دراسة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء

أماني محمد إبراهيم نجا

باحثة دكتوراه بكلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

مدرس مساعد بالمعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي السيوف ـ الأسكندرية

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على حوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء الشركات، وكيف يمكن للحوكة أن تساعد على الإصلاح الاقتصادي للشركات. وقد توصل إلى عدد من النتائج منها أن حوكمة الشركات تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية في القوائم المالية للشركة، كما تمثل أداة فعالة للرقابة على الشركة، وتتمثل المبادئ الشائعة لحوكمة الشركات في حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية، والمعاملة المتكافئة لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة، وتعتبر هذه المبادئ نقاط مرجعية لصانعي السياسات والقرارات في الشركات.

Abstract:

The aim of the current research is to identify corporate governance and its role in improving the performance of companies, and how it can help the economic reform of companies.

It has reached a Collection of results including: Corporate governance is based on a set of principles, the most important of which are disclosure and transparency in the financial statements of the company. It is also an effective tool for controlling the company. The common principles of corporate governance are shareholders' rights and key ownership functions, equal treatment of shareholders, Stakeholders in Corporate Governance, Disclosure and Transparency, and Responsibilities of the Board of Directors. These principles are reference points for corporate policy and decision makers.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات منذ بداية العقد الأخير من القرن الماضي وحتى الآن كأداه لمكافحة الفساد الإداري والمالي و للترويج للاقتصاديات القائمة على أساس السوق والديمقراطية، وللحفاظ على النظام المالي وضمان استقراره والحفاظ على رؤوس الأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات أو التعثر، كما تنبع أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلي التحول إلي النظم الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة علي الشركات الخاصة، ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بحوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت الكثير من المؤسسات علي دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية، فيمكن عن طريق حوكمة الشركات تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية المساهمين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة وتنمية الإستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، مما يسهم في أداء أفضل للشركات وتحقيق المزايا التنافسية. (التميمي، ٢٠١٨)

فحوكمة الشركات ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها وسيلة تهدف إلى الوصول إلى أفضل أداء يمكن للشركة أن تحققه، بالإضافة إلى أن الحوكمة الجيدة للشركات توفر تخفيض تكلفة رأس المال، إذ أن الشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة بها مديرون جيدون وشفافية جيدة، وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار، والنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال والتي إذا ما إجتمعت مع النتائج الأخرى للحوكمة مثل كفاءة التشغيل لابد أن تعمل على تحسين أداء الشركات. (Mohan, Chandramohan., 2018)

ولهذا سوف يتناول هذا البحث حوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء الشركات (بشقيه المالي والتشغيلي) بشكل مستفيض من خلال الدراسات السابقة والأدبيات النظرية.

ثانيًا: مشكلة البحث:

بناءً على ما تقدم ومن خلال المسح النظري للأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال فقد أمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

" معرفة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات بشقيه المالي والتشغيلي، من حيث طبيعتهما وإتجاهاتهما ومدى قوتهما ".

و في إطار هذه المشكلة يطرح البحث الحالي عدة تسؤلات تتمثل في الأتي :

١. ما هو أثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للشركات ؟
٢. ما هو أثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء التشغيلي ؟

ثالثًا: أهداف البحث:

هدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية :

١. تحديد أثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للشركات.
٢. تحديد أثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء التشغيلي للشركات.

رابعًا: أهمية البحث:

- **الأهمية العلمية:**

وهى تعنى تناول الأسباب الجوهرية لدراسة موضوع البحث من الجانب النظري وهذه الأسباب هي :

١. يساعد هذا البحث الاكاديمين والدارسين على فهم العلاقة بين حوكمة الشركات، وتحسين الأداء.
٢. المساعدة فى بناء و تطوير المعرفة النظرية بحوكمة الشركات.

- **الأهمية العملية:**

وهى تمثل تناول الأسباب الحقيقية لدراسة موضوع البحث من الجانب العملي وهى كالاتى :

١) زيادة وعي المديرين والمسئولين بالمؤسسات مفهوم حوكمة الشركات ضرورة تطبيقها.
٢) مساعدة الاداره العليا في كيفية التطبيق للحوكمة في الشركات.

٣) تقديم بعض الاقتراحات للمديرين لبناء ثقافة ورؤية واضحة لمفهوم حوكمة الشركات من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء .
٤) التأكيد على أهمية ان يكون المديرين ملمين بقواعد ومعايير حوكمة الشركات.
٥) توعية الأدارات بأن الشفافية في الإجراءات التنظيمية التي يتم على أساسها إتخاذ القرارات المؤثرة على الأفراد حتى يشعرون بالعدالة وتزيد ثقتهم في الإدارة وبالتالي تنعكس على تحسين الأداء للشركة ككل.

خامسًا: منهج البحث:

في ضوء مواجهة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه إتجهت الباحثة إلى الإعتماد على على المنهج الاستقرائي، ووفقًا لهذا المنهج سوف يتم مراجعة وتحليل مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع البحث، والمطالعة في بعض مواقع الإنترنت، وذلك لتعطي خلفية نظرية حول موضوع البحث.

سادسًا: الدراسات السابقة:

- **الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الشركات:**

استهدف دراسة **(السديري، عثمان، ٢٠١٨)** بعنوان **"دور إدارة المراجعة الداخلية فى تفعيل حوكمة الشركات : دراسة استكشافية بالتطبيق على قطاع التأمين فى المملكة العربية السعودية"**، تحديد دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في شركات التأمين السعودية وذلك من خلال النظر إلى مدى ارتباط تطبيق أنظمة الحوكمة بإدارة المراجعة الداخلية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج تتلخص بإظهار الارتباط الوثيق بين تطبيق أنظمة الحوكمة الجيدة وبين إدارة المراجعة الداخلية، ومدى قوة تأثير تقرير المراجع الداخلي وتوصياته في تطبيق أنظمة الحوكمة وأثره في تحسين المستوى المالي والإداري للشركات.

في حين هدفت دراسة **(عبد الله، ٢٠١٨)** بعنوان **"أثر حوكمة الشركات على الربحية في الشركات المقيدة في البورصة المصرية"**، إلى التعرف على العلاقة بين آليات حوكمة الشركات الداخلية والمتمثلة في (حجم مجلس الإدارة، وإزدواجية دور المدير

التنفيذي، والملكية الإدارية، وملكية كبار المساهمين) والربحية في الشركات المقيدة في البورصة المصرية. وخلصت الدراسة الى أنه توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة الشركات الداخلية بأبعادها المختلفة وبين الربحية.

وجاءت دراسة **(مطاوع، ٢٠٠٩)** بعنوان **" دور حوكمة الشركات في تعظيم قيمة المنشأة دراسة نظرية تطبيقية"**، بهدف تحليل مفهوم ومبادىء حوكمة الشركات وبيان دورها في تعظيم قيمة المنشأة ككل وقيمة حملة الأسهم والعملاء وأصحاب المصالح الأخرى. ودراسة وتقيم مؤشر استاندرد أند بور، باعتباره مقياسا لتقييم مستوى أداء حوكمة الشركات، لمعرفة مواطن قوته وضعفه في تطبيق مبادىء الحوكمة. بالإضافة إلى تطبيق هذه الدراسة على الشركات النشطة المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية.

وقد تبين من خلال نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين قطاعات الشركات محل الدراسة للعناصر الرئيسية لمؤشر استاندرد ند بور، وأن بعض هذه العناصر أكثر ارتباطا وتأثيرا في المؤشر بحيث يمكنها التنبؤ بدرجة تطبيق مبادىء وقواعد الحوكمة وتعزيز قيمة المنشأة. كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين مبادىء وقواعد حوكمة الشركات وبين العائد على حق الملكية والقيمة السوقية المضافة.

- **الدراسات السابقة التي تناولت تحسين الأداء:**

هدفت دراسة **(نصيف، ٢٠١٢)** بعنوان **" دور استخدام نموذج سيجما ستة كأداة لتحسين أداء منظمات الأعمال : دراسة استطلاعية على منظمات الاعمال في المملكة العربية السعودية "**، إلى التعرف على دور استخدام نموذج سيجما ستة في تحسين أداء منظمات الأعمال السعودية" من خلال تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة العمليات، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين استخدام نموذج سيجما ستة وتحسين أداء منظمات الأعمال السعودية وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف وتحسين جودة العمليات، في منظمات الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام معلوماتي يربط عمليات سيجما ستة وأبعاد تحسين الأداء بحيث تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأفضل الوسائل

وأفضلها، وذلك من خلال تبني خطة عمل متكاملة وشاملة لاستخدام نموذج سيجما ستة في تحسين الأداء.

كما أكدت دراسة **(الكوافي، ٢٠١٦)** بعنوان **"أثر تطبيق معايير جودة الخدمات على تحسين الأداء في القطاع الصحي"** على تطبيق معايير الجودة كأسلوب لتحسين الأداء والإرتقاء بمستوي جودة الخدمات الصحية لتحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير كبير لمعايير جودة الخدمة علي التزام الإدارة والعاملين والتحسين المستمر في الأداء، وأيضاً وجود تأثير كبير لمعايير جودة الخدمة والتحسين المستمر فى الأداء على رضا العميل الداخلي.

- **الدراسات السابقة التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة:**

هدفت دراسة **(Mohan, Chandramohan., 2018)** بعنوان **"تأثير حوكمة الشركات على الأداء الثابت: دراسة تجريبية على الهند"**، الى دراسة أثر أبعاد حوكمة الشركات على أداء الشركات بالتطبيق على الشركات الثلاثين المدرجة في سوق الأوراق المالية في الهند ضمن مؤشر BSC. وأظهرت عدة نتائج منها أنه يوجد أثر لحوكمة الشركات على الأداء بشكل عام وأن ازدواجية المدير التنفيذي وحجم مجلس الإدارة له تأثير سلبي كبير على أداء الشركة ، في حين أن تكوين مجلس الإدارة لم يكشف عن أي تأثير كبير على أداء الشركة. كما أشارت إلى ضرورة قيام الشركات بفصل منصب الرئيس التنفيذي والرئيس لضمان الأداء الأمثل. تشير النتائج أيضًا إلى أن الرافعة المالية ودوران الأصول لها تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة. علاوة على ذلك ، قد تختلف تأثيرات حوكمة الشركات على أداء الشركة من صناعة إلى أخرى.

بينما تناولت دراسة **(Detthamron,U, et al, 2017)** بعنوان **" حوكمة الشركات وهيكل رأس المال والأداء العام"** العلاقة بين حوكمة الشركات متمثلة في (حجم مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس من إجمالي عدد الأعضاء، حجم لجنة المراجعة، عدد أعضاء لجنة المراجعة في مجلس الإدارة، سمعة مكتب الماجعة) وبين أداء المنشأة ممثل في (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية،

معدل التدفق النقدي على الأصول، الرافعة المالية، والقيمة السوقية)، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أنه توجد علاقة ارتباط سلبية بين حجم لجنة المراجعة والرافعة المالية، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة بين حجم لجنة المراجعة وأداء المنشأة، علاقة ارتباط موجبة بين سمعة مكتب المراجعة وأداء المنشأة، وأيضا علاقة ارتباط موجبة بين الرافعة المالية وأداء المنشأة.

وسعت دراسة **(حسن، خليل، الشافعي، ٢٠١٦)** بعنوان **" دراسة اختبارية للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء: بالتطبيق على الشركات المصرية"**، الى اختبار العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات والأداء المالي والتشغيلي والملاءة المالية في الشركات المصرية، وجاءت نتائج الدراسة الاختبارية لتؤكد أنه إلى حد كبير ترتبط آليات الحوكمة بالأداء.

أما دراسة **(زكي، ٢٠١٥)** بعنوان **"مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن على تفعيل أداء منشآت الأعمال دراسة ميدانية"**، والتي تمثل الهدف الرئيس منها في محاولة تفعيل أداء منشآت الأعمال وذلك بقطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية من خلال بيان تأثير تكامل كلاً من مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الى عدد من النتائج أهمها أن التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة بما يتضمنه من آليات يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والمنافع على مستوى الشركات وسوق المال والاقتصاد ككل، وبالتالي يجب على الشركات أن تقوم بتوفيق أوضاعها بما يتفق مع آليات الحوكمة وبما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ حوكمة الشركات على حد سواء، كما أشارت النتائج إلى أن منظور الابتكار والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن هو العامل المؤثر على تحسين أداء منشآت الأعمال.

في حين هدفت دراسة **(Okiro, Aduda, Omoro , 2015)** بعنوان **"تأثير حوكمة الشركات والهيكل الرأسمالي على أداء الشركات المدرجة في بورصة شرق إفريقيا"** الى تحديد تأثير حوكمة الشركات وهيكل رأس المال على أداء الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية في شرق أفريقيا، وسعت الدراسة إلى تحديد أثر

هيكل رأس المالي على العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء القوي من الشركات المدرجة في كينيا وأوغندا ورواندا وبروندي، ومن أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث أن هناك علاقة ايجابية بين حوكمة الشركات وأداء الشركات، وأن هناك تأثير ايجابي لهيكل رأس المال على العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها.

وفي نفس السياق تطرقت دراسة **(الكساسبة، الحمود، ٢٠١٢)** بعنوان **" الحاكمية المؤسسية وأثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة"** التعرف على الحاكمية المؤسسية بأبعادها (الانضباط، المساءلة، العدالة) على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة (الإنجاز، وجود العمل، وكمية العمل) من وجهة نظر المديرين والعاملين، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية وفقاً لأبعادها منفردة ومجتمعة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة وفقاً لأبعادها منفردة ومجتمعة.

كما هدفت دراسة **(التهامي، القرشي، ٢٠١٠)** بعنوان **"تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك اليمنية : دراسة تطبيقية"**، إلى اختبار التوقعات النظرية حول تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك، ولغرض اختبار فرض الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، حيث جرى تصميم ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد لاختبار تأثير آليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة على أداء البنوك كمتغير تابع، بحيث كل نموذج انحدار يختبر آليات الحوكمة على أحد مؤشرات الأداء، وقد توصلت الدراسة من خلال نتائج نماذج الانحدار إلى انه يمكن قبول فرض الدراسة أي انه تؤثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك العاملة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها السعي نحو تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق آليات حوكمة الشركات من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

وأخيراً جاءت دراسة **(الرقيب، ٢٠١٠)** بعنوان **" حوكمة الشركات بين النظرية و التطبيق"**، بهدف دراسة وتحليل حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الشركات الكويتية، تحديد آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالوظائف والأنشطة

المختلفة لرؤوساء الشركات العاملة بدولة الكويت والدور المقترح لهم في محاولة الحد من الآثار السلبية للأزمة المالية العالمية على الشركات الكويتية، وأيضاً استطلاع آراء الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات المالية بدولة الكويت لتحديد مدى تأثير تفعيل دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة والعاملين.

وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الحوكمة داخل الشركات وتحسين مستوى وجودة الأداء بالشركة.

وبعد تحليل الدراسات السابقة يمكن إستنتاج بعض النقاط الهامة ومنها:

١. أظهرت نتائج العديد من الدراسات مثل (Okiro, Aduda, Omoro , 2015) (الرقيب، ٢٠١٠) (Mohan, Chandramohan., 2018) وجود علاقة بين حوكمة الشركات والأداء وسبل تحسينة.
٢. كما أكدت دراسات منها (م، ٢٠٠٩) (عبد الله، ٢٠١٨) على أهمية حوكمة الشركات وآلياتها ومبادئها.
٣. فيما اهتمت معظم الدراسات بدراسة تأثير الحوكمة على الأداء المالي منفرد، والبعض الأخر أهتم بدراسة أثر حوكمة الشركات على الأداء دون التفرقة بين الأداء المالي والتشغيلي، و دون الإهتمام بكيفية تحسينه عن طريق الحوكمة.

ولهذا سوف يهدف البحث الحالي إلى دراسة وتحليل دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء بشقيه المالي والتشغيلي معاً.

سابعًا: خطة البحث:

يتكون البحث لحالي من خمسة فصول وفيما يلي نبذه مختصرة لمحتوى كل فصل:

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث
- الفصل الثاني: الإطار المنهجي لحوكمة الشركات
- الفصل الثالث: تحسين الأداء
- الفصل الرابع: آليات تحسين الأداء عن طريق حوكمة الشركات
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني
الإطار المنهجي لحوكمة الشركات

تمهيد:

تعاظم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الدول والاقتصاديات المتقدمة والناشئة لما توفره الحوكمة من مزايا للشركات المساهمة "وقد أصبحت أساليب حوكمة الشركات شائعة الاستخدام في جميع الشركات وخاصة الشركات المساهمة العامة كونها شركات يمكن أن يستثمر بها من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى وأنها تبني نفسها على الثقة التي تعتبر من أهم قواعد الحوكمة، كما أصبحت هذه المصطلحات تزداد أهمية يوما بعد يوم. (النجار، عقل، ٢٠١٦)

وتُعد حوكمة الشركات إحدى الأمور التي تهدف إلى الحفاظ على النظام المالي وضمان استقراره والحفاظ على رؤوس الأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات والانهيار، سواء كان لشركة كبيرة أم مؤسسة صغيرة، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة على دراسة هذا الدور الذي ساهمت فيه الحوكمة من وقاية الشركات من التعثر والإفلاس. (الغزالي، ٢٠١٥)

وفي الجزء التالي من البحث عرض لأهم جوانب حوكمة الشركات بشكل مفصل.

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات:

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لمصطلح حوكمة الشركات، بحيث دل هذا الاختلاف في التعاريف عن وجهات النظر التي يتبناها مقدموا هذه التعاريف، وتعرّف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات وضمان فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء لها، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة. (Alamgir, 2007) ، في حين عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين. (Freeland, 2007)

وأيضاً عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة.

كما عرف الإتحاد الدولي للمحاسبيين (IFAC) الحوكمة على أنها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف توفير التوجيه الإستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والتأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول.

وتم تعريفها من قبل البنك الأهلي المصري على أنها مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. (النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي، ٢٠٠٣)

وبشكل مبسط فأن حوكمة الشركات تعني يشير إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى. (يوسف، ٢٠٠٧)

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات:

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية: (التميمي، ٢٠١٨)

١. **الإنضباط:** أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
٢. **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
٣. **الإستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
٤. **المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
٥. **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة.
٦. **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
٧. **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات : (القحطاني، ٢٠١٨)

تأتي أهمية حوكمة الشركات من خلال العوامل التالية:

١. الفصل بين الإدارة والملكية والرقابة على الأداء.
٢. تحسين الكفاءة الاقتصادية.
٣. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
٤. تساعد على محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده واستمراره والقضاء عليه.
٥. تحقق أعلى قدر لفاعلية مراجعي الحسابات الخارجيين، وذلك لكونهم على درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
٦. تضبط وتنظم نشاط مديري الشركات وممارسات مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ممارسات مراقبي الحسابات الخارجيين والعاملون في أقسام المحاسبة، كما تضبط وتنظم ممارسات المستثمرين في الشركات.

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات: (الصالح، ٢٠١٨)

١. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
٢. تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
٣. عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضاه.
٤. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
٥. تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
٦. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية.

خامساً: محددات حوكمة الشركات (محمد، ٢٠١٢)

المحددات الداخلية وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات مثل وضع الهياكل الإدارية السليمة.

المحددات الخارجية:

- القوانين واللوائح المنظمة للأسواق المالية وقوانين الشركات وأنظمة المنافسات التي تمنع الاحتكار.
- كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئة سوق المال والبورصات في تحقيق العدالة والشفافية لجميع المستثمرين وإحكام الرقابة على الشركات.

سادساً: مبادئ حوكمة الشركات

حيث تهدف المبادئ الصادرة في عام ٢٠٠٤ من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Economic Co –operation and Development) إلى توفير إطار مفاهيمي وتطبيقي لضمان فعالية تطبيق حوكمة الشركات، ويمكن توضيح أهم ما ورد بتلك المبادئ من إرشادات كما يلي: **(**OECD, 2004**)**

الشكل رقم (١)

مبادىء حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحثة

أ. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:**

يشير هذا المبدأ إلى أنه: " ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ب. **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:**

يشير هذا المبدأ إلى أنه" ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

ج. **المعاملة المتساوية للمساهمين:**

يشير هذا المبدأ إلى أنه " ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم."

د. **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:**

يشير هذا المبدأ إلى أنه " ينبغي أن يعترف أطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا"

ه. **الإفصاح والشفافية:**

يرمي هذا المبدأ إلى " ضرورة الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمات الشركات"

ه. **مسئوليات مجلس الإدارة:**

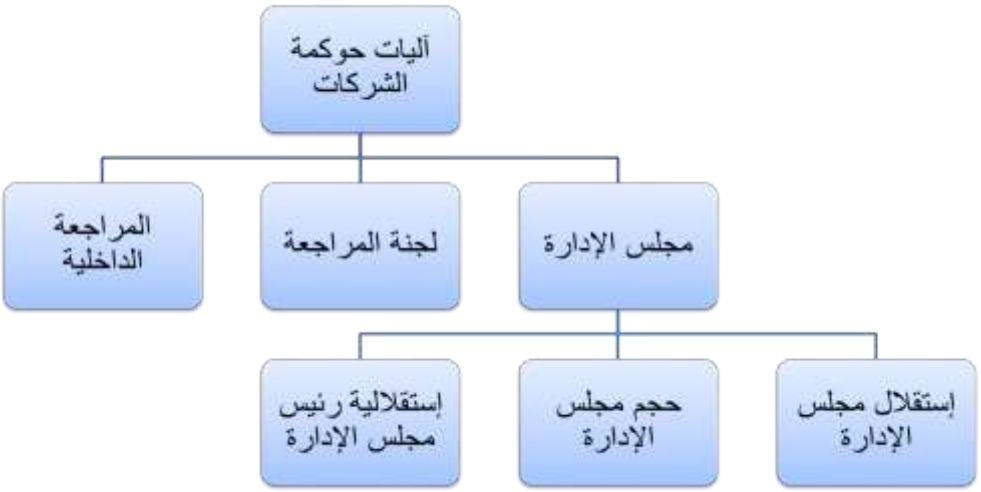
يشير هذا المبدأ إنه " في إطار حوكمة الشركات يجب أن تضمن الإرشاد الاستراتيجي لتوجيه الشركة، وأن تكفل الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية، وتضمن أيضا حق الشركة والمساهمين في مسألة مجلس الإدارة عن أدائه"

سابعاً: آليات حوكمة الشركات

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة Center for International Private Enterprise (CIPE) بمصر بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركة لتحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال، والشكل التالي يوضح آليات حوكمة الشركات ومن ثم شرح مفصل لها. (أحمد، ٢٠١٦)

الشكل رقم (٢)

آليات حوكمة الشركات



أ. **مجلس الإدارة:**

يلعب مجلس إدارة الشركة دورا هاما وحاسما في وضع الأهداف الاستراتيجية، وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة، حيث يتولى إدارة أمورها بناءً على تفويض من الجمعية العامة، لذلك فإن المسئولية النهائية عن الشركة تظل لدي المجلس، وقد حدد دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات عدة قواعد يجب أن يقوم عليها مجلس الإدارة وهي استقلال مجلس الإدارة نسبة الأعضاء غير التنفيذيين، حجم مجلس الإدارة، استقلالية رئيس مجلس الإدارة.

ب. **لجنة المراجعة:**

تعتبر لجنة المراجعة إحدى الآليات الهامة لحوكمة الشركات والتي حظيت بفائق الاهتمام من الهيئات العلمية المتخصصة وذلك للدور الذي تلعبه لجان المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وهي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء مستقلين، أحدهم خبير في الشئون المالية والمحاسبية ويجوز أن تضم اللجنة أعضاء غير تنفيذيين في حالة عدم توافر العدد الكافي من المستقلين، وتكون مهمتها مراجعة كل من نظم الرقابة والمراجعة الداخلية وعمل إدارة الرقابة الداخلية وأي مهام أخري يوكلها لها المجلس.

ج. **المراجعة الداخلية:**

تعتبر إدارة المراجعة الداخلية هي المسئولة عن نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة، لما لها من تأثير مباشر على جميع عمليات الشركة المالية والغير مالية، وتقوم المراجعة الداخلية بالعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر وفعالية الرقابة الداخلية ككل، ومن المحتمل أن تكون المراجعة الداخلية هي الوظيفة الوحيدة داخل المنظمة التي يكون لها فهم عميق بالمخاطر والرقابة، ولذلك فإنه من الصعب أن نجد منظمة كبيرة ليس بها مراجعة داخلية.

الفصل الثالث
تحسين الأداء

تمهيد:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات، تحديات جديدة تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. لذا تواجه المنظمات موجةً من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الإستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من

شانها أن تكبلها وتؤثر في فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها، ولهذا تسعى الشركات بكل الطرق لتحسين أدائها فالأداء المتميز يجعل للشركة حصة سوقية أكبر ويكسبها ميزة تنافسية اضافية.

أولاً: مفهوم الاداء

توجد العديد من المفاهيم التي وضعها الباحثين للأداء، ومنها أنه الصورة الحية التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، **وينقسم الأداء إلى أداء مالي وأداء تشغيلي وفيما يلي شرح مفصل لكل منهم**: (ادريس، منصور، ٢٠٠٩)

أ. الأداء المالي

مفهوم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس الفاعلية في إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء الشركات المالي حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. (الخطيب،٢٠١٠)

مؤشرات الأداء المالي

يستخدم الباحثون في قياس الأداء المالي العديد من المؤشرات المالية المتمثلة في الأتي: (الخطيب، ٢٠١٠) (أحمد، الكسار، ٢٠٠٩) (محمود، ٢٠١١)

- **نسب الربحية:** هي النسب التي تقيس كفاءة إدارة الشركة في استغلال الموارد استغلالا امثل لتحقيق الأرباح.
- **نسب السيولة:** وهي التي تقيس مدى قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام الموجودات المتداولة.
- **نسب النشاط:** وهي النسب التي تقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة الشركة في إدارة الموجودات والمطلوبات.

- **نسب الرافعة المالية:** وهي النسب التي تقيس مدى اعتماد الشركات في التمويل على مصادر خارجية وتهتم إدارة الشركات في معرفة اثر المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات.
- **نسب التقييم:** وهي مؤشرات لقياس قدرة إدارة الشركة على تحقيق أقيام سوقية تفوق كلف الاستثمار من وجهة نظر المستثمر.
- **نسب النمو:** تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن.

ب. **الأداء التشغيلي**

مفهوم الأداء التشغيلي: (بيومي، ٢٠١٢)

يعطي الأداء التشغيلي مفهوم أوسع للأداء، فهو يهتم بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة، أي إن الأداء التشغيلي هو نسبة المخرجات إلى المدخلات.

مؤشرات الأداء التشغيلي (زغلزل، ٢٠٠٦) (هندي، لبده، ٢٠٠٢)

نظراً لأن مؤشرات الأداء المالي فقط غير كافية لقياس الأداء فالاعتماد بشكل خاص على تلك المؤشرات يشجع للتضحية بالتحسين الطويل الأمد للأداء القصير الأمد مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى مؤشرات الأداء التشغيلي واهم هذه النسب هي :

- **عائد السهم الواحد:** ويحسب بتقسيم الأرباح الصافية للشركة على عدد الأسهم العادية وهو ذات دلالة مهمة لربحية الشركة حيث يمكن من خلاله تقييم مدى جدوى الاستثمار في اسهم الشركة أو التحول إلى فرصة استثمارية أخرى.
- **الأرباح الموزعة للسهم الواحد:** وتحسب بتقسيم مجموع الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين على عدد الأسهم العادية ويقيس الربح الموزع للسهم الربح الجاري الناتج من استثمار المالكين في اسهم الشركة.
- **العائد على مجموع الموجودات:** يقاس من خلال قسمة صافي الربح إلى مجموع الموجودات حيث يشير هذا المؤشر إلى كفاءة إدارة الشركة في استخدام

موجوداتها وأسلوب توظيف الأموال وقدرتها على تحويل موارد الشركة إلى أرباح صافية.

- **العائد على حقوق المساهمين:** يقاس من خلال قسمة صافي الربح إلى حق الملكية ويقيس هذا المعدل العوائد المتحققة للمساهمين في الشركة.
- **هامش الربح من المبيعات:** ويحسب بقسمة صافي الربح إلى صافي المبيعات وهو يعني ما تحصل عليه الشركة عن ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية
- **نسبة مجمل ربح التشغيل:** تقاس هذه النسبة من خلال قسمة مجمل الربح إلى صافي المبيعات وتعبر هذه النسبة عن كفاءة الإدارة في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات ومدى قدرتها على ضبطها والسيطرة عليها وذلك بمتابعتها لفترات زمنية متتالية
- **نسبة هامش ربح التشغيل:** تقاس من خلال قسمة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب إلى صافي المبيعات وتعتبر كمقياس عام لكفاءة التشغيل.
- **القدرة الايرادية:** تحسب هذه النسبة بقسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الموجودات وتعني قدرة الشركة على توليد أرباح من العمليات الأساسية التي أسست الشركة أصلاً.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بعدة عوامل تتمثل في الأتي: (الخطيب، ٢٠١٠) (يحياوي، ٢٠٠٩)

أ. **العوامل الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها.

ب. **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية

إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، التي يمكن تصنيفها إلى العوامل التقنية، العوامل البشرية، نظام المعلومات السائد.

ثالثاً: مفهوم تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (الكوافي، ٢٠١٦)

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي: (الخزامي، ١٩٩٩)

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

رابعاً: دوافع تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، وفيما يلي شرح لهذه العوامل. **(زايد، ٢٠٠٣)**

شكل رقم (٣)
دوافع تحسين الأداء

المصدر: اعداد الباحثة

أ. **التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة، والمنافسة.

- **معدلات التغير السريع :** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.
- **الحفاظ على المكانة :** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- **الاهتمام بالجودة :** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.
- **المنافسة :** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ب. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقاتها . مع الأطراف ذات المصلحة" فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ج. التنمية المستدامة: فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصاديـة، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة.

الفصل الرابع

آليات تحسين الأداء عن طريق حوكمة الشركات

توضح قواعد حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف المشاركة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كل القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات، ويعد ذلك بمثابة إعداد الإطار العام الذي يتحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء وتحسينه سواءً على مستوى الأداء المالي أو التشغيلي. (Hoitash, (Udi, et, al, 2009 (عبد الصادق، محمود، ٢٠٠٩)

وبناءً عليه فان مراقبة الأداء وتطويره وتحسينه يمثل الهدف النهائي للحوكمة، وليس مجرد تطبيق الإجراءات والقواعد واللوائح،وتوجد مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين الشركات عالية الحوكمة والأداء المتميز لهذه الشركات، **ويمكن بيان العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات فيما يلي:**

١. أن حوكمة الشركات إنما هي انعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء.

٢. تجنب المستثمرين الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة الشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية،
٣. أصبحت حوكمة الشركات في حد ذاتها معياراً استثماريا أكثر أهمية عن ذي قبل، ولا سيما مع اتجاه العديد من الدول في أمريكا وأوربا وآسيا إلى إصدار تصنيف للشركات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة لديها.
٤. احتلال الشركات الكبرى موقع متميز في ترتيب الحوكمة، مما يدفع الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة، لجذب الاستثمارات، وتحقيق الانخفاض في تكلفة رأس مالها، ولا شك أن ذلك يتطلب من بين ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقرير عن هذا الأداء.
٥. الدور الفاعل من جانب لجان المراجعين، لما تتصف به من صفات، تتمثل في الاستقلال والخبرة، والفحص النافي للجهالة بما يجعل هناك ضوابط للإرتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين.
٦. ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير للمحاسبة الدولية، التي تشتمل على ضوابط كفيله بضبط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رقابة وتطوير الأداء.

ومما سبق يمكن القول أن الحوكمة تستطيع تحسين الأداء العام للشركات وذلك على مستوى الأداء المالي أو الأداء التشغيلي بما يحقق أهداف الشركات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

يمكن بلورة أهم نتائج البحث بشقه النظري على النحو التالي:

- تعد حوكمة الشركات بيئة عامة وثقافة سائدة، وأداة لتحسين الأداء وتطوير التنمية في الاقتصاديات الديمقراطية من خلال توليفة من المبادئ والآليات التي تعمل على توفير هيكل يمكن من خلاله وضع الأهداف، ومراقبة الأداء.

- كما أن التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة بما يتضمنه من آليات يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والمنافع على مستوى الشركات والاقتصاد ككل.
- لا يكفي الالتزام النصي بالإجراءات والقواعد المنصوص عليها عالمياً كمتطلبات لتطبيق حوكمة الشركات للارتقاء بأداء الشركات بشكل متكامل ومتوازن، حيث لابد من تأسيس الحوكمة على استخدام علمي ومنهجي لمدخل يستطيع الكشف بشكل متوازن عن جوانب الأداء من منظور استراتيجي متكامل.
- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية في القوائم المالية للشركة، كما تمثل أداة فعالة للرقابة على الشركة.
- تعتبر حوكمة الشركات نظامًا رقابيًا فعالاً لإحكام السيطرة على أداء الشركات وحماية مصالح حملة الأسهم.
- تتمثل المبادئ الشائعة لحوكمة الشركات في حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية، والمعاملة المتكافئة لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة.
- إن حوكمة الشركات تهدف إلى وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية فى ظل سلطة القانون وتبنى المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة فى البيانات المالية.
- أن تبني مفهوم حوكمة الشركات يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية مما يساعد على توفير بيئة لجلب الاستثمارات ومحاربة الفساد ومنع الأزمات والانهيارات.
- إن مبادئ حوكمة الشركات تعتبر نقاط مرجعية لصانعي السياسات والقرارات في الشركات.
- إن حوكمة الشركات تشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحث أيضا على نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، مما يعمل على التقريب بين مصالح الشركات والأفراد والمجتمع.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق آليات حوكمة الشركات من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.
- ضرورة التوجه نحو زيادة وعي الإدارة العليا وعلى المستويات المختلفة بأهمية مفهوم الحوكمة، واعتبارها عنصراً مهماً لتحسين الأداء وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والمساهمين على حد سواء.
- ضرورة تفعيل وتعزيز الافصاح عن قواعد الحوكمة المطبقة في الشركات من خلال التقارير السنوية، وذلك لمساعدة تلك الشركات على تعرف أوجه القصور في تطبيق متطلبات الحوكمة ومحاولة العلاج.
- ضرورة دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وغيرها.
- عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحوكمة المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون.
- ضرورة اعتماد الإدارة على مقاييس ونماذج تقويم الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من أثر في تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.
- يجب على الشركات أن تقوم بتوفيق أوضاعها بما يتفق مع آليات الحوكمة وبما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، رحاب حمدي علي، (٢٠١٦)، " العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات وتقدير خطر الرقابة: دراسة تجريبية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج٣٨، ع٢، ١٣٣ – ١٦٣.
- احمد، محمود جلال، الكسار، طلال، (٢٠٠٩)، "استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات: الفشل المالي " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- إدريس، وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص ص ٣٨-٤٠.
- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.
- بيومي، مهاب صلاح أحمد، (٢٠١٢)، " أثر مكافآت خيارات الأسهم على الأداء المالي والتشغيلي للمنشأة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج٣، ع١.
- التميمي، عصام رجب، (٢٠١٨)، "حوكمة الشركات في فلسطين"، مجلة القانون والأعمال، جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مختبر البحث قانون الأعمال، ع٣٤، ٣٣ – ٤٩.
- التهامي، عبدالمنعم أحمد، القرشي، عبد الله أحمد، (٢٠١٠) "تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك اليمنية : دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال، ع٣، ١٦١ – ١٨٦
- حسن، أحمد محمد شاكر، الشافعي، جلال الدين عبدالحكيم، خليل، عبداللطيف محمد، (٢٠١٦)،" دراسة اختبارية للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات و الأداء : بالتطبيق على الشركات المصرية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج٣٨، ع١، ١٥ – ٣٥.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (١٩٩٩)، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سيناء، القاهرة، ص ١١.

- الرقيب، فهد محمد، (٢٠١٠)، " حوكمة الشركات بين النظرية و التطبيق"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٤، ٤٥٣ – ٤٧٣.
- زكي، محمد محمود، (٢٠١٥) " مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن على تفعيل أداء منشآت الأعمال دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع، ٥٢٥ – ٥٥٧.
- السديري، فهده بنت سلطان، ماجدة بنت عبدالله عثمان ، (٢٠١٨)، " دور إدارة المراجعة الداخلية فى تفعيل حوكمة الشركات : دراسة استكشافية بالتطبيق على قطاع التأمين فى المملكة العربية السعودية"، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة، مج٢٢، ع٤، ١٢٠٦ – ١٢٢٨.
- الصالح، سارة أرشد عبدالله، (٢٠١٨)، " مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بقواعد حوكمة الشركات وأثرها في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع١٣، ج٤، ١ – ٣٨.
- عبدالصادق، أسامة سعيد، محمود، أسامة حنفي، (٢٠٠٩)، " حوكمة أداء شركات التأمين مدخل متكامل لأداء إستراتيجي متوازن"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، ع٢، ٥٠٥ – ٥٩٠.
- عبدالله، عبدالله السيد حسن، (٢٠١٨)، " أثر حوكمة الشركات على الربحية في الشركات المقيدة في البورصة المصرية"، أعمال المؤتمر الدولي الثاني : إدارة المنظمات الصناعية والخدمية : الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مج١، ٥٥٨ – ٥٨٠.
- الغزالي، رامي (٢٠١٥) "دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فمسطين،دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، محمد سعيد، (٢٠١٨)، "حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع١٦، ١٣٨ – ١٥٣.
- الكساسبة، صالح محمد، الحمود، تهاية نواف (٢٠١٢)، "الحاكمية المؤسسية و أثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، ع٣، ٧٣- ١٠٠.

- محمد محمود الخطيب، (٢٠١٠)، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحماد، الطبعة الأولى، ص ٤٨.
- محمد ياسر أحمد السيد (٢٠١٢م)، "مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات ,"مجلة التجارة والتمويل ,مصر، ع ٤، ص ص :١٠٣٦-١٠٥٤.
- محمود، مياده سالم، (٢٠١١)، " أثر الأداء التشغيلي على أسعار الأسهم : دراسة تطبيقية في عينة من شركات الأعمال الأردنية الصناعية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج٣، ع٦، ٣٢٢ – ٣٣٢.
- مطاوع، محمد عبدالحميد، (٢٠٠٩)، " دور حوكمة الشركات في تعظيم قيمة المنشأة : دراسة نظرية تطبيقية"، آفاق جديدة للدراسات التجارية، جامعة المنوفية - كلية التجارة، مج ٢١، ع ٣،٤، ١٩٩ – ٢٣٥.
- النجار، جميل حسن وعقل، على خليل (٢٠١٦): قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ٤ (٢): ١٥- ٤٠.
- نصيف، عمر بن عبدالله عمر، (٢٠١٢) " دور استخدام نموذج سيجما ستة كأداة لتحسين أداء منظمات الأعمال : دراسة استطلاعية على منظمات الاعمال في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية - عمادة البحث العلمي، ع٢٦، ٢٣٧ – ٢٧٩.
- يحياوي، نعيمه، (٢٠٠٩) "مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- هندي، إبراهيم، لبده، السعيد (٢٠٠٢)، "الإدارة المالية"، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- يوسف، محمد حسن، (٢٠٠٧)، "محددات الحوكمة ومعاييرها: مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر" بنك الاستثمار القومي، متاح على الموقع الإلكتروني للبنك،
http://www.nib.gov.eg/Arabic/STUDIES-PUBLICATIONS-A/Books%20&%20Research-a/Books%20&%20Research-a.html

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 7 – 8.
- Detthamron, U, et al, (2017) "Corporate governance, capital structure and firm performance: Evidence from Thailand", Research in International Business and Finance, available on:www.elsevier.com/locate/ribaf
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 7 – 8.
- Hoitash, Udi, et. al, (2009). Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes, The Accounting Review, American Accounting Association, Vol. 84, No.3
- Mohan, Aswathy, Chandramohan.S, (2018) "Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Empirical Evidence from India", International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature (IMPACT: IJRHAL) ISSN (P): 2347-4564; ISSN (E): 2321-8878 Vol. 6, Issue 2, 209-218
- Okiro, kennedy, aduda, josiah, omoro, nixon., (2015) "The effect of corporate governance and capital structure on performance of firms listed at the east african community securities exchange european scientific", journal vol.11, no.7 issn: 1857 – 7881 (print) e - issn 1857-7431.
- Organization For Economic Co –operation and Development (0ECD), (2004), OECD principle of Corporate Governance: Available at www.oeced.org.