

دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

أ. عقبة قطاف، جامعة محمد خيضر بسكرة

أ.د. بشير بن عيشي، جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإطار النظري لحوكمة الشركات وتحديدًا دراسة وتحليل الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال الآليات الداخلية للحوكمة والتي تضم كلاً من: مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتدقيق الداخلي إضافة إلى آلية الإفصاح والشفافية، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح. وقد توصل الباحثان إلى أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يساهم من خلال آلياتها الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات الداخلية، تحسين الأداء.

Abstract:

This study focuses on the theoretical framework of corporate governance. Particularly on the study and the analysis of internal governance mechanisms played-roles toward improving economic institution performances. In fact, internal governance mechanisms, including i) governing council and its committees, ii) internal audit and iii) discloser and transparency mechanisms, plays a major role in improving institution performances and stakeholder rights protection. The authors concludes that the application of corporate governance, using their internal mechanisms, contributes effectively on the improvement of economic institution performances.

Keywords: Corporate Governance, internal corporate governance mechanisms, performance improvement.

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات أحد أهم المصطلحات التي ميزت التفكير الاقتصادي منذ بدايات القرن الماضي، حيث كانت الأزمات الاقتصادية التي هزت العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت سببا في إفلاسها داعيا ملحا لإعادة النظر في الآليات التسييرية المعتمدة، حيث بدأ في ذلك الوقت التحدث عن الإدارة الرشيدة وذلك التضارب في المصالح الحاصل بين كل من المالكين والمسيرين وكذلك أصحاب المصالح، وقد بدا جليا للمفكرين أن أداء المؤسسات كان متذبذبا وضعيفا في أغلب الأحيان.

إن الحديث الذي كان دائرا حول حوكمة الشركات كان جله منصبا على أداء المؤسسات ومدى قدرتها على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف، حيث أن ذلك التضارب في المصالح نتج عنه ظهور بعدين رئيسيين الأول مالي وهو متعلق أساسا بالمالكين أو المساهمين وآخر استراتيجي متعلق بالمسيرين مما جعل التفكير في آليات لضبط تصرفاتهم بما يضمن حماية مصالح المساهمين.

وبما أن الهدف الرئيس من تقييم أداء المؤسسات هو تحسينه وتعظيم ثروة المساهمين بما يضمن للمؤسسات الاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال، فإننا نجد بالمقابل أن الهدف من تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات هو الاستفادة من مزاياها بغية حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وربما يكون لتطبيق مبادئ هذه الأخيرة دور في تحسين أداء المؤسسات.

وعليه فالإشكالية المطروحة والتي نحاول الإجابة عليها هي:

ما هو دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: حوكمة الشركات.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي.

المحور الثالث: أثر آليات حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

المحور الأول: ماهية حوكمة الشركات

أولا: تعريف وأهداف حوكمة الشركات

قبل التطرق إلى تعريف حوكمة الشركات وجب الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والقانونيين، لذلك تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح

الحوكمة وذلك بتعدد وجهات النظر.

1- تعريف: حوكمة الشركات: عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"¹.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) 2004 فقد عرفت حوكمة الشركات بأنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء."²

في حين أشار James Wilton أحد أكبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن حوكمة الشركات هي " مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح"³،

ونشير إلى أن حوكمة الشركات تستمد أهميتها كونها تعمل على محاربة الفساد الإداري، ومنع التلاعبات والتحريفات وعدم السماح بوجودها، كما أنها تسعى إلى حماية مصالح المساهمين في المقام الأول وتحقيق العدالة في معاملتهم، وحماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، وتؤدي حوكمة الشركات إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس الإدارة وترشيد ممارسات المحاسبين ومراقبي الحسابات.⁴

2- أهداف الحوكمة: طبقا لما أصدرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فإن أهداف مبادئ حوكمة الشركات تتلخص في:⁵

- تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

- إلزام الشركات بقواعد وإجراءات العمل وفقا لمجال كل منها.

- تعظيم دور الشركات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.

- تحسين العلاقات بين الشركة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالشركة من مساهمين و عملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.

- بناء وسيادة ثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

1- ركائز حوكمة الشركات: تتمثل ركائز الحوكمة في ثلاث ركائز هي

1-1- الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي: أشار Trevino & Brown, 2004 إلى ضرورة

وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي، ويلقى مساندة من قيادة الشركة (مجلس الإدارة)، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية، وأشار إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال:⁶

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

1-2- الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة: يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع، من

أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة، ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة، وبالتالي فهو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة، من خلال الإحساس بالمسؤولية.⁷

إن الإفصاح الكامل والشفافية والمساءلة المحاسبية يتعين الالتزام بها بشكل متبادل، حيث تعزز الشفافية عملية المساءلة المحاسبية عن طريق تسهيل المراقبة وتوفير مزيد من المصدقية على تقرير الشركة، فهي تعتبر أساسية في سياق أن الشفافية سوف تؤثر على مدارك مستخدمي المعلومات، كما أنها ستوفر أيضا فهم بكيفية اتخاذ القرارات، كما أنها تعد وسيلة لتقوية المساءلة المحاسبية وآليات الرقابة الداخلية والحوكمة الكفؤة.⁸

1-3- الركيزة الثالثة: نظم إدارة المخاطر: يرى Stephen et al 2006 أن إدارة المخاطر لا

تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي:⁹

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

- القيادة: تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمؤسسة.

- التوحد: إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة.

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

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

2- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

- هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وهي:¹⁰
- 2-1- المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
 - 2-2- مجلس الإدارة:** وهو من يمثل المساهمين و أيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
 - 2-3- الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
 - 2-4- أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء و العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ثالثاً: مبادئ وقواعد حوكمة الشركات

ويقصد بمبادئ حوكمة الشركات مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتميز بعدم الإلزام القانوني لها، أما القواعد فتمثل النظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما تهدف إليه المبادئ، من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسؤولية والمساءلة، فمن خلال السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية حوكمة الشركات، يتم وضع القواعد اللازمة لمسائلتهم.¹¹

وتوفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضاً كيفية تحقيق الأهداف، وتقوم تلك القواعد والمبادئ بتحديد الآتي:¹²

- كيفية إتخاذ القرارات. - الشفافية والإفصاح في تلك القرارات. - السلطة والمسؤولية للمديرين والعمالين بالمؤسسة. - المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين. - حماية حقوق صغار المساهمين.

وتتدخل عدة عوامل في تحديد قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ومنها:
- قوانين المؤسسات. - القوانين التي تحكم القيد بالبورصات. - قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الاندماج وقانون الإستحواذ. - الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال.
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

أدت الأنهيارات المالية التي اجتاحت بعض دول العالم وكذلك تعرض العديد من المؤسسات المالية إلى الإفلاس و اتجاه اغلب بلدان العالم نحو اعتماد اقتصاد السوق، إلى بحث البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مجموعة من المعايير والإرشادات حول حوكمة الشركات، وقد تجسدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999 حيث تم اعتماد وإقرار خمس مبادئ، إلى أنه في سنة 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت ستة وتتضمن المعايير والمبادئ الجديدة التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2004 ما يلي: ¹³

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يتوافق مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** والتي تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- **المساواة في معاملة جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة جميع الأسهم، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، إضافة إلى حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة.

4- **حماية حقوق أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمؤسسة مثل:** البنوك والعاملين وحملة الأسهم، والموردين والعملاء، والتي تشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لها وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة؛

5- الإفصاح والشفافية: أي الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح عن المعلومات الهامة التي يؤدي حذفها أو عدم التصريح عنها إلى التأثير في القرارات المتخذة من قبل مستخدمي هذه المعلومات.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: والتي تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الباحث Hofer أن الخلاف القائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الأساسية لقياسه.¹⁴

ويعرف الأداء على أنه " عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة إلى إجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى المعايير والنتائج السابقة أو مع المؤسسات الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية".¹⁵

ويعرف الأداء أيضا بأنه " قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله".¹⁶

ويمثل بيقان وفينان Bughin-Maindiaux C. & Finet A الأداء على شكل شجرة والتي يمكن تمثيلها حيث تنقسم الشجرة إلى ثلاثة أقسام:¹⁷

- جذور شجرة الأداء والمتمثلة في التكوين والاستثمار والشراكة والمستخدمين وتدفق المعلومات وكذلك الأسواق.

- عمليات الإدارة والتي تعمل على تحويل الجذور من خلال عمليات خلق القيمة.

- ثمار شجرة الأداء والتي تتمثل في المردودية ورضا الزبائن وجودة المنتج والخدمات المقدمة.

نستخلص من التعاريف السابقة بأن الأداء ماهو إلا مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة حيث كلما اقتربنا من تحقيق الأهداف بشكل جيد كان الأداء أكثر كفاءة.

ثانيا: تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تقييم الأداء نشير أولا إلى قياس الأداء الذي أصبح من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس".¹⁸

ويعرف القياس بأنه أداة مهمة للحكم على الأمور فبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي في الحكم على الأمور وتقييمها، وإذا لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته، وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المؤسسات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: (الرقابة، التقييم الذاتي، التحسين المستمر، تقييم الإدارة).¹⁹

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، و إن مقاييس الأداء الفاعلة تساعد المؤسسة على فهم واستيعاب مايلي:²⁰ - مستوى جودة أعمالها. - هل المؤسسة تمضي قدما في تحقيق غاياتها؟

- ماهو مستوى رضا عملائها؟ هل إجراءات أعمال وعمليات المؤسسة تسير وفق الرقابة الإحصائية؟ هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين؟

ويقصد بعملية تقييم الأداء " كفاءة استخدام الموارد والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء، نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة"²¹، كما يمكن تعريفه أيضا " بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين ".²²

أما من وجهة نظر المؤسسة فعملية تقييم الأداء إن تحققت ستضمن تحقيق الأهداف التالية:²³

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها مواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

ثالثا: تحسين الأداء

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، حيث يعرف هذا الأخير على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"²⁴، وتعرف أيضا عملية تحسين الأداء "بأنها العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها."²⁵ وعليه يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه عملية الانتقال من حال إلى حالة أفضل، ونشير إلى أنه هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يستند لفكرة جعل عمليات اليوم أفضل من الأمس، وعمليات الغد أفضل من اليوم، من خلال تشجيع العاملين في المنظمة على تحديد واستغلال فرص التحسين، وهذه الفكرة هي جوهر فلسفة التحسين المستمر²⁶، أي أن التحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه.²⁷

وتظهر أهمية تحسين الأداء فيمايلي:²⁸

- أن تحسين الأداء يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
- أهمية تحسين الأداء في تنمية القدرات والمهارات، رغم ما قد يترتب عليه من محاسبة ومساءلة.
- أهمية الدور الإيجابي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمشاركة في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
- تأكيد أن تحسين الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين، وأن هدف التحسين يكون لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

المحور الثالث: أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

- ترى الكثير من الدراسات النظرية أن الممارسة السليمة للحوكمة تساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال أساليب وطرق عدة هي:²⁹
- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طريقي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وبالتالي قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
 - إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية مناسبة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة و تحسين كفاءة أداؤها.
 - بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين، فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط لمعظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية.
 - تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من المستثمرين، تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.
- وقد حدد الأدب الاقتصادي مجموعة من القنوات، يمكن من خلالها للحوكمة الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتمثل هذه القنوات في:
- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، وبالتالي

- ارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.
- تكلفة تمويل أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة، ما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين.
- أداء تشغيلي أفضل من خلال تخصيص أفضل للموارد وتعظيمها للثروة.
- خفض مخاطر الأزمات المالية، وهو جزء مهم له تكلفة اجتماعية واقتصادية مرتفعة.
- علاقة أفضل مع أصحاب المصالح، ما يساعد على تنمية العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة.

و بهدف تحسين الأداء تستخدم المؤسسة مجموعة من آليات حوكمة الشركات والتي يقصد بها الطرق والأساليب المستخدمة للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم، وهناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة الأسهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، كما تؤثر آليات حوكمة الشركات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيراً تكفل آليات حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم. أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهومها بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: آليات داخلية وآليات خارجية، وفيما يلي شرح مفصل لأهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية.³⁰

أولاً: آلية هيكل الملكية: إذا كان لانفصال الإدارة عن الملكية في المؤسسات تأثير على أدائها، فإن فاعلية حوكمة الشركات تتوقف على هيكل الملكية، وما إذا كانت ملكية مركزة في أيدي قلة من كبار الملاك، ربما يتولون أيضاً مسؤولية الإدارة، أو مبعثرة بين آلاف وربما مئات الآلاف من حملة الأسهم، ينتخبون مجلس إدارة يتولى نيابة عنهم تعيين إدارة محترفة لتسيير شؤون المؤسسة.³¹

ونشير إلى أنه عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة، وفي دول العالم الثالث، حيث تكون الملكية مركزة، يتولى الإدارة عادة حملة

الأسهم الذين يمارسون الرقابة، لذلك يعد تشتت الملكية وتركزها أحد العناصر التي تدرس ضمن مجال اختيار السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، بما يبرز ذلك في إطار تقييد السلوك النفعي للإدارة وتقليل مشكلات الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة، ومع ذلك حددت العملية البحثية ميزات وسلبيات لتركز الملكية بالنسبة إلى أداء المؤسسة وقيمتها، إذ أنه: ³²

- **من ناحية أولى:** في حالة تركز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين أداء المؤسسة، إذ أن تأثير هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، وهذا الأمر لا يحدث إذا كانت الملكية مشتتة تشتتاً كبيراً، حيث لا تكون هناك دوافع لدى أي منهم للعمل بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافع التي يحققونها.

- **من ناحية أخرى:** قد يكون لتركز الملكية تأثير سلبي في الأداء، إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم، مثلاً من خلال استغلال العلاقة مع المؤسسات الأخرى التي لها سلطة أو سيطرة على المؤسسة، يمكن أن يتم تحويل الأصول إلى الإدارة نفسها بأقل من أسعار السوق أو الحصول على قروض خاصة ورهن أصول المؤسسة، أو دفع توزيعات خاصة لها.

ثانياً: آلية مجلس الإدارة و واللجان التابعة له: من حيث المبدأ يعد مجلس الإدارة أحد الآليات الحاكمة لأداء المديرين في المؤسسات من وجهة نظر حملة الأسهم، وذلك لانتخابه من قبلهم بشكل مباشر، ويتولى مجلس الإدارة مهمة الرقابة على أداء المديرين للحد من سلوكهم غير المرغوب، ووضع إستراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح، ولكي يستطيع مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه على الوجه الأكمل، ترى أدبيات حوكمة الشركات ضرورة توافر عنصرين فيه: الأول يخص حجم مجلس الإدارة والثاني يتعلق باستقلالته عن فريق العمل. ³³

1- حجم مجلس الإدارة: يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات التي تناولت حجم مجلس الإدارة لم تقدم دليلاً واضحاً حول العلاقة بين حجم المجلس وفاعليته، حيث أشارت نتائج دراسة (Jensen 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجماً أقل فاعلية، أما دراسة (Dalton et al 1999) فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم منفعة للمؤسسة من خلال تنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل. ³⁴

2- استقلالية مجلس الإدارة: تلعب استقلالية مجلس الإدارة دورا هاما في عملية الحد من تضارب المصالح بين الملاك والمديرين، وتعتبر استقلالية مجلس الإدارة من أهم الخصائص التي تعزز قيامه بمهامه الإشرافية والرقابية والتي لها دور بالغ في الحد من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك، ومن الخصائص الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على استقلالية مجلس الإدارة هي فصل الأدوار الرئيسية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتلعب عملية الفصل دورا هاما في فاعلية وكفاءة المجلس، بحيث لا يسند منصباً بمجلس الإدارة والمدير التنفيذي لنفس الشخص، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Fama and Jensen 1983) و (Jensen و 1993).³⁵

ولقد نادى العديد من الهيئات العلمية والبورصات والجهات المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل نادى أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة المؤسسة.³⁶

3- لجان مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة المؤسسة من عدة لجان أهمها:

3-1- لجنة التدقيق: نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم تفويض إلى لجنة التدقيق لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، وتتكون لجنة التدقيق من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب.³⁷

إن إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق، وذلك عن طريق دور لجنة التدقيق في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة المؤسسة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة التدقيق بما لديها

من استقلالية وخبرة سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها، ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي يواجهها التدقيق الداخلي بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.³⁸

أما فيما يخص عدد مرات اجتماع لجنة التدقيق فقد أوصى تقرير (Smith Report) في المملكة المتحدة بأن العدد المناسب يجب أن لا يقل عن ثلاث مرات في السنة، في حين أوصى تقرير (Treadway) في الولايات المتحدة بأن يكون الاجتماع ربع سنوي، وفي هذا الصدد يجب أن تشمل الاجتماعات على كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي، لكي يمكن مناقشة المشاكل التي تواجه كلا منهما فيما يخص إجراءات التدقيق والأخطاء التي تم اكتشافها وعلاقتها بإدارة المؤسسة من جهة والعمل على استقلاليتها في الأعمال التي يقوم بها.³⁹

3-2- لجنة المكافآت: هناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافئهم بأنفسهم، وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات و للمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين تقوم بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس،⁴⁰ ولقد أوصت أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والصادرة عن الجهات المهتمة 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 (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.⁴¹

3-3- لجنة التعيينات: قد يرغب مجلس الإدارة بين الحين والآخر في تعيين أعضاء جدد مستقلين بالمجلس، أو تعيين أعضاء مستقلين في لجنتي التدقيق والمكافآت، ومن الأمور المفيدة التي تضمن حياد عملية الاختيار قيام لجنة التعيينات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصة إذا كان الاختيار من لجنة تعيينات تضم أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الأسماء التي اقترحتها لجنة التعيينات ووافق عليها مجلس الإدارة، ويمكن لرئيس مجلس الإدارة سواء كان هو نفسه المسؤول التنفيذي الرئيسي أم لا، أن يرأس هذه اللجنة.⁴²

ثالثاً: آلية التدقيق الداخلي: يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات.⁴³

ويرى (Gramling, Myers 2006) أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال:⁴⁴

- تحديد وتقييم المخاطر. - مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر. - التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر. - المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر. - تطوير إستراتيجية لإدارة المخاطر في خدمة مجلس الإدارة.

وأشار كل من Ratliff & Reding إلى أن المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لتدقيق أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات و البيانات المالية و الغش و التلاعب و التقارير البيئية و تقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المدقق الداخلي بتحمل المسؤوليات التالية:⁴⁵

- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يضطلعون بها.
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق) وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال.
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير. ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المدقق اكتساب المهارات التالية:
- مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي.
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع.

- المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية.

- الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني.

رابعاً: الإفصاح والشفافية: من القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات هي الجوانب المتعلقة

بالإفصاح الكافي وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي، الأداء والملكية، فعندما تكون المعلومات متاحة لكل المستثمرين تصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات، مما يجعل عمليات الاستثمار مبنية على قواعد وأسس سليمة ويبعدها عن عمليات المضاربة والعمليات غير الحقيقية للاستثمار، ولقد أظهرت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة يجب أن يضمن إفصاحاً صحيحاً وفي الوقت المناسب حول جميع الأمور بالنسبة للمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي، وأدائها، وملكيته، ويجب أن يشمل الإفصاح على: النتائج التشغيلية والمالية، أهداف المؤسسة، كبار المساهمين وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين الرئيسيين ومكافأهم، عوامل المخاطرة الهامة المنظورة، المواضيع الهامة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من ذوي المصالح، هياكل وسياسات التحكم.⁴⁶

الخاتمة:

كان الهدف من هذا البحث هو معرفة دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات وقد تناولت الدراسة أربع آليات داخلية للحوكمة وهي: تركيز الملكية، مجلس الإدارة واللجان التابعة له، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية:

- تتوقف فاعلية حوكمة الشركات على هيكل الملكية حيث أنه في حالة تركيز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين الأداء، إذا كان هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، ومن ناحية أخرى قد يكون له كذلك أثر سلبي على الأداء إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسسة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم.
- يكون للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح إذا التزم جميع الأعضاء في كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء المهام الموكلة إليهم بكل نزاهة ومصداقية.
- إن وجود أعضاء مستقلين ضمن عضوية مجلس الإدارة يعزز من فاعليته في الرقابة على المديرين ويحسن من قيمة المؤسسة، والمنطق وراء ذلك هو أن الأعضاء الخارجيين غالباً ما يكونوا أكثر حرصاً من المديرين التنفيذيين على حقوق حملة الأسهم.

- لضمان التطبيق السليم لحوكمة الشركات ينشئ مجلس الإدارة لجنا وتعتبر هذه اللجان داعمة لسلامة هذا التطبيق منها لجنة التدقيق التي تقوم بتوفير الاستقلالية الكاملة لكل من المدقق الداخلي و المدقق الخارجي وتحسين الاتصال بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم التدقيق بنوعيه والتأكد من دقة و موضوعية التقارير المالية، أما لجنة التعويضات و المكافآت فهي المسؤولة عن تحديد التعويضات و المكافآت للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمدقق الخارجي.
- يعتبر الإفصاح والشفافية من بين القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات، حيث يجب أن يكون الإفصاح كاف وفي الوقت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسة.

الهوامش والمراجع:

- 1- بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة - دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر-، ع 17، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 414.
- 2- ولد محمد عيسى محمد محمود، قراءة في نظام حوكمة الشركات، ع 05، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص: 256.
- 3- جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص: 491.
- 4- نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، ع 09، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص: 189.
- 5- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 188.
- 6- عصمت أنور صحصاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص: 65.
- 7- نفس المرجع السابق، ص: 67.
- 8- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 227، 228.
- 9- عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 71، 72.

- 10- صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال-معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 130، 129.
- 11- عصمت أنور صحصاح، مرجع سابق، ص: 34.
- 12- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007/2006، ص: 77، 78.
- 13- ولد محمد عيسى محمد محمود، مرجع سابق، ص: 258، 259.
- 14- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 64.
- 15- إيمان عبد محمد أحمد البدراي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي- بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، ع37، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، 2016، ص: 154.
- 16- حيدر حمزة جودي الدليمي، إسرائ مسلم أحذية الكعبي، إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، ع 108، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص: 150.
- 17- شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفاعلية والأداء، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص: 7، موقع انترنت: <http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx>، اطلع عليه بتاريخ: 2017/9/3.
- 18 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص: 150.
- 19- زيدون فريق عبد العابدي، صلاح صاحب شاكر البغدادي، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية-بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، المجلد 10، ع33، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 88.
- 20- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، الأردن، ص: 69.
- 21- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 89.
- 22- نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 24.
- 23- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 92، 93.
- 24- مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات- دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ع 05، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

- الجزائر، 2014، ص: 28.
- 25- عبد الوهاب محمد حنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص: 59.
- 26- السيد إبراهيم محمد يوسف التميمي، محمد عبد الوهاب العزاوي، الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو **abjaco** للمقاولات في قطر، المجلد 07، ع 21، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 77.
- 27- مسغوني منى، مرجع سابق، ص: 30.
- 28- محمد قري حنين، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2014/2015، ص: 342.
- 29- عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقافي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس، فلسطين، 2008، ص: 49-51.
- 30- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية-، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، مصر، 2009 ص: 21.
- 31- منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، 2011، الإسكندرية، مصر، ص: 59.
- 32- علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، ع 01، 2012، سوريا، ص: 51.
- 33- مؤيد محمد علي الفضل، نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)، المجلد 13، ع 01، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011، 138.
- 34- تركي راجي الحمود، إباد عيسى السرطاوي، أسامة محمد خليل بلوط، أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية " دراسة تحليلية "، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 17-18 أبريل، 2013، ص: 70.
- 35- نفس المرجع السابق، ص: 70، 71.
- 36- بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص: 417، 418.
- 37- دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري- دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 161.
- 38- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 163، 164.

- 39- العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 136.
- 40- أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص: 200.
- 41- محمد حلمي الجيلاي، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 138.
- 42- أمير فرج يوسف، مرجع سابق، ص: 201.
- 43- عصمت أنور الصحاح، مرجع سابق، ص: 148.
- 44- رشيد سلمى، هاجر عزى، الحوكمة كأداة لتقييم الأداء- حالة المؤسسات الجزائرية -، ع 06، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 3.
- 45- صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، ص: 7، موقع إنترنت: [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/43)، إطلع عليه بتاريخ: 2016/08/25.
- 46- حمادي نبيل، أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر - دراسة ميدانية - ، العدد 10، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص: 145، 146.