دور العلاقة التّكامليّة بين حوكمة الشّركات والرّقابة الدّاخلية في تحسين الأداء المالي لشركة البوتاس العربية بالأردن - دراسة حالة للفترة 2019- 2023 -

The Role of the Complementary Relationship Between Corporate Governance and Internal Control in Improving the Financial Performance of the Arab Potash Company in Jordan - A Case Study for the period 2019-2023 -

شويرفي هاجر*

مخبر تسيير المؤسسات،

جامعة جيلالي ليابس – الجزائر

hadjer.chouirefi@univ-sba.dz

قازوزرفيقة

مخبر تسيير المؤسسات،

جامعة جيلالي ليابس – الجزائر

Rafika.kazouz@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2025/03/30 تاريخ القبول للنشر: 2025/05/22 تاريخ النشر: 2025/06/04

ملخص:

نهدف من خلال دراستنا إلى التّطرق لممارسات الحوكمة وإجراءات الرّقابة الدّاخلية لدى شركة البوتاس العربية بالأردن وأثرها على الأداء المالي، خلال الفترة الزّمنية الممتدّة من سنة 2019 لغاية 2023، ودراسة العلاقة التّفاعلية والتّكاملية بينهما، بما يضمن الأداء الاقتصادي والمالي الجيّد.

في هذا السّياق، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التّحليلي لعرض متغيّرات الدّراسة وتحليل العلاقة بينها، في الجانب النّظري، ثمّ منهج دراسة الحالة في الجانب التّطبيقي معتمدين على البيانات الرّسمية للشّركة وتقاريرها السّنوية.

وتوصّلنا إلى أن الشّركة تلتزم بتحقيق الشّفافية والمصداقية في عرض وإعداد القوائم المالية، خدمة لمصالحها ومصالح الأطراف المتفاعلة معها، إلى جانب البيئة الرّقابية المحكمة الّتي تساعد على إدارة المخاطر بمرونة، وتعظيم الأرباح واتّخاذ القرارات بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشّركات، الرّقابة الدّاخلية، القوائم المالية، الأداء المالي.

تصنيفات JEL: G34، M42 ، G30، M41.

Abstract:

Through our study, we aim to address the governance practices and internal control procedures of the Arab Potash Company in Jordan and their impact on financial performance, during the period from 2019 to 2023, and to study the interactive and complementary relationship between them, ensuring good economic and financial performance.

In this context, we relied on the descriptive and analytical approaches to present the study variables and analyze the relationship between them, in the theoretical aspect, and then the case study approach in the practical aspect, relying on the company's official data and annual reports.

We concluded that the company is committed to achieving transparency and credibility in presenting and preparing financial statements, serving its interests and those of the parties interacting with it, in addition to a tight regulatory environment that helps manage risks flexibly, maximize profits and make decisions efficiently.

Keywords: Corporate Governance, Internal Control, Financial Statements, Financial Performance.

Jel Classification Codes: G34, G30, M42, M41.

* شويرفي هاجر.

1 مقدمة:

تسعى المنظّمات العالمية المكلّفة بضبط ممارسات المحاسبة والتّدقيق باستمرار إلى تكثيف جهودها لتوحيد المعاملات الدّولية، في حين تعتبر الحوكمة أحد أهم الاستراتيجيّات الّتي تولي لها هذه الهيئات أهمية بالغة وضرورة حتميّة، من خلال وضع القواعد واستحداث القوانين بما يتوافق مع الوقت الرّاهن والتّغيرات الّتي يفرضها الواقع والتّطور التّكنولوجي في الاقتصاد.

توّفر الحوكمة كيفيات تحقيق الأداء المثالي للشّركات اقتصاديا وماليا، وهو ما يعكس الصّورة الصّادقة والشّفافة لها لدى الأطراف ذات المصلحة وكل المتعاملين ذوي الاهتمام بقوائمها المالية، ولا يكتمل ذلك دون الموازنة مع نظام رقابة داخليّة متماسك ومرن يتكيّف مع الأحداث والمخاطر سواءا الخارجية أو الدّاخلية، ممّا يسهّل النّمو بجودة عالية ويدعم إنتاجيتها على الأمد الطّويل.

تعتبر شركة البوتاس العربية الأردنية الّتي سنشير إليها في الدّراسة بالشّركة، ضمن هذا النّسيج المؤسّساتي والّتي تسعى من خلال جهود أفرادها إلى تبنّي مشاريع الحوكمة الجيّدة لتحقيق المنفعة والمصلحة العامة، بناءا على رقابة داخلية متطوّرة، ويرجع ذلك لكون الأردن أحد أهم أعضاء الاتّحاد الدّولي للمحاسبين (IFAC) الّذي يحرص على تطبيق معايير التّدقيق الدّولية ISA لدى الدّول الأعضاء، والّتي تناقش كيفيات تقييم وانشاء نظام رقابة داخلية جيّد، وبدورها تدعم الحوكمة الرّسينة ومختلف مجريات عمليّة التّدقيق.

1.1 الإشكالية: و على ضوء ما سبق ذكره، نطرح الاشكالية الّتي مفادها:

ما هو دور العلاقة بين الحوكمة والرّقابة الدّاخليّة في تحسين الأداء المالي لدى شركة البوتاس العربية خلال الفترة 2019 - 2023؟

1.2 الأسئلة الفرعية:

بناءا على الطّرح الرّئيسي للدّراسة، نضع التّساؤلات التّالية:

- فيم تتمثّل ممارسات الحوكمة الجيّدة الّتي اعتمدتها الشركة لتحسين الأداء المالي؟
- فيم يكمن دور الرّقابة الدّاخلية لدى الشّركة للرفع من الأداء المالي ؟
- كيف تؤثّر العلاقة التّفاعلية بين الحوكمة والرّقابة الدّاخلية على الأداء المالي للشّركة؟

1.3 الفرضيات:

- تلتزم الشّركة بمبادئ وآليات الحوكمة، وتحترم التّشريعات الدّولية المتعارف عليها ممّا يعكس أداء مالي جيّد.
- تكتفي الشّركة بتوفّر مكوّنات الرّقابة الدّاخلية لضمان فعاليّة النّظام واتّخاذ القرارات الفعّالة.
- تؤثّر العلاقة التّكامليّة بين الحوكمة والرّقابة الدّاخلية في تحسين أداء الشّركة، وتعظيم أرباحها.

1.4 أهمية الدّراسة:

تبرز أهميّة دراستنا في تحليل وفهم ممارسات شركة البوتاس العربية ضمن رحلة الامتثال لقواعد الحوكمة الجيّدة من جهة، وحرصها على إنشاء نظام رقابة داخلي كفء من جهة أخرى، لضمان الاستمرارية والاستقرار في ظلّ المنافسة والتّغيّرات الاقتصادية المفاجئة وتأثير ذلك على أدائها المالي وقراراتها، وكان ذلك خلال فترة زمنيّة محدّدة من 2019 لغاية 2023.

1.5 أهداف الدّراسة:

نسعى من خلال هذه الدّراسة لتحقيق جملة من الأهداف فيما يخصّ:

- تبيين أهميّة الامتثال لمختلف متطلّبات الحوكمة على الأداء المالي الشّركة.
- توضيح المقوّمات الأساسية لإنشاء نظام رقابة داخلية فعّال بما يخدم أهداف الشّركة.
- عرض تجربة الشّركة واستفادتها من مخرجات العلاقة التّكاملية بين الحوكمة والرّقابة الدّاخلية في تحسين ورفع الأداء المالي.

1.6 منهجية الدّراسة:

اعتمدنا في الجانب النّظري من الدّراسة على المنهج الوصفي لعرض الأدبيات النّظرية والمفاهيميّة حول المتغيّرات، و المنهج التّحليلي لإبراز علاقة الرّقابة الدّاخلية بالحوكمة وفهمها، من خلال الاستعانة بالمراجع والمصادر المختلفة ، ثمّ استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التّطبيقي أين تمّ عرض شركة البوتاس العربية، ودراسة أدائها وتجربتها حول الموضوع محلّ الدّراسة منذ عام 2019 لغاية عام 2023، مستعينتين بالتّقارير السّنوية والمعطيات والاحصائيات الرّسمية للشّركة.

1.7 تقسيمات الدّراسة:

- الإطار النّظري للرّقابة الدّاخلية.
- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشّركات والأداء المالي.
- دراسة الحالة لشركة البوتاس العربية خلال الفترة بين 2019-2023.

2 الإطار النّظري للرّقابة الدّاخلية:

2.1 تعريف الرّقابة الدّاخلية:

يختلف مفهوم الرّقابة عن مفهوم التّدقيق، بحيث يشير مصطلح الرّقابة حسب معهد المدقّقين الدّاخليين إلى الإجراءات الّتي يقوم كلّ من مجلس الإدارة أو الأطراف الأخرى باتّخاذها لإدارة المخاطر، وتوجيه الأداء بطرق صحيحة وعقلانية بغية الوصول لتحقيق أهداف الشّركة. (بوقدوم و عثماني، 2024، صفحة 484)

تعتبر الرّقابة الدّاخلية مجموعة الإجراءات الّتي يتمّ استخدامها لتقليل وحدف احتمالات وقوع الأخطاء، أو منعها وتخفيف الآثار المتوقّعة منها (Zemtsov & Sorokin, 2022, p. 251)

حسب معيار التّدقيق الدّولي ISA 315:

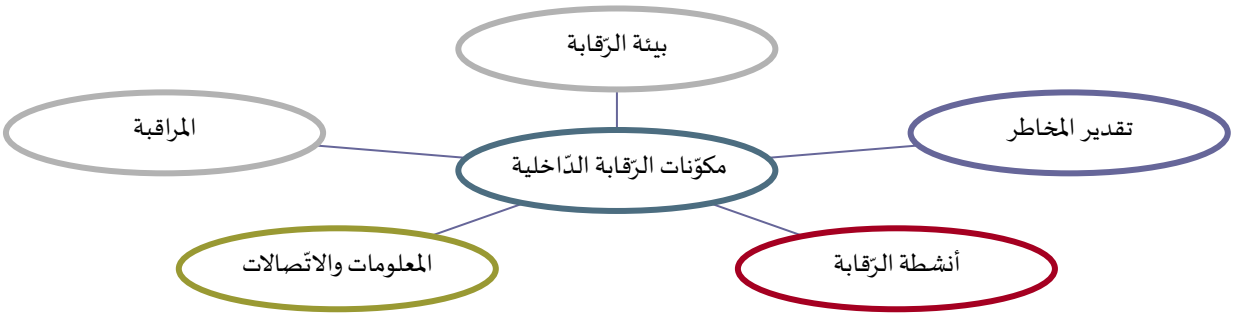
يعرّفها المعيار بأنها نظام من الإجراءات الّتي تحدّدها إدارة الشركة وتسعى لتطبيقها حتّى تضمن الأداء الأمثل للواجبات من طرف جميع موظفيها وبشكل عالي الجودة بغية تسيير وتنفيذ الوظائف الّتي تقوم بها بكفاءة. (Svitlana, 2024, p. 232)

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأطراف المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية تشمل مجلس الإدارة والإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الداخليين وغيرهم من الموظفين. وبالتالي، فإن لكل طرف أدواره الحيوية فيها. (Sudirman, Halida, & Authers, 2020, p. 10)

2.2 مكوّنات الرّقابة الدّاخلية:

يتكوّن نظام الرّقابة الدّاخلية بشكل أساسي من خمسة مكوّنات هامّة ممثّلة في:

الشّكل01: مكوّنات الرّقابة الدّاخليّة:



المصدر: (لوجاني، 2019-2020، الصفحات 153-154)

ممّا يشكّل مجموعة متكاملة تعكس نظام مثالي في الشّركات بما يضمن مختلف مصالحها ومصالح ذوي العلاقة معها. (لوجاني، 2019-2020، الصفحات 153-154)

2.3 أنواع الرّقابة الدّاخلية والغاية منها:

الجدول 01: أنواع الرّقابة الدّاخلية:

النّوع	الأهميّة
الرّقابة الوقائية	تسعى لتجنّب أحداث المخالفات والأخطاء الّتي تحدّدها الشركة والّتي قد تكون ذات أثر مادي سلبي على النّشاط النّهائي من تقديم خدمة أو سلعة.
الرّقابة الكاشفة	تساهم في الكشف عن الأخطاء ،الإغفالات و الإدخالات غير المصرّح بها أثناء حدوث العمليّة.
الرّقابة التّصحيحية	تقوم بالتّصحيحات اللازمة في حالة حدوث أخطاء أو إدخالات لم يُصرّح بها، إضافة إلى الاختراقات الّتي تمّ اكتشافها.

المصدر: (Ziorklui & Authers, 2024, p. 1262)

2.4 أهمية الرّقابة الدّاخلية:

ترجع أهميّة هذا النّظام لعدّة عوامل يمكن تلخيصها في النّقاط التالية:

- حاجة الإدارة للحصول على قدر كبير من المعلومات الّتي تساعدها في اتّخاذ القرارات في الوقت المناسب، أي قبل أن تفقد تلك المعلومات مصداقيتها، بحيث يعدّ هذا النّظام الجانب الأكثر تفاعلا مع الأطراف في الشّركة واحتياجاتهم المتغيّرة.
- التّغيرات التّكنولوجية السّريعة وظهور الحاجة إلى حماية موثوقية المعلومات، فلم تعد الأدوات التقليدية للرّقابة الداخلية كافية، ممّا أوجب مسايرة هذه التّغيرات وابتكار أدوات حديثة لذلك.(AL-Mashhadi, 2021, p. 13)
- تعتبر الرّقابة الدّاخلية وسيلة ضرورية لتحقيق أهداف الشركات وضمان الفعالية في العمليات الّتي تجريها. (Afshan & Rengarajan, 2024, p. 584).
- تساهم في تخفيف المخاطر المتعلّقة بالتّقارير المالية والامتثال للمعايير الدّولية، ممّا يعزّز الإطار الشّامل للحوكمة. (Aloudat, Abulaila, & Authers, 2020, p. 04)

- إزدادت المهام المتعلّقة بالرّقابة الدّاخلية، بحيث أصبح المدقّق الخارجي يشرف على تقييم أمور جديدة لم تكن موجودة سابقا، وكأمثلة ذلك نذكر: تقييم موثوقية الشّبكات، عمليات الحاسوب، آلية تخزين البيانات وإمكانية اتّخاذ القرارات بناءا على ما سبق ذكره.(AL-Mashhadi, 2021, p. 13)
- تحسين كفاءة الأنشطة التّجارية، وهذا من خلال بناء نظام رقابة داخلية وفقا لواقع الشّركة بمراعاة احتياجاتها المختلفة وحجمها وطبيعتها بما يعزّز تحقيق استراتيجياتها التّنموية.(Gu, 2022,p.06)

3 الإطار المفاهيمي لحوكمة الشّركات والأداء المالي:

3.1 تعريف حوكمة الشّركات:

التّعريف الأول: إنّ حوكمة الشّركات هي النّظام الّذي يقوم بتوجيه الشّركات والتّحكم فيها لتحقيق أداء مالي جيّد، مع إدارة العلاقات القائمة بين مجموعة من الأطراف على الصّعيد الاقتصادي والّتي قد تؤثّر بشكل ما على مصالح الشّركة. (Talalweh & Samara, 2020, p. 312)

التّعريف الثّاني: تشير الحوكمة إلى الكيفية الّتي يتمّ إدارة الشّركات من خلالها، مع تحديد المسؤوليات والمساءلة، وعمليّة إتخاذ القرارات، بحيث توفّر للشركة والإدارة ومجلس إدارتها الطرق الملائمة لإدارة المخاطر والتّحديات المحتملة. (BOUKEFFA, 2022, p. 441)

3.2 مبادئ حوكمة الشّركات:

3.2.1 ضمان وجود أساس الإطار الفعّال للحوكمة:

من بين العمليات الّتي تساهم في خلق نسيج حوكمة جيّدة هو ضرورة توفر إطار ونظام مؤسّسي فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال. (غضبان، 2022، صفحة 289)

3.2.2 حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم:

يتوجّب على الشركات توفير الحماية لجميع المساهمين وحفظ حقوقهم والحرص على ممارستها من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتشجيعهم على المشاركة في الجمعيات العامة مع تحقيق مبدأ العدالة في كافة المعاملات. (Guettoufi, 2016, p. 95)

3.2.3 دور أصحاب المصلحة:

تحترم الشركات وفق هذا المبدأ التزاماتها المختلفة ضمن الأطر القانونية والاجتماعية والسّوقية تجاه أصحاب المصلحة والإقرار بحقوقهم، مع تعزيز التّعاون الفعّال والمتبادل معهم في نطاق تحقيق استدامة المشاريع وبناء الثروة وغيرها من الأهداف المنتظرة. (Guettoufi, 2016, p. 95) و(Castrillón, 2021, p. 184) .

3.2.4 مسؤوليات مجلس الإدارة:

يحرص المجلس على ضمان الامتثال للتّشريعات واخلاقيات الشّراكة بما في ذلك العقود واللّوائح التّنظيمية، والحرص على التّحقق من ذلك.(Guettoufi, 2016, p. 95) و (Burak & Altindag, 2017, p. 11)

3.2.5 الإفصاح والشّفافية:

يتمثّل الدّور الجليّ للشركة بناءا على هذا المبدأ في توضيح الأدوار والمسؤوليات، والمتابعة المستمرة لسلامة التّقارير المالية وضمان صحّتها، على أن يشمل الإفصاح كذلك المعلومات المرتبطة بالنتائج المالية والتّشغيلية.-95 (Guettoufi, 2016, pp. 96و (Berrani & Hacini, 2021, p. 655)

3.3 أطراف حوكمة الشّركات:

تقوم العلاقة في الشّركة بين 4 أطراف أساسية حتّى تجسّد النّظام الأمثل للحوكمة و تعرف كذلك بأصحاب المصلحة، وهي:

3.3.1 المساهمون:

يصبح الفرد مساهم بامتلاكه قانونيًا سهمًا واحدًا أو أكثر في الشركة، يتأثّرون بها و يُساهمون في قيمتها. (SAOUD & GASMI, 2017)

3.3.2 مجلس الإدارة:

يتمثّل في مجموعة المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين المسؤولين عن حماية ثروات المساهمين وضمان تلبية متطلبات أصحاب المصلحة المختلفة.

من مهامه تعزيز شفافية التقارير، تقليل المخاطر، وتكاليف الوكالات، والمصلحة الإدارية الخاصة. (Hamad, Draz, & Lai, 2020, p. 06)

كما المجلس دورًا محوريًا في ضمان تبني الشركة لممارسات الحوكمة الجيدة. (DIRECTORS, 2023, p. 01)

3.3.3 الإدارة:

تقوم بإدارة العمليات اليومية للشركة وفق الخطة الاستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة. إلى جانب مراعاة المصالح المختلفة للأطراف ذات العلاقة والتعاون مع المجلس لتحقيق هذه المصالح على أكمل وجه.(SAOUD & GASMI, 2017, p. 52)

3.3.4 أصحاب المصلحة:

يتطلّب نجاح الشّركات إرضاء مالكيها وموظفيها ومورديها وعملائها في آنٍ واحد. علاوة على ذلك، ينبغي على المديرين في مختلف التخصصات الوظيفية أن يكونوا أكثر استجابةً للبيئة الخارجية من خلال ترسيخ مفهوم أصحاب المصلحة الداخليين كقنوات للتواصل مع المجموعات الخارجية.(Thanh Binh & Kim Anh, 2017, p. 62)

3.4 ماهية الأداء المالي:

يتم تعريف الأداء المالي للشركة على أنه الإنجاز الذي تحققه الشركة بنجاح في فترة زمنية معينة بحيث يعكس مستوى صحة الشركة فكلما كان الأداء المالي للشركة أفضل، كلما كانت حالتها المالية أكثر صحة. يعد تقرير الأداء المالي للشركة مفيدًا في التخطيط لأهداف الشركة في المستقبل.(JESSICA & TRIYANI, 2022, p.138)

ويضيف (Rakhmayani & Authers, 2023,p.224) أنّ المستثمرون والدائنون يعتمدون أيضًا على الأداء المالي للشركة لتقييم وضعيتها المالية سواء عند اتخاذ القرارات الاقتصادية أو الاقبال على الاستثمار فيها.

وهو يركز على اعتماد مؤشرات مالية متنوّعة لقياس مدى إنجاز الأهداف المرجوّة، والمساهمة في توفير الموارد المالية والفرص الاستثمارية المناسبة بمختلف الميادين، ممّا يعكس الأداء المالي الإيجابي. (فروانة، 2022، صفحة 577)

3.5 تقييم الأداء المالي في الشّركات:

من المنظور المالي، يتم تقييم الأداء بناءً على النتائج المالية التي حصلت عليها الشركة وحقّقتها خلال فترة زمنية محددة.

لهذا لتحديد ما إذا كانت الشّركة قد حقّقت نجاحا ماليًا، فيجب أن تكون مخرجاتها النقدية أعلى من النفقات المتعلقة بتحقيقها وصرفها.

إضافةإلى كفاءة الشركة وعقلانيتها في استخدام الموارد، و تحقيق الأهداف، لذلك فالأداء المالي يعكس قدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية في السّوق.(TUDOSE, RUSU, & AVASILCAI, 2022, p.122)

3.6 أهميّة الأدا المالي:

للأداء المالي دورًا مهمًا كجزء من نظام الرقابة لتقييم مدى كفاءة وفعالية الشّركات في تحقيق أهدافها المنتظرة.

ويشير إلى تقييم مدى قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة التشغيلية وفقًا للمبادئ والمعايير المالية المعمول بها، بحيث تلعب المعلومات المتعلقة بالأداء المالي دورًا مهمًا للغاية في تحديد المخاطر ودعم نمو الشركة على المدى الطويل، ويتم ذلك بعد تقييم التقارير المالية وتحليل احصائياتها لقياس الوضع المالي للشركة(Rufaida, 2024, p.20) ، و يسمح بإعطاء الفهم الكافي للظّروف الاقتصادية والماليّة الّتي تحيط بالشّركة(سعد كيال و فايز علي جراد، 2024، صفحة 128).

3.7 تأثير العلاقة التّفاعلية بين الحوكمة والرّقابة الدّاخلية على الأداء المالي:

تعتبر كلّ من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات عاملين أساسيين وضروريين للتشغيل السليم للشركة، فتؤثّر جودة الرقابة الداخلية على جوانب مختلفة من الشركة، مثل تكاليف التمويل، وبيئة المعلومات، والسلوك الاحتيالي،. (Meng & Loang, 2023, p.152)، بينما قد يؤدي تخلّل النّظام ببعض من أوجه القصور إلى تواطؤ وفساد المديرين التّنفيذيين أوالمدقّق الخارجي وفرض تحدّيات صعبة على ضوابط الرّقابة الدّاخلية وقد يؤثر ذلك على الأداء المالي للشركة وفشلها في بلوغ أهدافها. (Anguyo & Authers, 2024, p.70)

و يشير (Mukandoli & Rusibana, 2022, p.94) إلى مدى تأثير تقييم المخاطر على الأداء المالي من خلال تقليل معدل الاحتيال والأخطاء، وتأثير أنشطة الرقابة على الأداء المالي من خلال اللوائح والسياسات المناسبة التي تحكم الأعمال، في حين تؤثر عمليات المراقبة على الأداء المالي من خلال السجلات المحاسبية المناسبة والإعداد في الوقت المناسب للمعلومات المالية الموثوقة.

كما يعتقد الباحثون البريطانيون أن الرقابة الداخلية جزء مهمّ من حوكمة الشركات يؤثّر فيها ويتأثّر بها ممّا يعزز التنمية المستدامة للشركة بشكل مشترك، وتنسيق أهدافها، مع تحقيق الغرض الأسمى من العمليّة والمتمثّل في التحكم في مخاطر المؤسسة وتحقيق الأداء المالي المنوط. (Xucui, 2020, p.14)

واعتبارا لهذا الأساس فلا بدّ أن يهتم كلّ من المدقّق الدّاخلي والخارجي بتضمين نتائج واجراءات تقييم فعالية الرّقابة الدّاخلية في تقرير التّدقيق لاتّخاذ الأساليب المناسبة بعد ذلك سواء كانت تصحيحية أو وقائية، بما يحقّق أهداف الحوكمة ومصالح الشّركة. (خلادي، 2020، صفحة 19)

4 دراسة الحالة لشركة البوتاس العربية خلال الفترة بين 2019-2023:

4.1 لمحة تعريفية عن الشّركة:

4.1.1 عرض نشاط الشركة وأهم الاحصائيات:

تعتبر شركة البوتاس العربية الأردنية من بين شركات المساهمة العالمية الهامّة وعضوا اقتصاديا كبيرا برئاسة السّيد "معن النسور" منذ تاريخ 23 أفريل 2019. تأسّست عام 1956م وتمّ تسجيلها بتاريخ 07-07-1956 لدى وزارة الصناعة والتجارة بالبلد، وهي رائدة في استخراج، تصنيع وتسويق المعادن من البحر الميت حتى عام 2058 بدعم من دولة الأردن، زيادة على العمليات الاستثمارية في صناعات مختلفة تتعلّق بأملاح ومعادن البحر الميت، نترات البوتاسيوم والبروم إلى جانب معادن أخرى. حقّقت الشركة لغاية سنة 2023 نتائج جدّ معتبرة في تاريخها تمثّلت في:

- تحقيق صافي أرباح موحدة يقدّر بالتّقريب 293 مليون دينار أردني؛

- بلغت حجم إنتاج مقدّر بـ 2780 مليون طن من مادّة البوتاس؛
- تمّ تسجيل ما قيمته 308 مليون دينار أردني كأرباح تشغيليّة صافية، وتعتبرها الشركة ثالث أعلى أرباح تشغيلية في تاريخها. (Potash, 2023)
- يبلغ رأس المال المصرح به والمدفوع 83,317,500 دينار أردني موزعًا على 83,317,500 سهم بقيمة اسمية قدرها دينار أردني واحد للسهم، وجميعها مدرجة في سوق عمان المالي - الأردن.(PWC, 2024, p. 09)

حسب تقرير الاستدامة للشّركة السّنوي لعام2020 فهي تعتبر المنتجة الوحيدة لمادّة البوتاس في العالم العربي، وتأتي في المرتبة الثامنة عالميا من حيث حجم الإنتاج.

تعني كلمة "البوتاس" أي نوع من الأملاح الّتي تحتوي على البوتاسيوم ولها قابلية للذوبان عند التّعرض للماء أشهرها كلوريد البوتاسيوم، وهو متواجد بكثرة في مياه البحار وأكثرها مياه البحر الميّت، وتدخل في تصنيع الأسمدة. (APC، 2020، صفحة 14) وحسب آخر الاحصائيات فإنّ الشّركة تضمّ في كنفها حوالي 1704 عامل من أردنيين وغير أردنيين ذكورا وإناثا.(ASE, 2025)

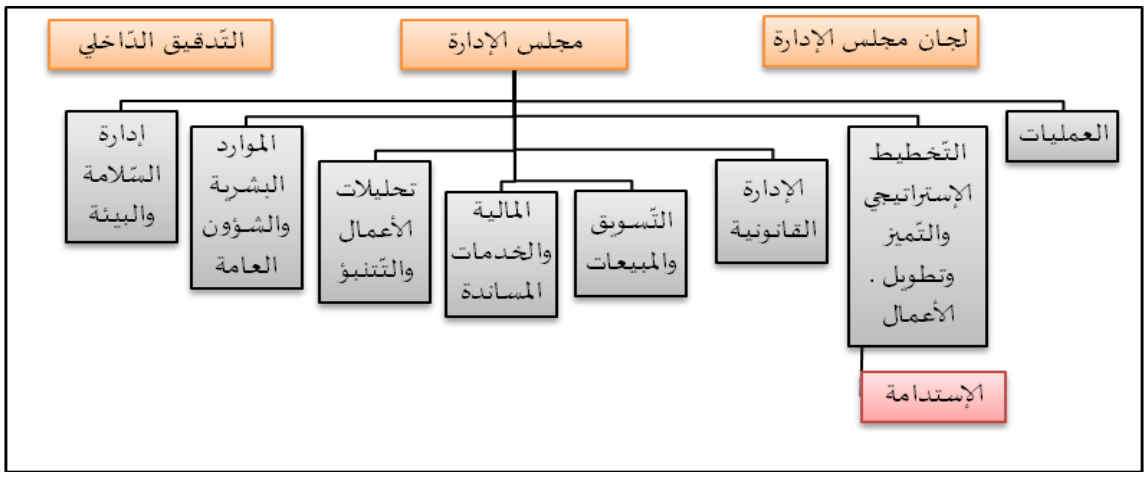
4.1.2 تقارير الاستدامة لشركة البوتاس العربية:

هي تقارير تقوم الشركة بإصدارها كلّ سنة، تعرض فيها مختلف الإجراءات الّتي قامت بها واجتماعات مجلس الإدارة والاستراتيجيات المتّبعة، زيادة إلى أبرز ما تمّ تحصيله والوصول إليه في سنة النّشر من مبيعات وحجم إنتاج لتتيح لأصحاب المصلحة والمهتمين بذلك الإطلاع بكل سهولة على الإنجازات المحقّقة، وهذا ما يعكس الشّفافية والمصداقية في العمل، ويعزى ذلك لالتزام جميع أعضاء الشّركة بالمهام والمسؤوليات المخوّلة إليهم.

4.1.3 الهيكل التّنظيمي للشّركة:

حسب آخر تقرير منشور للاستدامة الخاص بالشّركة، كان الهيكل التّنظيمي مبني كما هو موضّح في الشّكل الموالي:

الشّكل 02: الهيكل التّنظيمي لشركة البوتاس العربية:



المصدر: (APC، 2023، صفحة 35)

- يظهر لنا من خلال الشّكل أعلاه أن الشّركة تقوم بتبّني آليات الحوكمة الداخلية من لجان المجلس، مجلس الإدارة والتّدقيق الدّاخلي هذا ما يفسّر حرصها على خدمة الأطراف ذوي العلاقة، وسعيا منها لتحقيق الأهداف المسطّرة لتحسين وضعها التزاما بالمساءلة، الإفصاح والشّفافية.

يتمثّل دور لجان المجلس في دعم ومساعدة مجلس الإدارة للحفاظ على الحوكمة داخل المؤسسة مع تقديم التّوصيات والإجراءات اللازمة. (APC، 2023، صفحة 37)

4.2 تحليل و اقع الرّقابة الدّاخلية لدى شركة البوتاس العربية:

4.2.1 مكوّنات الرقابة الداخلية:

مّما لا شكّ فيه أنّ شركة بوتاس العربية تحرص على توفير بيئة رقابية فعّالة، بصفة تكاملية ومستمرّة لتوفير المعلومات المناسبة لذوي المصلحة وإظهار الصّورة الصادقة لها بعد إدارتها للمخاطر والقيام بالإصلاحات المناسبة واتّخاذ القرارات السّليمة.

4.2.2 الأطراف المسؤولة عن الرّقابة الدّاخلية:

بالرّجوع إلى تنظيم الشّركة يأتي مجلس الإدارة في رأس الهيكل التنظيمي، فتوكل إليه بعض الصّلاحيات مثل تعيين مدقّق داخلي تخضع تقاريره لرقابة لجنة التّدقيق الّتي ترفع بدورها أي توصيات للمجلس حول أهم القضايا.

أمّا بالنّسبة للمدقّق الخارجي فهو "ممثّل عن مجموعة برايس وترهاوس كوبرز PWC" بالأردن أحد أكبر وأشهر المكاتب من بين 4 الكبرى في مجال التّدقيق في العالم، يتولّى القيام بالمهام الرّقابية والتّقييمية بكل استقلالية بموجب المعايير الدولية المتّفق عليها.

صرّح المدقّق في تقريره لسنة 2019: بعدالة القوائم المالية والتزامه بالاتصال مع المكلفين بالحوكمة في الوقت المناسب، وتحديده لأوجه القصور الهامة في الرقابة الداخلية، مع اقتراح توصيات وقائية عند الاقتضاء. (PWC، تقرير مدقق الحسابات المستقل، 2019، صفحة 01)

وكان له نفس الرّأي حول عدالة ومصداقية القوائم المالية لسنة 2024. (PWC, 2024, pp. 01-05)

تساهم لجان مجلس الإدارة في دعم ممارسات التّدقيق والقيام على أهم الأعمال المتعلّقة بالرّقابة الدّاخلية والوظائف الإشرافية لإعداد التّقارير المالية، بما يضمن التّطبيق الفعّال للقوانين التنظيمية والتّشريعية يُضاف لأهم المسؤوليات الّتي تتولّى تنفيذها (APC، 2023، صفحة 37).

4.3 تحليل و اقع الحوكمة في الشركة:

4.3.1 دورلجان مجلس الإدارة:

نظرا للمهام الكثيرة الّتي يتولّى المجلس إدارتها يقوم بإسناد جزء منها للّجان الّتي يشرف عليها والممثّلة في:

4.3.1.1 لجنة التّدقيق:

تعدّ من أهم اللّجان الّتي تساعد المجلس في أداء دوره الرّقابي أثناء إعداد القوائم المالية وتقييم إجراءات الرّقابة الدّاخلية والتدقيق الداخلي والخارجي والتأكد من عدم وجود تعارض المصالح. (APC، 2019، الصفحات 110-111)

4.3.1.2 لجنة التّرشيحات والمكافآت:

من مهامها تأكيد استقلالية أعضاء المجلس والمراقبة السنوية لأدائه ولجانه، تشرف وتتابع استثمارات الشركة لتعظيم العوائد منها، وتطلب المشورة الخارجية حسب الغاية منها. (APC، 2022، صفحة 32)

4.3.1.3 لجنة إدارة المخاطر:

تشرف على متابعة ومعالجة الأخطار المترتبة عن الأعضاء التنفيذيون، مع النّظر في الآليات المناسبة للتّحكم فيها. (APC، 2019، صفحة 115)

إلى جانب ذلك يتمّ تحديد المخاطر المحتملة الّتي من الممكن أن تواجهها الشّركة وإدارتها بفعالية لتجنّب حدوثها أو معالجتها من طرف لجان المجلس بمساعدة منه.

وتؤكّد في هذا الموضوع على تطبيق أعلى معايير الحوكمة ، معتمدة في ذلك على استراتيجيات بمستوى عالي من الأداء لإدارة هذه المخاطر تتمثّل في:

- الإلمام بمخاطر جميع الأنشطة، والتّخطيط المسبق لقياسها وإمكانية تقليل التّعرض لها؛
- اتّخاذ القرارات الإستراتيجية سواء تلك المتعلقة باستمرارية النّشاط أو الاستثمار بمراعاة إدارة المخاطر؛
- الوقوف على فهم المخاطر المحتمل وقوعها لدى الشّركة، للاستفادة منها وتطوير رؤيتها؛
- حماية سمعة الشّركة، وتشييد بنى تحتية قوية بالاعتماد على الممارسات الجيّدة، وغرس ثقافة إدارة المخاطر في الوسط المؤسسي؛
- الحفاظ على مستويات تواصل ناجحة لضمان إعلام متخذي القرار بأي معلومات في الوقت المناسب. (APC، 2023، صفحة 43)

4.3.1.4 لجنة الحوكمة:

تحرص على وضع إجراءات لتطبيق تعليمات الشركات المساهمة، إعطاء توجيهات للجان المجلس، مراجعة دليل الحوكمة والمحافظة على معاييرها، وإطلاع مجلس الإدارة بالتطورات في مجال الحوكمة. (APC، 2019، صفحة 116) و (APC، 2023، صفحة 37)

4.3.1.5 لجنة المسؤولية الاجتماعية والتبرعات:

تقوم بوضع خطة عمل لتنفيذ محاور المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمع المحلي، مع دراسة الطلبات المقدمة للحصول على الدعم. (APC، 2019، صفحة 118)

4.3.1.6 لجنة عطاءات المجلس:

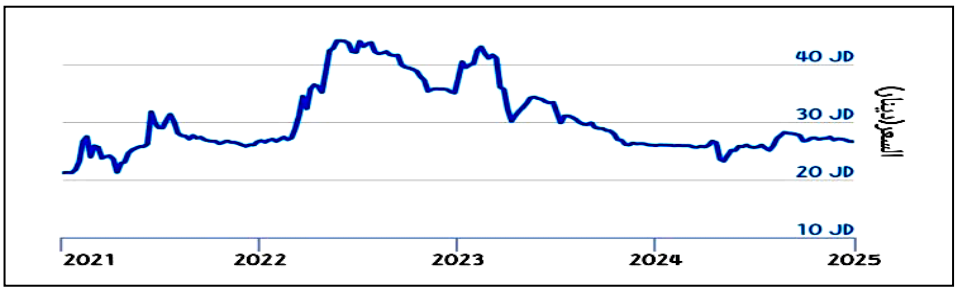
تُعنى باتخاذ القرار فيما يخصّ العطاءات ذات المبالغ الكبيرة وتقديم توصيات للمجلس في العطاءات ذات المبالغ الضخمة. (APC، 2019، صفحة 119)

4.3.2 الالتزام بمبادئ الحوكمة:

في نفس الصّدد، فإنّه جرى بنا التّطرّق لإطار الحوكمة ولا بدّ أن نؤكّد مرة أخرى أن الشّركة تدير مراقبة إجراءات الإدارة وتحرص على تطبيق تنفيذ إجراءات الحوكمة بطريقة منظّمة. (APC، 2023، صفحة 35)

من جهة أخرى نجدها دائمة الحرص على حماية حقوق المساهمين، وتهتم بتكوين علاقات حسنة معهم مع تحقيق العدالة في المعاملات، زيادة على دعم دور أصحاب المصلحة الممثّلين في العملاء، الموردون والمساهمون، الموظفون، المجتمع المحلي والأطراف المنظمة لديها وإشراكهم في بعض القرارات. (APC، 2023، صفحة 30)

فيما يؤكّد رئيس مجلس إدارة الشركة على ضرورة التّحلي بالشّفافية في الإفصاح عن المعلومات الجوهرية والتقارير



الدورية، بصورة دقيقة غير مضلّلة في الوقت المناسب كدليل التزام نحو أصحاب المصلحة والأطراف المعنية وهو ما ينعكس على المجلس ككلّ كجزء من متطلّبات دعم الحوكمة السّليمة. (APC، 2021، صفحة 06)

هذا وتُظهِر الشركة حرصها على تطبيق متطلّبات بورصة عمان والّتي تركّز على ضرورة تطبيق إجراءات الحوكمة، مع تقديم تفسيرات كافية في حالة العكس، يأتي هذا الأمر لمنح الشّركات المرونة والتّكيف مع قواعد الحوكمة لتعزيز الوعي والعمل بها تحقيقا لغاياتها. (ASE, 2025)

4.4 تحليل لبعض مؤشّرات أداءالشّركة خلال الفترة المقدّرة بين 2019-2023:

الجدول 02: إحصائيات الأداء الاقتصادي والمالي للشّركة خلال الفترة الممتدة من 2019-2023:

المؤشّر (بالألف دينار أردني)	2019	2020	2021	2022	2023
صافي الأرباح بعد الضّريبة	151,695	126,890	216,717	601,228	292,644
الإيرادات	459,824	395,113	583.937	1,206,224	720,264
إجمالي القيمة الإقتصادية – الإيرادات	544,981	472,579	664,142	1,321,870	824,033

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على (APC، 2023، الصفحات 50-17)

- تظهر لنا معطيات الجدول الموضّحة أعلاه أنّه قد كان لجائحة كورونا دور في تذبذب الأداء وتحقيق عوائد متراجعة نوعا ما بالمقارنة مع السّنوات اللّاحقة نظرا للقيود الّتي كانت مفروضة، ومساعي الدّول إلى احتواء الفيروس والانغلاق على الاسواق العالمية ممّا يؤثّر على الطّلب، فنرى أنّ مؤشّرا صافي الأرباح وإجمالي القيمة الاقتصادية منزوع منه قيمة الإيرادات قد بلغا الذروة خلال سنة 2022، ثمّ سجّلنا انخفاضهما خلال فترة 2023.
- يُفسّر هذا الانخفاض بالاضطرابات الّتي واجهتها الشّركة في السّوق نتيجة انخفاض أسعار البوتاس على الصّعيد العالمي هذا ما يوضّحه لنا الشّكل أدناه:

الشّكل 03: تقلّب أسعار مادّة البوتاس حسب بورصة عمان الأردنية خلال الفترة الممتدّة من 2021-2025:

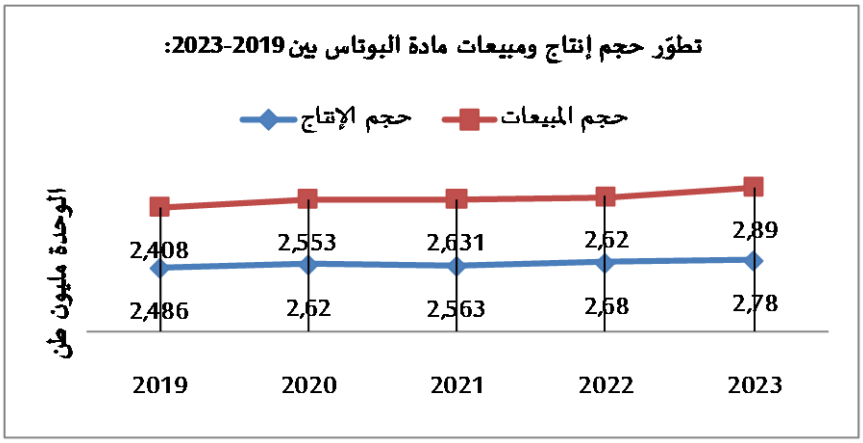
المصدر: (ASE, 2025)

- وهو ما أثّر على تراجع قيمة المبيعات من سنة 2022 إلى السّنة الموالية بنسبة 40%، بالرّغم من زيادة حجم الإنتاج والمبيعات المقدّرين بالطّن المتري خلال نفس الفترة.

وحتّى تساير الشّركة هذه العثرات الاقتصادية بادرت إلى توسيع دائرة معاملاتها في مختلف أنحاء الوطن وإقامة شراكات عالمية جديدة، وتطوير عملياتها التّسويقيّة ما يؤثّر إيجابا على الطّلب حول مادّة البوتاس.

وسنعرض من خلال المنحى البياني أدناه بعض الإحصائيات والأعمال المنجزة المحقّقة خلال الفترة محلّ الدرّاسة:

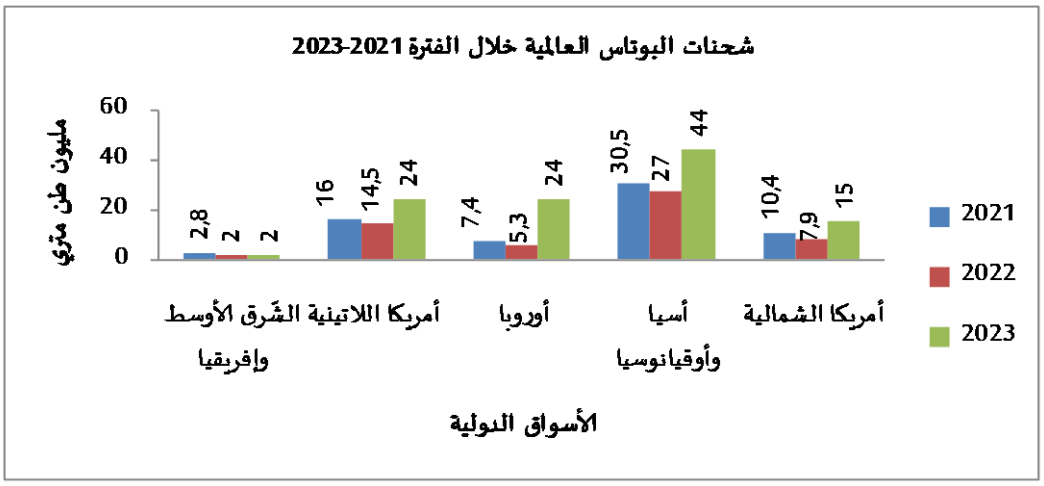
الشّكل04: تطوّر حجم الإنتاج والمبيعات من مادة البوتاس في الفترة الممتدّة من 2019 لغاية 2023:



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات التقارير السّنوية للشّركة للفترة 2019-2023.

- وهو ما يفسّر القفزة الّتي حازت عليها في حجم الإنتاج وحجم المبيعات بالطّن محقّقة ثالث أحسن أداء في تاريخها عام 2023. (APC، 2023، صفحة 49)

الشّكل05: كميّة البوتاس المشحونة للبيع في مختلف أنحاء العالم خلال الفترة 2021-2023:



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على (APC، 2023، صفحة 55)

- من خلال التّمثيل البياني الموضّح أعلاه، نرى بأنّ سنة 2023 شهدت حركة كبيرة في عمليات بيع الكميات المشحونة من البوتاس لدى العديد من الدّول على غير السنوات السّابقة، خاصة في أسواق قارّتي آسيا وأوقيانوسيا حقّقت فيها نسبة مبيعات على مدار الثلاث سنوات بحوالي 44% من إجمالي قيمة 67.1 مليون طن سنة 2023، وبالمقابل سجّلت منطقة الشّرق الأوسط وإفريقيا أدنى قيمة مبيعات مشحونة إليها بما قيمته2% من القيمة الإجمالية لنفس الفترة الزّمنية.

- بناءا هذا التّحليل يتّضح لنا أنّ شركة البوتاس العربية منفتحة على عدة أسواق دولية ولها زبائن من قارات مختلفة بما فيها أوروبا، وبالتّالي نقل الممارسات المالية والاستفادة منها ما يكسبها الكفاءة الاقتصادية في معاملاتها المالية وغير المالية.
- ونتيجة لإستراتيجية إدارة المخاطر الّتي تنتهجها الشركة إحتراما لإطار إرشادات لجنة المنظمات الدّولية الدّاعمة للجنة تريدويCOSO ، فإنّها تحمي نفسها من الوقوع في أية تحدّيات قد تواجهها، هذا ما يمكن إثباته جراء هذا التّذبذب الّذي عاشته الشركة ما أكسبها القدرة على المواجهة والمرونة في تسيير شؤونها، ثم مواصلة نشاطها دون خسائر. (APC، 2023، صفحة 44)
- إلى جانب الأمور ذات الطابع الاقتصادي والمالي، تشهد الشركة رضا كبير من طرف موظّفيها استنادا على دراسة تقوم بها من خلال توزيع استبانات، وكان رضا العمّال خلال سنة 2019 يقدّر بنسبة 2.6% ثمّ بنسة 89% عام 2022 و 92% خلال 2023، ومن العوامل الّتي ساهمت في ذلك هو اهتمام الشّركة بترقية الأداء الوظيفي ومنح المكافآت والقروض، القيام بالتّدريبات وتوفير التأمين ضدّ حوادث العمل إلى جانب التّرقيات وتوفير الاتّصال الفعّال بين مختلف المستويات، وهذا أمر بالغ الأهمية في الشركات، ينعكس حتما بالأداء الإيجابي وبالتّالي زيادة مردودية الشركة واستقطاب المزيد من المتعاملين الاقتصاديين لما تحقّقه من نجاحات متواصلة.

5 خلاصة:

نستخلص من خلال دراستنا أنّه لا تتجسّد الحوكمة الرّشيدة في الشّركات، إلّا من خلال وجود نظام رقابة داخلية فعّال تمّ ضبطه وتطويره تحقيقا لأهداف الشّركة، كما هو الحال لدى شركة البوتاس العربية الأردنية ممّا أثبتت أنّ هذا الأمر قد ساعدها على اتّخاذ قرارات سليمة بإشراك أصحاب المصلحة في إعداد التّقارير السنوية بعد تقدير الأهمية النّسبية الّتي قد تؤثّر على قراراتهم، وهذا حتما سيحميها من الوقوع في الانهيارات أو تضارب المصالح، ويحدّ من الممارسات اللاأخلاقية، بما يخلق نسيجا متماسكا في مجلس الإدارة وحتّى المكلّفين بالحوكمة ومختلف أعضاءها.

وتحقيق الرؤى الاقتصادية الّتي قامت الشّركة بنصبها باستمرار، مطلع سنة 2019 عبر مخطّط ممتد لغاية 2025 كان كفيلا بتأكيد أنّها في المسار الصّحيح استنادا على المنهج الّذي تتبعه.

6 اختبار صحة الفرضيّات:

في سياق مناقشة فرضيات الدّراسة، نشير إلى أنّه وبناءا على ما تمّت دراسته:

- نؤكّد صحة الفرضية الأولى الّتي مفادها أنّ: الشّركة تلتزم بمبادئ وآليات الحوكمة، وتحترم التّشريعات الدّولية المتعارف عليها ممّا يعكس أداء مالي جيّد: فالشّركة حريصة على احترام إطار الحوكمة وفق ما تمّ عرضه سابقا، وهو ما يظهر من خلال تقاريرها السّنوية حول الشّفافية والمصداقية لكل الممارسات، سواءا أثناء إعداد التّقارير المالية، عرض القوائم المالية، إدارة المخاطر، ترقية المستوى الوظيفي للعمال، دور المدقق الداخلي وغيرها من الممارسات.
- لا نؤكّد صحة الفرضية الثّانية القائلة بأنّ: الشّركة تكتفي بتوفّر مكوّنات الرّقابة الدّاخلية لضمان فعاليّة النّظام واتّخاذ القرارات الفعّالة: وإنّما تعمل على تطبيق كل الإجراءات الّتي تجعل من النّظام وسيلة رقابية مرنة وذات كفاءة، فتجدها تؤكّد على التّواصل الفعّال بين أطراف النّظام، توفير المعلومات في الوقت المناسب لأي طرف، وتحديد المسؤوليات، ممّا يحسّن وتيرة العمل المؤسّسي والأداء المالي، وبالتّالي ينعكس بشكل إيجابي على أداء عمل وخطّة المدقّق الخارجي.

- الفرضية الثّالثة مؤكّدة باعتبار أنّ: العلاقة التّكامليّة بين الحوكمة والرّقابة الدّاخلية تؤثّر في تحسين أداء الشّركة، وتعظيم أرباحها: لأنه وكما سبق الذّكر حتى تكون هناك حوكمة جيّدة فلا بدّ من توفير بيئة رقابية داخليّة مرنة وصالحة، فهذا الأمر هو استراتيجيّة أساسية أكثر من مجرّد ضرورة، يضمن للشركة تنفيذ عملياتها وفقا للقوانين واللّوائح، خاصّة ضمن قطاع قد شهد تقلّبات في الأسعار.

7 النّتائج:

تحصيلا لما تطرّقت الدّراسة لتحليله وفهمه، نضع النّتائج الّتالية:

- تظهر الشّركة التزامها واحترامها المستمر لقواعد الحوكمة والرّقابة الدّاخلية الأمر الّذي جعلها تحقّق أهدافها المسطّرة وتثبت مستوى مالي جيّد.
- الحوكمة القوية توفّر أساسًا هامّا لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.
- تقوم الشّركة بانتهاج الضوابط الداخلية والّتي تعمل كضمانات ضد الأخطاء المالية والاحتيال، إلى جانب آليات ومبادئ الحوكمة الّتي تضمن هي الأخرى المساءلة بين أصحاب المصلحة.
- تُعد فعالية الرقابة الداخلية في الشّركة أمرًا بالغ الأهمية لضمان ربحيتها واستدامتها في بيئة عمل ديناميكية ومليئة بالتحديات.
- توفّر تدابير الرقابة الداخلية المُطبقة في الشركة عدّة حلول ملموسة تساعد على تحسين الإدارة الداخلية وتعزّز من ربحية الأعمال.
- يلعب مجلس الإدارة دورا حاسما في الإشراف على ممارسات الرقابة الداخلية بما يسلط الضوء على أهمية اتباع نهج شامل للحوكمة والرقابة، حيث يتم مواءمة آليات الحوكمة.
- المصداقية والشفافية تعززان صورة الشركات من وجهة نظر المستثمرين ، وهذا ما تطمح إليه شركة البوتاس العربية.

8 التّوصيات:

توصّلت الدّراسة إلى جملة من التّوصيات أهمّها:

- ضرورة تبنّي استراتيجيات مناسبة لإدارة المخاطر، والصّمود في ظل تقلّب الأسعار .
- تفادي التّدابير الرّقابية المفرطة الّتي قد تخنق روح الابتكار داخل الشّركة.
- أهمية إبلاغ المدقّق الخارجي للمكلّفين بالحوكمة والإدارة حول أي قصور في نظام الرّقابة الدّاخلية في الوقت المناسب، للقيام بالاجراءات المناسبة.

9 قائمة المراجع:

9.1 باللّغة العربية:

1. APC. (2019). التقرير السنوي للاستدامة لشركة بوتاس العربية 2019. الأردن: Arab Potash.
2. APC. (2020). تقرير الاستدامة لشركة البوتاس العربية 2020. الأردن: Arab Potash.
3. APC. (2021). تقرير الاستدامة لشركة البوتاس العربية 2021. الأردن: Arab Potash.
4. APC. (2022). تقرير الاستدامة لشركة البوتاس العربية 2022. الأردن: Arab Potach .

5. APC. (2023). تقرير الاستدامة لشركة البوتاس العربية 2023. الأردن: Arab Potash.
6. PWC. (2019). تقرير مدقق الحسابات المستقل. عمان، الأردن: PWC.
7. حازم فروانة. (2022). فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي للمصارف التجارية في غزة. مجلة البشائر الاقتصادية ، 577.
8. راضية خلادي. (2020). دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات. مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 19.
9. سامية سعد كيال، و الفيصل عبد الحميد محمد فايز علي جراد. (2024). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للبحوث العلمية ، 128.
10. عزيز لوجاني. (2019-2020). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة.
11. ليلى غضبان. (2022). مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة الجزائر-. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية.
12. مريم بوقدوم، و مصطفى عثماني. (2024). مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالاعتماد على أسلوب خرائط التدفق - دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر-. مجلة المنهل الاقتصادي ، 484.

9.2 باللّغة الأجنبية:

1. Afshan, Y., & Rengarajan, V. (2024). Exploratory Study on the Importance of Internal Control in Auditing. INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS1 SOCIAL SCIENCES.
2. AL-Mashhadi, A. S. (2021). Review on Development of the Internal Control System. Journal of Accounting Research, Business and Finance Management.
3. Aloudat, A. A., Abulaila, M. D., & Authers. (2020). THE ROLE OF INTERNATIONAL STANDARDS FOR INTERNAL AUDITING TO REDUCE FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE CORRUPTION ON PUBLIC SHAREHOLDING COMPANIES IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA. Academy of Accounting and Financial Studies Journal.
4. Anguyo, N. W., & Authers. (2024). Bird-View Exploration of Internal Controls and Financial Performance of Selected Savings and Credit Co-Operative Societies in Moyo District, Uganda. International Network Organization for Scientific Research , 70.
5. ASE. (2025). Excange Amman Stock. Retrieved 02 28, 2025, from ase.com.jo: https://www.ase.com.jo/en/company_guide/information/659
6. Berrani, M., & Hacini, I. (2021). The role of corporate governance in improving the banks Financial Performance empirical evidence from listed banks in the Saudi market. Journal of Economic Integration.
7. BOUKEFFA, H. (2022). The utility of corporate governance in managing financial risks in banks -case study of a local bank-. Journal of Research in Finance and Accounting .
8. Burak, E., & Altindag, E. (2017). Effect Of Corporate Governance Principles On Business Performance. Australian Journal of Business and Management Research.
9. Castrillón, M. A. (2021). THE CONCEPT OF CORPORATE GOVERNANCE. Foundation for Research and Business Educational Development .
10. DIRECTORS, B. O. (2023). GUIDELINES ON CORPORATE GOVERNANCE.
11. Guettoufi, y. (2016). The corporate governance of small and medium enterprises and its impact on development" Concepts and pplications". Journal of El-Maqrizi for Economic and Financial Studies .
12. Gu, J. (2022). An empirical study on the relationship between corporate internal control and financial performance of listed companies. SHS Web of Conferences , 06.

13. Hamad, S., Draz, M. U., & Lai, F.-W. (2020). The Impact of Corporate Governance and Sustainability Reporting on Integrated Reporting: A Conceptual Framework. SAGE..
14. JESSICA, J., & TRIYANI, Y. (2022). PENGARUH STRUKTUR MODAL, LIKUIDITAS, UKURAN PERUSAHAAN DAN UMUR PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN. *Jurnal Akuntansi* , 138.
15. Meng, X., & Loang, O. K. (2023). The Influence of Internal Control Quality on Corporate Financial Performance: An Empirical Analysis Based on Panel Quantile Regression Model. Jurnal Ekonomi dan Bisnis , 152.
16. Mukandoli, A., & Rusibana, C. (2022). Internal Control System and Performance of Financial Institutions in Rwanda: A Case of Bank of Kigali in Nyarugenge District. Stratford Peer Reviewed Journals and Book Publishing , 94.
17. Potash, A. (2023). Arab Potash. Retrieved 02 28, 2025, from arabpotash.com: https://www.arabpotash.com/En/Pages/Overview_EN
18. PWC. (2024). REPORT ON THE REVIEW OF THE INTERIM CONDENSED CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS TO THE CHAIRMAN AND MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ARAB POTASH COMPANY (PUBLIC SHAREHOLDING COMPANY). Amman-Jordan: PWC.
19. Rakhmayani, A., & Authers. (2023). Korelasi Pengendalian Internal terhadap Opini Audit dan Kinerja Keuangan Perusahaan. Journal of Trends Economics and Accounting Research , 224.
20. Rufaida, A. M. (2024). COMPANY FINANCIAL PERFORMANCE EVALUATION INFORMATION. Journal of Economic Management , 20.
21. SAOUD, W., & GASMI, K. (2017). The Reality of Application of Corporate Governance in Algerian SMES. El-Bahith Review.
22. Sudirman, S., Halida, S., & Authers. (2020). Effectiveness of Internal Audit in Supporting Internal Control and Prevention of Fraud. Bongaya Journal for Research in Accounting .
23. Svitlana, S. (2024). Peculiarities of the audit assessment of the internal control system of a business entity. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON ACCOUNTING ISCA 2024 (p. 235). Ukranie: Collection of scientific Articles.
24. Talalweh, M. A., & Samara, W. A. (2020). The Effect of Strength of Auditing and Accounting Standards and Corporate Governance on Economic Growth: A Case Study of the Islamic World. Finance and Business Economics Review .
25. Thanh Binh, D. T., & Kim Anh, T. T. (2017). STAKEHOLDERS APPROACH ON CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF VIETNAMESE MANUFACTURING FIRMS. Journal of Governance and Regularion.
26. TUDOSE, M. B., RUSU, V. D., & AVASILCAI, S. (2022). FINANCIAL PERFORMANCE - DETERMINANTS AND INTERDEPENDENCIES BETWEEN MEASUREMENT INDICATORS. Business, Management and Economics Engineering , 122.
27. Xucui, L. (2020). Overview of the Relationship between Internal Control and Corporate Governance. Journal of Finance Research , 14.
28. Zemtsov, T. A., & Sorokin, M. A. (2022). Risk assessment in risk-oriented audits by internal audit units. Tomsk State University Journal of Economics .
29. Ziorklui, J. E., & Authers. (2024). Effectiveness of internal controls mechanisms in preventing and detecting fraud. Finance & Accounting Research Journal .