايدة ، ونسبة 22.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 2.5% كانت غير موافق، ونسبة 5 كانت غير موفقة يشده .

2- العبارة رقم (2): للمساهمين دور في تعيين أعضاء مجلس الإدارة

الجدول رقم 11: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	1	2,5	3.90	0.778	موفق
محايد	11	27,5			
موافق	19	47,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (2) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.778، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 47.5% من أفراد العينة يؤكدون للمساهمين دور في تعيين أعضاء مجلس الإدارة ، ونسبة 27.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايدة ، ونسبة 22.5% موافقة بشدة ، ونسبة 2.5% غير موفقة .

3- العبارة رقم (3): للمساهمين دور في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي من خلال الجمعية العامة للمساهمين

الجدول رقم 12: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	3	7,5	3.82	0.903	موفق
محايد	11	27,5			
موفق	16	40,0			
موافق بشدة	10	25,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 12 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (3) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 0.903، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 40% من أفراد العينة يؤكدون للمساهمين دور في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، ونسبة 27.5% كانت محايدة ، ونسبة 25.0% كانت موافق بشدة ، ونسبة 7.5% كانت غير موافق .

4- العبارة رقم (4): للمساهمين الحق من خلال الجمعية العامة في الاطلاع على جميع البيانات المالية للشركة

الجدول رقم 13: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	1	2,5	3.95	0.749	موفق
محايد	9	22,5			
موفق	21	52,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (4) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 بانحراف معياري 0.740، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 52.5% من أفراد العينة يؤكدون للمساهمين الحق من خلال الجمعية العامة في الاطلاع إلى جميع

البيانات المالي للشركة ، ونسبة 22.5% كانت محايدة، ونسبة 22.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 2.5 % كانت غير موفق .

5- العبارة رقم (5): تقوم الجمعية العامة للمساهمين بعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات المالية للشركة .

الجدول رقم 14: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
محايد	12	30,0	3.85	0.662	موفق
موفق	22	55,0			
موافق بشدة	6	15,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (5) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 بانحراف معياري 0.662، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19)، حيث أن 55% من أفراد العينة يؤكدون تقوم الجمعية العامة للمساهمين بعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات المالية للشركة ، ونسبة 30% كانت محايدة ، ونسبة 15.

6- العبارة رقم (6): يتحصل المساهمين على الشرح الوافي والكافي بشأن قرار مالي مهم

الجدول رقم 15: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	4	10,0	3.75	0.809	موفق
محايد	7	17,5			
موفق	24	60,0			
موافق بشدة	5	12,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 15 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (6) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 بانحراف معياري 0.809، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19)،

حيث أن 60% من أفراد العينة يؤكدون أن يمكن للمساهمين الحصول على الشرح الوافي والكافي بشأن قرار مالي مهم ، ونسبة 17% كانت محايدة ، ونسبة 12.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 10 % كانت غير موفق.

7- العبارة رقم (7): يشرف مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات المالية

الجدول رقم 16: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	4	10,0	3.82	0.903	موفق
محايد	8	20,0			
موفق	19	47,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 16 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (1) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 0.903، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19)، حيث أن 47.5% من أفراد العينة يؤكدون أن مجلس الإدارة يشرف على اتخاذ القرارات المالي ، ونسبة 22.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 20% كانت محايدة ، ونسبة 10 % كانت غير موفق.

8- العبارة رقم (8): يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق المساهمين.

الجدول رقم 17: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	5	12,5	3.72	0.960	موفق
محايد	10	25,0			
موفق	16	40,0			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 17 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (8) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري 0.960، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19)،

حيث أن 40% من أفراد العينة يؤكدون على أن مجلس الإدارة يعمل على حماية حقوق المساهمين ، ونسبة 25% كانت محايدة ، ونسبة 22.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 12.5 % كانت غير موافق.

9- العبارة رقم (9): يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية خلال فترات زمنية مختلفة لمناقشة الوضع المالي للشركة الجدول رقم 18: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المؤوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	2	5,0	3.58	1.059	موافق
غير موافق	4	10,0			
محايد	10	25,0			
موافق	17	42,5			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 18 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (9) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 بانحراف معياري 1.059، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19)، حيث أن 42.5% من أفراد العينة يؤكدون أن مجلس الإدارة يعقد اجتماعات دورية خلال فترات زمنية مختلف بشأن مناقشة الوضعية المالية للشركة ، ونسبة 25% كانت محايدة ، ونسبة 17.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 10 % كانت غير موافق، ونسبة 2 كانت غير موفقة يشده .

10- العبارة رقم (10): يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة في اتخاذ قراراتهم

الجدول رقم 19: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المؤوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	2	5,0	3.55	1.154	موافق
غير موافق	6	15,0			
محايد	9	22,5			
موافق	14	35,0			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 19 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (10) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 بانحراف معياري 1.154، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 35% من أفراد العينة يؤكدون أن مجلس الإدارة يتمتعون بالاستقلالية التام في اتخاذ قراراتهم ، ونسبة 22.5% كانت محايدة ، ونسبة 22.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 15% كانت غير موافق، ونسبة 5 كانت غير موفقة يشده .

11- العبارة رقم (11): يوجد نظام داخلي يحدد مسؤولية مجلس الإدارة

الجدول رقم 20: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	1	2,5	3.92	0.829	موافق
محايد	9	22,5			
موافق	21	52,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 20 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (11) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.829، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 52.5% من أفراد العينة يؤكدون بوجود نظام داخلي يحدد مسؤولية مجلس الإدارة ، ونسبة 22.5% كانت محايدة ، ونسبة 22.5% كانت موافق بشدة ، ، ونسبة 2.5% كانت غير موفقة يشده .

12- العبارة رقم (12): يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة نتيجة قرار معين

الجدول رقم 21: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	3	7,5	3.82	0.874	موافق
محايد	10	25,0			
موافق	18	45,0			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 21 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (12) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 0.874، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 45% من أفراد العينة يؤكدون بأن أعضاء مجلس الإدارة يتحملون المسؤولية التامة نتيجة قرار معين ، ونسبة 25% كانت محايدة ، ونسبة 22.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 7.5 % كانت غير موافق .

13- العبارة رقم (13): تقوم الشركة بالإفصاح عن بقوائمها المالية

الجدول رقم 22: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	5	12,5	3.33	1.141	موافق
غير موافق	3	7,5			
محايد	9	22,5			
موافق	20	50,0			
موافق بشدة	3	7,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 22 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (13) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.33 بانحراف معياري 1.141، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن الشركة تقوم بالإفصاح عن قوائمها المالية ، ونسبة 22.5% كانت محايدة ، ونسبة 12.5 % كانت غير موفقة يشده ، ونسبة 7.5 % كانت غير موافق، ونسبة 7.5 كانت موافق بشدة .

14- العبارة رقم (14): يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية ما للأطراف ذات

مصلحة

الجدول رقم 23: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	6	15,0	3.62	0.952	موفق
محايد	10	25,0			
موفق	17	42,5			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 23 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (14) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 بانحراف معياري 0.952، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 42.5% من أفراد العينة يؤكدون الشركة تقوم بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية ما للاطراف اذات مصلحة ، ونسبة 25% كانت محايدة ، ونسبة 17.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 15 % كانت غير موافق.

15- العبارة رقم (15): يعمل الإفصاح على توفير الحد الأدنى من المعلومات المتعلقة بشأن قرار مالي

الجدول رقم 24: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	3	7,5	3.72	0.847	موفق
محايد	12	30,0			
موفق	18	45,0			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 24 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (15) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري 0.847، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 45% من أفراد العينة الإفصاح يعمل على توفير ولو بالمقدار الأدنى من المعلومات المتعلقة بشأن قرار مالي ، ونسبة 30% كانت محايدة ، ونسبة 17.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 7.5 % كانت غير موافق.

16- العبارة رقم (16): تحسن درجة شفافية المعلومات يؤدي إلى تحسين في جودة القرار المالي

الجدول رقم 25: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موفق بشدة	1	2,5	3.95	0.904	موفق
غير موافق	2	5,0			
محايد	5	12,5			
موفق	22	55,0			
موافق بشدة	10	25,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 25 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (16) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 بانحراف معياري 0.904، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن تحسين في درجة الشفافية يؤدي إلى تحسين جودة القرار المالي ، ونسبة 25% كانت موافق بشدة ، ونسبة 12.5% كانت محايدة ، ونسبة 5% كانت غير موفق، ونسبة 2.5% كانت غير موفقة يشده .

17- العبارة رقم (17): مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات المالية يؤدي إلى ترشيدها

الجدول رقم 26: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موفق بشدة	2	5,0	3.72	1.037	موفق
غير موافق	4	10,0			
محايد	4	10,0			
موفق	23	57,5			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 26 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (17) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري 1.037، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 57.5% من أفراد العينة يؤكدون مشاركة الأطراف ذات علاقة يؤدي إلى ترشيد القرارات

المالية ، ونسبة 17.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 10% كانت محايدة ، ونسبة 10% كانت غير موافق، ونسبة 5 كانت غير موفقة يشده .

18- العبارة رقم (18): اهتمام الشركة بالإفصاح والشفافية يؤدي إلى ترشيد القرارات المالية

الجدول رقم 27: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	1	2,5	4.00	0.641	موافق
محايد	5	12,5			
موافق	27	67,5			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 27 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (18) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4 بانحراف معياري 0.641، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 67.5% من أفراد العينة يؤكدون أن الشركة تهتم بالإفصاح والشفافية مما يؤدي إلى ترشيد القرارات المالية ، ونسبة 17.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 12.5% محايدة ، ونسبة 2.5% كانت غير موافق

19- العبارة رقم (19): يعتمد الشركة على التقارير المالية بنسبة كبيرة في اتخاذ القرار المالي

الجدول رقم 28: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	3	7,5	3.83	0.844	موافق
محايد	9	22,5			
موافق	20	50,0			
موافق بشدة	8	20,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 28 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (19) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري 0.844، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 -

(4.19)، حيث أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن الشركة تعتمد على التقرير بشكل كبير في اتخاذ قرار مالي ، ونسبة 22.5% كانت محايدة ، ونسبة 20% كانت موافق بشدة ، ونسبة 7.5% كانت غير موفق .

20- العبارة رقم (20): للقوانين و التشريعات المالية المعمول في الشركة بها دور في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة

الجدول رقم 29: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	3	7,5	3.98	0.832	موفق
محايد	5	12,5			
موفق	22	55,0			
موافق بشدة	10	25,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 29 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (20) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 بانحراف معياري 0.832، وهي تقع في المجال الرابع (3.40) - (4.19)، حيث أن 55% من أفراد العينة يؤكدون أن للقوانين والتشريعات المعمول بها في الشركة لها دور في ترشيد القرارات المالية ، ونسبة 25% كانت موافق بشدة ، ونسبة 12.5% كانت محايدة ، ونسبة 7.5% كانت غير موفق .

21- العبارة رقم (21): التحكم بالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في الشركة يؤدي إلى ترشيدها

الجدول رقم 30: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	1	2,5	3.90	0.682	موفق
محايد	7	17,5			
موفق	27	67,5			
موافق بشدة	5	12,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 30 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (21) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.682، وهي تقع في المجال الرابع (3.40) -

(4.19)، حيث أن 67.5% من أفراد العينة يؤكدون أن الشركة تتحكم بنسبة كبير في العوامل المؤثرة في القرارات المالية ، ونسبة 17.5% كانت محايدة ، ونسبة 12.5 % كانت موافق بشدة ، ونسبة 2.5 % كانت غير موفق .

22- العبارة رقم (22): تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في الشركة من أهم القرارات التسييرية في

المؤسسة الجدول رقم 31: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (22)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موفق بشدة	2	5,0	3.87	0.939	موفق
محايد	8	20,0			
موفق	21	52,5			
موافق بشدة	9	22,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 31 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (22) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.87 بانحراف معياري 0.939، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 52.5% من أفراد العينة يؤكدون أن عمالية اتخاذ القرار المالي من أهم العماليات داخل الشركة مما يؤدي إلى ترشيد القرارات المالية ، ونسبة 22.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 20 % كانت محايدة ، ونسبة 5 % كانت غير موفق .

23- العبارة رقم (23): لكفاءة المسيرين الماليين و الإداريين في الشركة دور في ترشيد القرارات المالية

الجدول رقم 32: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (23)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موفق بشدة	1	2,5	3.85	0.864	موفق
غير موافق	2	5,0			
محايد	6	15,0			
موفق	24	60,0			
موافق بشدة	7	17,5			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 32 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (23) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 بانحراف معياري 0.864، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 60% من أفراد العينة لكفاءة مسير دور في ترشيد القرارات المالية ، ونسبة 17.5% كانت موافق بشدة ، ونسبة 15% كانت محايدة ، ونسبة 5% كانت غير موفق، ونسبة 2.5 كانت غير موفقة يشده .

24- العبارة رقم (24): تؤدي القرارات المالية الرشيدة إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة

الجدول رقم 33: إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (24)

الإجابة	عدد العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق	2	5,0	3.95	0.815	موفق
محايد	8	20,0			
موفق	20	50,0			
موافق بشدة	10	25,0			
المجموع	40	100,0			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم 33 نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (24) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 بانحراف معياري 0.815، وهي تقع في المجال الرابع (3.40 - 4.19)، حيث أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن درجة جودة القرار المالي يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للمؤسسة ، ونسبة 25 كانت موافق بشدة % ، ونسبة 20 % كانت محايدة ، ونسبة 5 % كانت غير موفق .

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل نتائج الاستبيان سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها تبعاً للفرضيات المنطلق منها:

1. الفرضية الأولى: "هناك علاقة بين المساهمين والقرارات المالية "

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الأولى التي تتمثل في "هناك علاقة بين المساهمين والقرارات المالية" تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة بين عبارات البعد الأول "المساهمين" وإجاباتهم حول عبارات المحور الثاني "القرارات المالية" والنتائج موضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 34 :علاقة المساهمين والقرارات المالية

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
المساهمين	0.525	وجود علاقة بين المساهمين والقرارات المالية عند مستوى دلالة 0.00
القرارات المالية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (34) يتضح وجود علاقة بين المساهمين والقرارات المالية ، حيث يدل ذلك على أن المساهمين تؤثر على القرارات المالية، أي أن توفر المدقق على المؤهلات العلمية والعملية وهو ما تؤكد عينة الدراسة يؤثر في تحسين القرارات المالية في الشركة محل الدراسة. وهذا ما يعني قبول الفرضية الاولى أي أنه توجد علاقة بين المساهمين والقرارات المالية .

2. الفرضية الثانية: "هناك علاقة بين مجلس الإدارة والقرارات المالية "

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الثانية التي تتمثل في " هناك علاقة بين مجلس الإدارة والقرارات المالية " تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "مجلس الإدارة " وإجاباتهم على عبارات المحور الثاني "القرارات المالية" والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (35) :علاقة مجلس الإدارة والقرارات المالية

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
مجلس الإدارة	0.584	وجود علاقة بين مجلس الإدارة والقرارات المالية عند مستوى دلالة 0.00
القرارات المالية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (35) يتضح وجود علاقة بين مجلس الإدارة ، حيث يدل ذلك على أن مجلس الإدارة يؤثر على القرارات المالية، أي أن توفر المدقق على المؤهلات العلمية والعملية وهو ما تؤكد عينة الدراسة يؤثر في ترشيد القرارات المالية في الشركة محل الدراسة. وهذا ما يعني قبول الفرضية الثانية أي أنه توجد علاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين .

3. الفرضية الثالثة: "هناك علاقة بين معايير إعداد التقرير وحوكمة الشركات"

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الثالثة التي تتمثل في " هناك علاقة بين معايير إعداد التقرير و حوكمة الشركات " تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة بين عبارات البعد الثالث " معايير إعداد التقرير " وإجاباتهم حول عبارات المحور الثاني "حوكمة الشركات " والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (36) :علاقة الإفصاح والقرارات المالية

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
الإفصاح والشفافية	0.168	وجود علاقة بين الإفصاح والقرارات المالية عند مستوى دلالة 0.00
حوكمة الشركات		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (36) يتضح وجود علاقة بين الإفصاح والقرارات المالية ، حيث يدل ذلك على أن الإفصاح والشفافية يؤثر على القرارات المالية، أي أن توفر المدقق على المؤهلات العلمية والعملية وهو ما تؤكد عينة الدراسة يؤثر في تحسين القرارات المالية في الشركة محل الدراسة. وهذا ما يعني قبول الفرضية الثالث أي أنه توجد علاقة بين الإفصاح والقرارات المالية .

من خلال توضيح العلاقة بين الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمحور الأول حوكمة الشركات والمتمثلة في المساهمين، مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والمحور الثاني القرارات المالية، ويمكن تلخيص العلاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل العبارات المتعلقة بالمحور الأول والمحور الثاني والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (37) :علاقة حوكمة الشركات بالقرارات المالية

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
القرارات المالية	0.708	وجود علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية عند مستوى دلالة 0.00
حوكمة الشركات		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (37) يتضح وجود علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية ، و تعود هذه العلاقة بشكل أساسي إلى ابعاد الحكومة الشركات ، هذا يفسر أن توفر المدقق على المؤهلات العلمية و العملية يساهم بشكل كبير في القرارات المالية في الشركة محل الدراسة.

بالتالي فإنها توجد علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية في الشركة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة وهي شركة روائح الورود - بالوادي - ومن خلال التطرق إلى نشأتها، و هيكلها التنظيمي ، و اعتمدنا في هذا البحث على الاستبيان التي تم توزيعه على عينة من عمال كل المصالح الإدارية و مجلس الإدارة، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما : حوكمة الشركات والقرارات المالية ، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة و تحديد دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية، وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية في الشركة محل الدراسة.



أدى بروز مسألة الحكم السليم، أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة باعتبارها أساساً للتنمية الاقتصادية وذلك في زيادة ترشيد القرارات المالية من خلال مبادئها، وتمثل أيضاً أداة أساسية تساهم في تحقيق الشفافية والعدالة والإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسات الاقتصادية باعتبار أن اتخاذ القرارات المالية من أهم العمليات داخل المؤسسة .

ففي تناول الطالب لموضوع حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية - شركة روائح ورود بالوادي - حول معالجة إشكالية البحث التي تدور حول " ماهو دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟"، من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي لأجل التمكن من معالجة مختلف جوانب الموضوع.

ومن خلال الدراسة التي جمعت بين الشق النظري والتطبيقي لمختلف الجوانب المتعلقة حوكمة الشركات والقرارات المالية، وبعد اختبار الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة الدراسة وتم التوصل إلى النتائج التي عرضت في الفصل التطبيقي ويمكن سرد أهمها كما يلي:

نتائج الدراسة:

1 _ تطبيق حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشاكل التي تواجه الشركات بشكل عام وبشكل خاص المشاكل اتخاذ القرارات المالية

2_ هناك تأثير متبادل بين الإفصاح المالي وحوكمة الشركات، إذ يعد الإفصاح من أهم المبادئ لحوكمة الشركات، واحد أهم الآليات لتطبيق حوكمة الشركات، وفي الوقت نفسه فإن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في تفعيل الإفصاح المالي وبالتالي تحقيق الشفافية والوصول إلى قرارات مالية ذات دارجة عالية من الثقة.

4_ محدودية قدرة مجالس الإدارة في الوصول إلى أكبر درجة في راشدة القرارات المالية ، مما يؤثر بشكل مباشر الوضعية المالية للمؤسسة .

5_ تساهم حوكمة الشركات في تحقيق أكبر قدر من راشدة في القرارات المالية من خلال مبادئها ، دور مجلس الإدارة والمساهمين ، والإفصاح والشفافية التي تعمل على الإفصاح العادل عن كل المعلومات التي تخدم كافة الأطراف المهمة بأمر القرارات المالية المؤسسة.

صعوبات البحث:

رغم الجهد الذي بذله الطالب من أجل إنجاز هذه الدراسة وجعلها إضافة للمعرفة العلمية، إلا أن التواضع يقتضي الإشارة إلى أنه لم يتمكن من الإحاطة المتقنة بجوانب الموضوع البحثي، وذلك لعدة أسباب منها تعدد وتشعب المجالات المتعلقة بالموضوع وكذا صعوبة التحكم في الأدوات المنهجية للبحث العلمي لحدثة الطالب بهذه التناولات، كما أن الطالب قد اعترضه أثناء دراسته مجموعة من الصعوبات أهمها:

- ✓ نقص المراجع.
- ✓ غياب شركات المساهمة في الولاية لتطبيق الدراسة.
- ✓ صعوبة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
- ✓ عدم الجدية في الرد على الاستبيان بكم المناسب .

الاقتراحات:

من خلال الدراسة البحثية التي أجراها الطالب، يعتقد أنه يمكن أن يقدم مجموعة من الاقتراحات، من أجل تجسيد مبادئ حوكمة الشركات واستغلالها في إعطاء أكثر تدعيم في ترشيد القرارات المالية، وذلك على النحو التالي:

- 1- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والدور التي تقدمها في زيادة ترشيد القرارات المالية .
- 2- العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة المساهمين ، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتعظيم دور الشركات في التنمية الاقتصادية .
- 3- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم.
- 4- ضرورة قيام الدولة الجزائرية بإصدار دليل حوكمة الشركات ويكون إلزامياً لجميع الشركات، وذلك بالاستعانة بذوي الخبرات المتخصصة في هذا المجال.
- 5- ضرورة تطوير البيئة القانونية المنظمة، بحيث تلبي احتياجات الحوكمة.

6 - العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.

7 - العمل على تحسين مستوى ممارسة الحوكمة وخاصة مبدأ الإفصاح والشفافية وذلك من خلال مساعدة مديري ومجالس إدارات الشركات على تطوير إستراتيجية سليمة للحوكمة.

آفاق البحث

يقترح الطالب بإجراء المزيد من الدراسات حول:

- 1 مدى تأثير حوكمة الشركات على القرارات المالية.
- 2 دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية في شل حوكمة الشركات .
- 3 دور آليات الحوكمة في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة.



أ. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- احمد بوراس ، التمويل المنشآت الاقتصادية ، دار العلوم ، عنابة ، 2008 .
- 2- احمد على خضر ، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2012 .
- 3- أحمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 4- إسماعيل إسماعيل ، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، دار وائل لنشر ، بيروت ، 2005 .
- 5- بشير صالح الرشيد ، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مسطحة ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000.
- 6- توفيق جميل احمد ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 .
- 7- الحجازي عبيد علي ، علي احمد ، مصادر التمويل ، دار النهضة ، بيروت ، 2010 .
- 8- حسن علي مشرقي ، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة ، طبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 1997 .
- 9- حمدي أبو النور السيد عويس ، نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة ، دار الراق ، الأردن ، 2007 .
- 10- حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، الوراق لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 .
- 11- خضيرة كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 12- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، بدون سنة النشر .
- 13- دريد كامل الشبيب ، الاستثمار والتحليل الاستثماري ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 .
- 14- سعاد الطنبولي ، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرار ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة -مصر- ، 1993 .
- 15- سيد الهواري ، اتحاد القرارات تحليل المنهج العلمية مع اهتمام بالفكري الأبتكاري ، طبعة الأولى ، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى ، القاهرة ، 1997 .
- 16- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمة المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .
- 17- طارق عبد العال حمادي ، حوكمة الشركات حوكمة القطاع العام والخاص والمصرف مفاهيم مبادئ تجارب المتطلبات ، الطبعة الثانية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 18- عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، نظريات المنظمة ، مطبوعات منتوري ، قسنطينة ، 2005/2004 .

- 19- عبد الرزاق حمد السنهوري ، حق الملكية مع الشرح مفصل للأشياء والأموال ، الطبعة الثالثة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت لبنان ، 2000 .
- 20- عبد الغفور حلبي ، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
- 21- عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1972 .
- 22- عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة ، دار الجامعية ، بيروت ، 1992 .
- 23- عبد الله المالكي ، استراتيجية تشجيع الاستثمارات الخارجية في الأردن ، المسير للنشر ، الأردن ، 1974 .
- 24- عبد الله عبد الرحمان، علي بد ، وأخرن، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2002 .
- 25- عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات للحدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، دار الجامعية الإسكندرية ، مصر .
- 26- عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية الدولية المعاصرة ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007/2006 .
- 27- عبد الوهاب يوسف احمد ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
- 28- غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 .
- 29- فاروق إبراهيم الجاسم ، حقوق المساهم في الشركة المساهمة ، طبعة الأول ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت، لبنان ، 2008 .
- 30- قايز جمعة النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامد ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 31- محسن احمد الخضري ، حوكمة الشركات ، الطبعة الأول ، مجموع النيل العربية ، القاهرة ، 2005 .
- 32- محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1990، ص30.
- 33- محمد صالح الحناوي ، إبراهيم إسماعيل سلطان ، الإدارة المالية والتمويل ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 34- محمد صالح الحناوي جلال إبراهيم العبد ، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار ، دار الجامعية ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 2002 .
- 35- محمد قاسم خصاونة ، أساسيات الإدارة المالية ، دار الفكر ، عمان ، 2011 .
- 36- محمود حسين ، احمد عارضة العساف ، وآخرون ، الاقتصاد الإداري ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2010 .

- 37- مصطفى محمد سليمان ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، دار الجامعية ، الإسكندرية مصر 2008 .
- 38- مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999 .
- 39- مصطفى محمد سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 40- مصطفى يوسف كافي ، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2013 .
- 41- معراج الهواري وآخرون ، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية ، كنوز المعرفة للطباعة ، الأردن .
- 42- نادية ايوب ، نظرية القرارات الإدارية ، الطبعة 3 ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1996
- 43- ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1997 .
- 44- نافذ محمد بركات ، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، قسم الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي ، الجامعة الإسلامية ، 2006 .
- 45- الياس بن الساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .

ثانيا: مذكرات:

- 46- أسهمان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008 .
- 47- بادن عبد القادر ، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية لم و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلوي -الشلف- ، 2008 .
- 48- بن عيسى ريم ، تطبيق آليات الحوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، قسم علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مراح - ورقلة - ، 2012 .
- 49- زلاسي رياض ، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وجباية ، قسم علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مراح -ورقلة- ، نوقشت بتاريخ 2012/6/19 .

- 50- سليمان رشيدة ، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، قسم علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012 .
- 51- عباس عصام ، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص مالية مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مراح - ورقلة- ، 2009 .
- 52- عبيد نعيمة ، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ، مقدمة لا استكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مراح - ورقلة - ، 2009 .
- 53- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم تسيير ، تخصص مالية ومحاسبة ، المدينة - الجزائر - ، 2008 .
- 54- فكري عبد الغني محمد جوده ، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ومبادئ لجنة بازل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الإسلامية غزة ، 2008 .
- 55- مبروك قدوري ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، تخصص : دراسات محاسبية وجبائية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التجارية ، جامعة قاصدي مراح - ورقلة - ، 2012 .
- 56- محمد بشوشة ، مصادر التمويل وأثارها على الوضع المالي للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

ثالثا: ملتقيات ومؤتمرات:

- 57- امجد الحسينة ، صنع القرار المالي ، ورقة عمل لطلاب الدراسات العليا تخصص إدارة أعمال ، قسم الدراسات العليا ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
- 58- بوريش زين الدين ، دهيمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/5/2012 .

- 59- بوشنافة احمد ، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول : المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، المركز الجامعي بشار .
- 60- بوقرة رابح ، غانم هاجرة ، الحوكمة المفهوم الأهمية ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/ 2012/5 .
- 61- جابر دهيمي ، زين الدين بروش ، دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/ 2012/5 .
- 62- جميلة احمد ، سير محمد ، تحديات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشافية والإفصاح ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/ 2012/5 .
- 63- جودي محمد رمزي ، اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/ 2012/5 .
- 64- حساني رقية وأخريات ، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/ 2012/5 .
- 65- رضا الزهواني ، خيضر عقبة ، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات ، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي - ، 7-8/ 2014/12 .
- 66- سعيد ، صفاء ، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات ، الإسكندرية ، 2005 .
- 67- صابحي نوال ، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية - ، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلوي - الشلف - ، 19-20/ 11/ 2013 .

- 68- صالح حميدانو ، علاء بوقفة ، عبد الحق طير ، علاقة نظام المعلومات المحاسبي والمالي بحوكمة الشركات ، الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي - ، 7-8/12/2014 .
- 69- ضيف الله محمد الهادي ، مسعودى دراوسي ، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/5/2012 .
- 70- عبد الفتاح بوخمخ ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل ، المؤتمر العلمي الأولي: عولمة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان ، 15-17/12/2005 .
- 71- عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007.
- 72- العيد قريشي ، وليد بن تركي ، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/5/2012 .
- 73- عيساوي سهام ، فاطمة زهراء طاهري ، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السواق المالية ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/5/2012 .
- 74- فيروز شين ، نوال شين ، دور آليات حوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7/5/2012 .
- 75- محمد طارق يوسف ، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق ، منظمة العربية للتنمية الإدارية ، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، بحوث وأوراق عمل ، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2006 .
- 76- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر ، مصر ، 2003 .
- 77- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات ، العدد الرابعة عشر ، القاهرة ، 2008 .
- 78- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، مصر ، 2005 .

- 79- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون لاقصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات ، القاهرة . 2008 .
- 80- مصطفى أمين ، الهامل عبد القادر ، السيبل الكفيلة لمواجهة متطلبات تنمي مفهوم حوكمة في ضل تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول ، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 6-7 / 5 / 2012 .
- 81- مصطفى حسن بسيوني السعدني ، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية ، ورقة عمل بعنوان ، مؤتمر بعنوان متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، مصر ، 2007 .
- 82- مهران ، عشري ، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجديدة ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات ، الإسكندرية ، 2005 .
- 83- هيئة الأوراق المالية الأردنية ، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان ، الأردن ، 2006 .

رابعاً: مجالات :

- 84- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، إصدار 2009 .
- 85- نجاتي إبراهيم عبد العليم ، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء ، مجلة العلوم الإدارية ، 1991 .

II. مراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب:

- 89-Fateh debla ، Le system de gouvernance des entreprises nouvellement priyatesses ، mémoire magister science economique ، alteriel etude de quelque cas ، 2007.

III. مواقع الكترونية

- 90- محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، البنك الاستثمار القرمي ، جوان 2007 عن موقع www.saaid.net/doat/hasn/hawkama.dok .10/03/20015





استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه استبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص حكمة مؤسسات بعنوان "دور حكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة: شركة روائح ورود - الوادي -".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الحكمة في ترشيد القرارات المالية لشركة روائح ورود ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من اعداد الطالب:

بن موسى محمد

تحت اشراف الاستاذ:

بن ابراهيم الغالي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة روائح وروود ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مستوى نهائي

دراسات عليا مهندس ماستر

4-مجال الوظيفة الحالية إطارات عليا موظف إدارة

إطار مسير عون تحكم

5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الحوكمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد الحوكمة الشركات ، ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	المحور الأول: عبارات القياس للحوكمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- المساهمين						
1	يتمتع المساهمين بمجموعة من الحقوق المالية و الغير المالية.					
2	للمساهمين دور في تعيين أعضاء مجلس الإدارة.					
3	للمساهمين دور في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي من خلال الجمعية العامة للمساهمين.					
4	للمساهمين الحق من خلال الجمعية العامة في الاطلاع على جميع البيانات المالية للشركة .					
5	تقوم الجمعية العامة للمساهمين بعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات المالية للشركة.					
6	يتحصل المساهمين على الشرح الوافي والكافي بشأن قرار مالي مهم .					
ب- مجلس الإدارة						
7	يشرف مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات المالية .					
8	يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق المساهمين .					
9	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية خلال فترات زمنية مختلفة لمناقشة الوضع المالي للشركة.					

					يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة في اتخاذ قراراتهم.	10
					يوجد نظام داخلي يحدد مسؤولية مجلس الإدارة .	11
					يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة نتيجة قرار معين .	12
ج- الإفصاح والشفافية						
					تقوم الشركة بالإفصاح عن بقوائمها المالية .	13
					يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية ما للأطراف ذات مصلحة .	14
					يعمل الإفصاح على توفير الحد الأدنى من المعلومات المتعلقة بشأن قرار مالي .	15
					تحسن درجة شفافية المعلومات يؤدي إلى تحسين في جودة القرار المالي .	16

المحور الثاني: القرارات المالية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ترشيد القرارات المالي ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تتاسب اختيارك.

الرقم	متغيرات فعلية القرار المالي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات المالية يؤدي إلى ترشيدها .					
18	اهتمام الشركة بالإفصاح والشفافية يؤدي إلى ترشيد القرارات المالية .					
19	يعتمد الشركة على التقارير المالية بنسبة كبيرة في اتخاذ القرار المالي .					
20	للقوانين و التشريعات المالية المعمول في الشركة بها دور في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة .					
21	التحكم بالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في الشركة يؤدي إلى ترشيدها.					
22	تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في الشركة من أهم القرارات التسييرية في المؤسسة .					
23	لكفاءة المسيرين الماليين و الإداريين في الشركة دور في ترشيد القرارات المالية .					
24	تؤدي القرارات المالية الرشيدة إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة .					

شاكرين لكم حسن تعاونكم