جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) – المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

من إعداد الطلبة:

بربار مسعود

بلعيسى تقي الدين

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د . بن قيدة مروان

أعضاء لجنة المناقشة:

أ .د .معوشي عيماد	أستاذ جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
أ. د. بن قيدة مروان	أستاذ جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا
د . جعفري جمال	أستاذ محاضر (ب) جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) – المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

من إعداد الطلبة:

بربار مسعود

بلعيسى تقي الدين

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د . بن قيدة مروان

أعضاء لجنة المناقشة:

أ .د .معوشي عيماد	أستاذ جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
أ. د. بن قيدة مروان	أستاذ جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا
د . جعفري جمال	أستاذ محاضر (ب) جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر و تقديـــر

الحمد و الشكر لله الذي مكننا من إتمام هذه المذكرة

إنه لمن دواعي العرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب

أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة ونذكر بالأخص الأستاذ المشرف الدكتور

"**بن قيدة مروان** " صاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في إعداد هذه المذكرة

كما لا ننسى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا دفعة 2024/2023 كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فجزاهم الله عنا خير الجزاء

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى عبارات الشكر والعرفان إلى القائمين على مؤسسة

سونلغاز المدية و خاصة السيد ساسان مسعود الذي أشرف على تكويننا طيلة فترة

التربص ، وكل العاملين بها .

إهــداء

إلى من علمني قيمة العلم والعلماء أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى من سهرت و تعبت من أجلي أمي الحبيبة

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي و اولادي " مريم " " نوح " " لقمان " " سليم "

حفظهم الله

أشكر أيضاً استاذي المشرف " بن قيدة مروان " على صبره و دعمه لنا

لإنجاز هذه المذكرة .

الى زملائي في العمل الذين قدموا لي كل الدعم المادي والمعنوي

و الى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب او من بعيد .

بربار مسعود

إهــداء

قال الله تعالى " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

أهدي ثمرة عملي هذا الى : الى من غمرتني بحبها و حنانها ... الى من علمتني معنى الامانة و الصدق ... الى من أعطتني و حرمت نفسها ... الى التي كانت مصباح دنيانا و رمزا للحنان و العطاء ... اغلى انسانة في الوجود أمي الحبيبة حفظها الله و اطال في عمرها .

الى رمز التضحية و مثال للصمود ... الى من علمني معنى الكفاح ... الى من تعب و عمل من اجلي ... الى من طعم عقلي بالعلم والايمان ... الى ابي العزيز.

إلى عائلتي الصغيرة **زوجتي** وابني **ريان** حفظهما الله .

الى جميع من جمعني بهم سقف واحد و شد الله بهم أزري و جعلهم لي السند المعين الى بهجة أيامي إخوتي و اخواتي و الى كل الاهل و اقاربي

الى كل من جمعني بهم القدر و ربطتني بهم مودة الصداقة .

و الى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي .. الى من حمله قلبي و لم تحمله ورقتي .. الى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع .

بلعيسى تقي الدين

مستخلص :

تعد حوكمة الشركات من أهم المواضيع الّتي باتت تلقى اهتماما بالغا لدى المؤسسات الاقتصادية لما لها من تأثير كبير على الأداء المالي لنشاطها مما حتّم على المؤسسات تطبيق آليات الحوكمة لضمان إدارة أحسن ، و ضمان استقرارها و بقائها و تحسين آدائها المالي .

وتهدف هذه الدّراسة إلى دراسة موضوع حوكمة الشركات و تأثيره على الأداء المالي للمؤسسة وقد اتبعنا المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني اعتمادا على مراجع ومصادر مختلفة أما الجانب التطبيقي فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموّجه إلى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز– سونلغاز المدية .

وقد خلصت الدّراسة من خلال هذه الفصول الثلاثة إلى وجود تأثير ايجابي لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات – الأداء المالي – المؤسسة – تقييم الاداء المالي – مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

Corporate governance is one of the most important topics that has received great attention from economic institutions due to its significant impact on the financial performance of their activity, which has necessitated institutions to apply governance mechanisms to ensure better management, ensure their stability and survival, and improve their financial performance.

This study aims to study the topic of corporate governance and its impact on the financial performance of the institution. We followed the descriptive approach in the first and second chapters based on different references and sources. As for the applied aspect, we followed the descriptive analytical approach by analyzing the data obtained from the questionnaire directed to the employees of the Electricity and Gas Distribution Company - Sonelgaz Medea.

The study concluded through these three chapters that there is a positive impact of corporate governance on improving the financial performance of the institution under study.

Keywords: Corporate governance - financial performance - institution - financial performance evaluation - Sonelgaz institution.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول والأشكال	V
مقدمة	أ
الفصل الاول : مدخل الى حوكمة الشركات	
تمهيـــد	10
المبحث الاول : مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات	11
المطلب الاول : نشأة حوكمة الشركات	11
المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الشركات	13
المطلب الثالث : أهداف و اهمية الحوكمة	15
المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركات	18
المطلب الاول : مبادئ حوكمة الشركات	18
المطلب الثاني : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	25
المطلب الثالث : الاطراف الفاعلة في مجال حوكمة الشركات	27
خلاصة	29
الفصل الثاني : الأداء المالي و علاقته بالحوكمة	
تمهيد	31
المبحث الاول : ماهية الأداء المالي	32
المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي	32
المطلب الثاني : أهمية الأداء المالي	33
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء المالي	34

المبحث الثاني : تقييم الاداء المالي في المؤسسات	39
المطلب الاول : مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسات	39
المطلب الثاني : أساليب عملية تقييم الأداء المالي	40
المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الأداء المالي	43
المبحث الثالث : العلاقة بين آليات الحوكمة و مؤشرات تقييم الاداء المالي	68
المطلب الأول : مؤشرات التوازن المالي	68
المطلب الثاني : النسب المئوية	75
المطلب الثالث : مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي	83
خلاصة	86
الفصل الثالث : دراسة تحليلية لمؤسسة سونلغاز ـــ المدية ـــ	
تمهيد	88
المبحث الاول : عرض عام حول المؤسسة	89
المطلب الأول : لمحة تاريخية للمؤسسة	89
المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة و أهدافها	96
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلة	97
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	105
المطلب الأول : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	105
المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة	106
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	115
المطلب الأول : مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة وتفسيرها	115
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الجزئية	115
خلاصة	120
خـــــاتمة	122
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

فهرس

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	106
02	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	107
03	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	108
04	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي	109
05	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات العمل	110
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ	112
07	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة	113
08	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	114
09	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	115
10	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول	116
11	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني	118

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	25
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	98
03	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	103
04	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	107
05	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	108
06	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	109
07	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي	110
08	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات العمل	111

مـقدمـــة

مقدمة :

أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع المهمة لجميع الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر ، إذ أنّ الازمات المالية التي تكبّدها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الاولويات .

وهي تعمل على تفعيل أداء مجالس الادارة في تلك الشركات ، وكذا تعزيز آليات

و مبادئ الحوكمة و الالتزام بعناصرها و متابعة تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي الى تطور الاداء المالي .

إن مفهوم حوكمة الشركات هو سبيل اصلاحي ووسيلة عمل من شأنها أن تفرض على المؤسسات الاقتصادية عرض القوائم المالية بشكل واضح و دقيق من اجل زيادة جودة المعلومات المحاسبية و ايضا استثماراتها و توسعها و تحسين الاداء المالي .

كما أن الأداء المالي يعتبر من الاهتمامات التي تعتمد عليها المؤسسة و نجاحها وفشلها ، لذا نجد انّ كل المؤسسات تسعى دائما الى تحقيق النمو و التوسع و الاستمرارية بمجموعة من الوسائل و الاساليب لتقييم أدائها و خاصة ان الطرق المالية لم تعد كافية وحدها من اجل نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل البيئة التنافسية ،بل أصبحت تعتمد كليّاً على قواعد ومبادئ و آليات الحوكمة كآلية تضمن دقة و حسن أداء المؤسسة .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

– هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي المؤسسة؟

ويتفرع هذا السؤال الى أسئلة فرعية أخرى:

- ما مفهوم الحوكمة وماهي مبادؤها وآلياتها؟

- ما المقصود بالأداء المالي؟ وكيف يتم تقييمه؟

- هل يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة؟

- هل يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

على ضوء الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، يمكن تقديم بعض الاجابات المؤقتة والتي يمكن إثباتها أو نفيها بعد الدراسة.

1- الحوكمة هي نظام يسير ويراقب المؤسسة.

2- يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة.

3- يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

4- تعتمد المؤسسة محل الدّراسة على آليات الحوكمة كالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وهذا ما له من أثر على الأداء المالي خصوصا.

أهمية الدّراسة:

تستمد الدّراسة أهميتها من تناولها لأحد أهم المواضيع و أحدثها في البيئة الاقتصادية ألا و هو مفهوم حوكمة الشركات ، هذا المفهوم الّذي استحوذ في السنوات القليلة الماضية على اهتمام عدد كبير من الباحثين على مستوى السّاحة الدولية و لكن لم ينل القدر الكافي من الاهتمام و الدراسات على مستوى الاقتصاد الوطني .

و كذا اثبات دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء العام والمالي للمؤسسة الاقتصادية إذ تعتبر حوكمة الشركات من اهم الأنظمة المطلوبة لأداء أي مؤسسة لوظائفها باعتبارها آلية رقابية بامتياز و هذا يؤدي إلى إعطائها استقرار مالي و تحسين أدائها .

أهداف الدّراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- التعرف على مفهوم الحوكمة و المبادئ الّتي تطبق وفقها .

- محاولة الإحاطة بالجوانب النظرية لكل من الحوكمة و الأداء المالي .

- التعرف على العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة و أثرها على الأداء المالي و تسليط الضوء على أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي .

أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في معرفة كيفية تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

- اكتشاف الفائدة المرجوّة من تطبيق آليات حوكمة الشركات على المؤسسة الاقتصادية .

- التعريف بالحوكمة و آلياتها و الأطراف الفاعلة فيها .

– توجه الشركات نحو تحسين الأداء بمختلف الأدوات و الآليات .

منهج الدّراسة:

اعتمدنا في هذه الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنّه المنهج المناسب لهذه الدّراسة فهو يسمح لنا بتحليل المعلومات بطريقة علمية وتنظيمية ، وعرض الموضوع بشكل جيد .

الدراسات السابقة :

1. بوعجاجة خديجة ، زلال أمينة ، **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية بوحدة سوقر تيارت 2020.

وقد خلصت الدراسة إلى: أن حوكمة الشركات تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق العدالة والمصداقية وكذا الإفصاح والشفافية في مختلف المعلومات المالية والمحاسبية التي تصدر عن الشركة .

2. نورة محمدي ، **اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009 . 2015)**، ورقلة 2017

وقد خلصت الدراسة إلى : أن حوكمة الشركات هي نظام للإدارة والتوجيه والرقابة تتبناه الشركة ، يعمل على تنظيم العلاقات المتداخلة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة ، كما يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بينهم ، خاصة بين الملاك والإدارة العليا ومجلس الإدارة ، وغيره من أصحاب المصالح الأخرى ، وذلك بغرض انجاز اهداف الشركة وتعظيم قيمتها والحفاظ على مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة والمجتمع في مجمله .

3. زحاف حسين ، رابح محمد الأمين ، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية** ، دراسة حالة ميناء مستغانم 2020

وقد خلصت الدراسة إلى : أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة ، وبالرغم من ذلك إلا أنها تلعب دورا بارزا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال تطبيق المبادئ والاليات المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

4. بتقة عبد الوهاب ، عديلية نور الدين ، **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية** ، دراسة حالة المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة المسيلة 2017.

وقد خلصت الدراسة إلى : أن الحوكمة تضمن تحقيق قدر كبير من الشفافية لمختلف الأنشطة بالمؤسسة لتجنب الفساد المالي وتقليل المخاطر كما أن الشفافية مع أصحاب المصالح انه يعزز الثقة بينهم وبين المؤسسة وبالتالي كسب ثقة المستثمرين .

كما استخلصت الدراسة بأن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

حدود الدراسة :

تتحدد دراستنا فيما يلي :

- ✓ الحدود الموضوعية : تتطرق دراستنا للحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وذلك بإبراز أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي ومعرفة مدى تطبيق هذه الآليات في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ الحدود الزمنية : تمتد دراستنا من انتهاء امتحانات الفصل الأول الى غاية الانتهاء من انجاز هذه المذكرة منتصف شهر جوان 2024.

- ✓ الحدود المكانية: استكمالا للجانب النظري، قمنا بإجراء الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمدية.

هيكل الدّراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، و مناقشة الفرضيات قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول فصلين للجانب النّظري و فصل للجانب التطبيقي.

- **الفصل الأول:** تطرقنا إلى مدخل إلى حوكمة الشركات و قُسّم الفصل إلى مبحثين: الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات، و المبحث الثاني أساسيات حوكمة الشركات.
- **الفصل الثاني: بعنوان الأداء المالي و علاقته بالحوكمة** و قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأوّل ماهية الأداء المالي و المبحث الثاني تقييم الأداء المالي و المؤسسات.

المبحث الثالث العلاقة بين آليات الحوكمة و مؤشرات الأداء المالي.

أما الفصل الثالث فيتمثل في **دراسة تطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.**

وقد قسم الفصل إلى مبحثين المبحث الأوّل: عرض عام حول الشركة و المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

صعوبات الدّراسة :

نظرا لحداثة موضوع حوكمة الشركات في الجزائر وعدم وجود ضوابط وآليات قانونية واضحة لتطبيقه واجهنا عدة صعوبات منها :

. الارتباطات المهنية والعائلية .

. شح الدراسات التي تخص مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي .

. صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بالحوكمة وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

. ضبابية مفهوم الحوكمة لدى العديد من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

الفصل الأول

مدخل الى

حوكمة الشركات

الفصل الأول : مدخل الى حوكمة الشركات

تمهيـد :

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات الناشئة و المتقدمة ، و على الرغم من حداثة هذا الموضوع إلا أن معظم الدّول بادرت الى سن تشريعات تنظم العمل بقواعد الحوكمة و الإدارة الرشيدة لقناعتها بأنها تضمن نزاهة المعاملات المالية و تضع الحدود بين الحقوق الخاصة و المصالح العامة .

و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات .
- المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركات .

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

أدى نمط الاقتصاد الحر الذي اتبعته معظم دول العالم، وظهور العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى تحقيق المؤسسات أرباحا عالية وخلق فرص استثمارية جديدة وفرص عمل في الدول التي تعمل بها هذه المؤسسات، وحتى تحافظ هذه المؤسسات على تميزها فإنها تعمل على إيجاد هياكل سليمة لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معينا من الشفافية و العدالة والدقة المالية.

المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات :

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة في نظرية الوكالة، وذلك في عام 1932، حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وكذلك تطرّق كل من Jensen and Meckling في عام 1976 إلى مشكلة الوكالة والتي تقوم على أساس أن المساهمين في الشركات يوكلون مهمة إدارة الشركة إلى مجلس إدارة يتم انتخابه والذي بدوره يكون مسؤولا عن الإدارة التنفيذية للشركة على افتراض أن مجلس الإدارة سيعمل بكل جهده لتنفيذ أهداف المساهمين ولكن الواقع أشار أنه ليس بالضرورة تطابق أهداف المساهمين وأهداف إدارة الشركة وبالتالي تبرز تضارب أو تعارض المصالح، حيث قد تكون أهداف إدارة الشركة ومصالحها تتمثل في تحقيق عوائد قصيرة الأجل على استثمارات الشركة بسبب ارتباط المنافع والمزايا التي يحصلون عليها من الأرباح المحققة الأمر الذي لا يتماشى بالضرورة مع مصالح وأهداف المساهمين والمستثمرين الذين يرغبون في تحقيق نمو طويل الأمد للشركة، هذا بالإضافة إلى

المشاكل التي صاحبت ضعف الشفافية والإفصاح وفي بعض الحالات الفساد الإداري والمالي تحديدًا لدى الإدارة التنفيذية العليا، ومن هنا برزت أهمية حوكمة الشركات في كونها توضح العلاقة التي تدار بها هذه الشركات وتوفر للمساهمين وللمستثمرين وأصحاب العلاقة الآلية اللازمة لمعرفة ومتابعة كيفية إدارة الشركة من قبل الإدارة التنفيذية من خلال الإفصاح والشفافية والوضوح التام في جميع ما يخص الشركة من تعاملات وعلاقات[1].

وتزايد الاهتمام كثيرا في حوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة، وخصوصا في ظل الأزمات المالية الاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الأمريكية نهاية الثمانينات وأزمة الدول الآسيوية في عام 1997 والأزمة المالية الأخيرة التي حدثت في عام 2008 التي أدت إلى انهيار شركات ومؤسسات مالية عملاقة، وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على تعزيز حوكمة الشركات وأصدرت مجموعة من القوانين والتقارير المهمة التي أثرت بشكل فاعل في تركيبة الإطار الرقابي والتنظيمي الذي يحكم عمل أسواق المال والشركات المساهمة العامة مثل Cadbury Report والذي صدر في عام 1992 في المملكة المتحدة ليؤكد أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها وشمل التقرير مجموعة من المبادئ تتعلق بمجلس الإدارة والإبلاغ المالي، وفي عام 2002 تم إصدار قانون (Sarbaney–Oxely) في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يركز على دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارات الشركات، وقد عرض قباجة وآخرون، عام 2008 سردا تاريخيا مفصلا حول نشأة الحوكمة وتطورها في الدول المتقدمة والنامية.

1– علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2011، ص: 27–28

وفي نهاية تسعينيات القرن الماضي ونتيجة لتداعيات الأزمة المالية التي لحقت بدول جنوب شرق آسيا وانهيار بعض الشركات الأمريكية العملاقة تداعت المؤسسات والمنظمات الدولية ذات العلاقة إلى متابعة ودراسة ممارسات الحوكمة على مستوى الدول، ومن هذه المؤسسات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والتي عملت على إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في عام 1999 وذلك بعد إعلان الدول الصناعية السبع G7 في عام 1998 بالاتّجاه حول التركيز على الحوكمة والحوافز الممنوحة للإدارة، وعملت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على مراجعة وتعديل هذه المبادئ في عام 2004 والتي أصبحت بعد ذلك الأساس الذي تبنّته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها [1].

المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الشركات :

اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ومجالات أخرى بمفهوم حوكمة المؤسسات فانصرف العديد منهم الى تبني مفاهيم متعددة لحوكمة المؤسسات ودراسة خصائصها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

مفهوم حوكمة المؤسسات: بالرغم من انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلى تطبيقه على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، وقد يرجع ذلك إلى تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات[2].

1- جميل أحمد ، سفير محمد ، " تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافيّة و الإفصاح " ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر – 2023/2022 ، ص 08 ، جامعة ابن خلدون – تيارت – الجزائر

2- عطا الله وارد خليل محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2007، ص: 27

يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي GOVERNANCE " CORPORATE " والذي يعني علميا " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيد"، أما جذوره فتعود إلى الإغريقية القديمة كتعبير عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم، وما عهد إليه من أمانات لإيصالها إلى أصحابها، والوصول سالما الى الجهة التي يريدها[1].

يمكن تعريف الحوكمة على أنها " اصطلاحا يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية[2].

كما ينظر إلى الحوكمة من وجهة نظر قانونية باعتبارها " تمثل مجموعة العلاقات التعاقدية بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة، ومن الوجهة الأخلاقية فإنها تشير إلى حماية مساهمي الأقلية. أما من الناحية الاجتماعية فتعني الحوكمة قيام منشآت الأعمال بتخصيص جزء من الثروة المكتسبة لصالح جمهور المواطنين ذوي الدخول المنخفضة بالدولة[3]."

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " : (OECD) الحوكمة هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصف ويوجه الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف

1- بوقابة زينب أثر حوكمة المؤسسات على جودة الإفصاح المحاسبي في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018/10/24، ص: 7.

2- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر- 2019/2018 ص 31 – 32 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج – الجزائر

3- عطا الله وارد خليل محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق ص 28

في المؤسسة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء[1].

عرفت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عرفت الحوكمة كما يلي:

"حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"[2].

كما عرفت حوكمة المؤسسات كما يلي" هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخليا أو خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل[3].

مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنه يمكن القول أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث : أهداف و أهمية الحوكمة

1- أهمية الحوكمة:

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة

1- يسعد وهيبة ، **الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات، ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر** ، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج ، الجزائر ، 2018/10/24 ص 3

2- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (مفاهيم – مبادئ – التجارب – التنظيمات) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر – 2014/2013 ، ص 18 – 19 ، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – الجزائر .

3- عدنان بن حيدر بن درويش ، مرجع سابق ص 21 .

إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في سنوات التسعينيات من القرن العشرين [1] وتظهر أهمية منظومة الحوكمة فيما يلي :

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول.
- رفع مستوى الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها[2].
- الشفافية والدقة و الوضوح في المؤسسات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع[3].
- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات وعدم السماح بوجوده و القضاء عليه.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية و الإستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
- تفادي وجود أية أخطاء عمدية، أو انصراف معتمد كان أو غير معتمد ومنع استمراره.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء[4].

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،(مصر: بنك الاستثمار القومي 2007) ص 5

2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، (مصر: الدار الجامعة، 2008) ص ص .15- 16

3- عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي،(مصر: الدار الجامعة 2008) ص 407 .

4- صلاح حسن، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية ، (مصر: الدار الكتاب ، الحديث 2010) ص .44- 45

2- أهداف الحوكمة:

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة ومن هنا يمكن بيان أهم الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها فيما يلي:

- التزام المؤسسة بقواعد و إجراءات العمل وفقا لمجال كل منها.
- تعظيم دور المؤسسة ومساهمتها في عملية التنمية وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها[1].
- تعظيم مستويات أداء المؤسسات.
- تقليل المخاطر إلى حد أدني.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة على إدارة المؤسسة بالشكل الذي يفيد بتحسين المهارات القيادية.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.
- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة من مراجعة الإدارة.
- مراعاة مصالح المجتمع و العاملين.
- تشجيع وجذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية[2].
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة وضمان المراقبة المستقلة.
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المتفق عليها[1].

1- جمال مهدي ،مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ،(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009) ص.188 .

2- نظير رياض محمد الشحات ، ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة ، (مصر:د.د.ن 2007) ص 297 .

المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركـــات

المطلب الأول : مبادئ الحوكمة :

نظرا للمزايا العديدة التي تقدمها حوكمة الشركات فقد حظيت هذه الأخيرة بدرجة كبيرة من الاهتمام من طرف المنظمات الدولية والدول الصناعية المتقدمة، التي حرصت على إصدار مجموعة من المعايير والإرشادات للممارسات الجيدة في حوكمة الشركات مثل لجنة كادبوري (Cadbury Commission) في إنجلترا، ولجنة كينج (Committee King) في جنوب إفريقيا، ولجنة فينتو(Viento Commission) بفرنسا، إلا أن جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) كانت الأفضل على الإطلاق حيث صدر عنها مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999التي تم إعادة صياغتها سنة2004.

وتعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يتم الاستناد إليها في العديد من دول العالم نظرا لما تحتويه تلك المبادئ من مضمون عالمي ومرونة كبيرة في التطبيق في ظل الظروف البيئية المتباينة [2] وتتمثل هذه المبادئ في:

المبدأ الأول : توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

أكد هذا المبدأ على "ضرورة تشجع إطار حوكمة الشركات لشفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

1- ابراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال ،(مصر:الدار الجامعة 2010) ص199

2- بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مدخلة مقدمة بالمؤتمر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012 .

ويرسي هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى، ويسمح بتوفير مناخ سليم للحوكمة يتيح التنافس الشريف في الأسواق، فلتطبيق نظام فعال لحوكمة الشركات يتطلب وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسس ُ، يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الذاتي، والالتزامات الاختيارية، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة[1].

المبدأ الثاني : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية

نص هذا المبدأ على:

أ) ضرورة حماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارستهم لحقوقهم الأساسية والتي تشمل تأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل وتحويل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات الخاصة وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، والمشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على نصيب من الأرباح.

ب) للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها التعديلات في النظام الأساسي أو مواد التأسيس وغيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

ت)إتاحة الفرصة للمساهمين بالمشاركة الفعالة وبالتصويت في الجمعية العامة للمساهمين وذلك من خلال إحاطتهم بمختلف القواعد التي تحكم هذه الاجتماعات بما في ذلك إجراءات التصويت، وتزويدهم بتواريخ وأماكن وجداول أعمال هذه

1- عدنان عبد الرحمان قباجة، اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتورا ،2018/2017 ص 26 – 27 جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة – الجزائر .

الاجتماعات في التوقيت المناسب، وتسهيل مشاركتهم الفعالة في وضع القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات، مثل ترشيحات أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم وكذلك سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة.

ث) الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ما يملكون من أسهم.

ج) يجب التحديد الواضح للقواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية والإفصاح عنها ، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات القانونية المتاحة لهم.

ح) يجب عدم استخدام الآليات المضادة للاستحواذ بغرض حماية الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من المساءلة.

المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين

نص هذا المبدأ على أنه "في إطار حوكمة الشركات يجب ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يجب إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم"

ولتطبيق هذا المبدأ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من النقاط الاسترشادية لضمان معاملة متكافئة للمساهمين وهي:

أ) يجب معاملة المساهمين المنتمون لنفس الفئة، معاملة متساوية، وذلك من خلال منح نفس حقوق التصويت للمساهمين داخل كل فئة؛ فضلا عن إمكانية التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين من طرف أصحاب الأسهم.

ب)ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

ت)منع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي.

ث)يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه أصحاب المصالح في تدفق رأس المال الخارجي للشركات فقد اهتمت حوكمة الشركات بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي للشركة، وذلك بهدف رفع تنافسية الشركة وضمان نجاحها[1].

ومن هذا المنطلق أكدت مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، حيث أشارت إلى أنه" ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يُعترف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة ."

ويتم ذلك وفقا للاتي:

أ) ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

ب)إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

1- عدنان عبد الرحمان قباجة، مرجع سابق، ص 28 – بتصرف

ت)يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

ث)السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات على الإطلاق، نظرا لما يمثله من استقرار وشفافية و حماية لجميع الأطراف والمتعاملين والأسواق المالية ،كما يعد الإفصاح أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، حيث أظهرت التجارب في الدول ذات الأسواق الضخمة والنشطة أن الإفصاح يعد أداة قوية للتأكيد على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، كما يســـاعد على اجتذاب رؤوس الأموال ويحافظ على الثقة في أسواق المال، ويحسن فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقة الشركة مع المجتمعات التي تعمل فيها[1].

ونظرا لهذه المزايا وغيرها فقد أولت النسخة الحديثة لمبادئ منظمة التعاون والتنمية لعام 2004 اهتماما كبيرا بمبدأ الإفصاح والشفافية، ووضعت مجموعة من الإرشادات يتم الاستعانة بها لتحقيق هذا المبدأ وهي:

أ) يجب أن يشتمل الإفصاح على النتائج المالية ونتائج عمليات للشركة ، أهداف الشركة، وكبار المساهمين ونسبة مساهمتهم، وحقوق التصويت و أسماء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم فضلا عن العمليات المتصلة بهم كما يجب أن يشتمل الإفصاح كذلك الإفصاح عن

1- عدنان عبد الرحمان قباجة، **مرجع سابق**، ص 29 – 30 – بتصرف

المخاطرة المتوقعة واحتمال تحققها بالإضافة إلى الإفصاح ،عن هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

ب)ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ومتطلبات الإبلاغ المالي.

ت) يجب القيام بمراجعة خارجية بواسطة مراجع مستقل، يكون كفء ومؤهل.

ث) إمكانية حصول مستخدمي المعلومات على هذه الأخيرة في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

قدم هذا المبدأ إرشادات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بأداء مهامه ومسؤولياته في حماية الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح[1] ، حيث أكد هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

وفي هذا الإطار أكد هذا المبدأ على أنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين، وتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛ كما يتعين عليهم القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات التقديرية، وخطط النشاط، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول.

1- أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012 ص 137

- اختيار كبار المسؤولين التنفيذيين بالشركة، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً حينما يقتضي الأمر.
- ضمان الطابع الرسمي والشفافية في عملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى الصلة.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، والإشراف على عملية الإفصاح.
- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح.

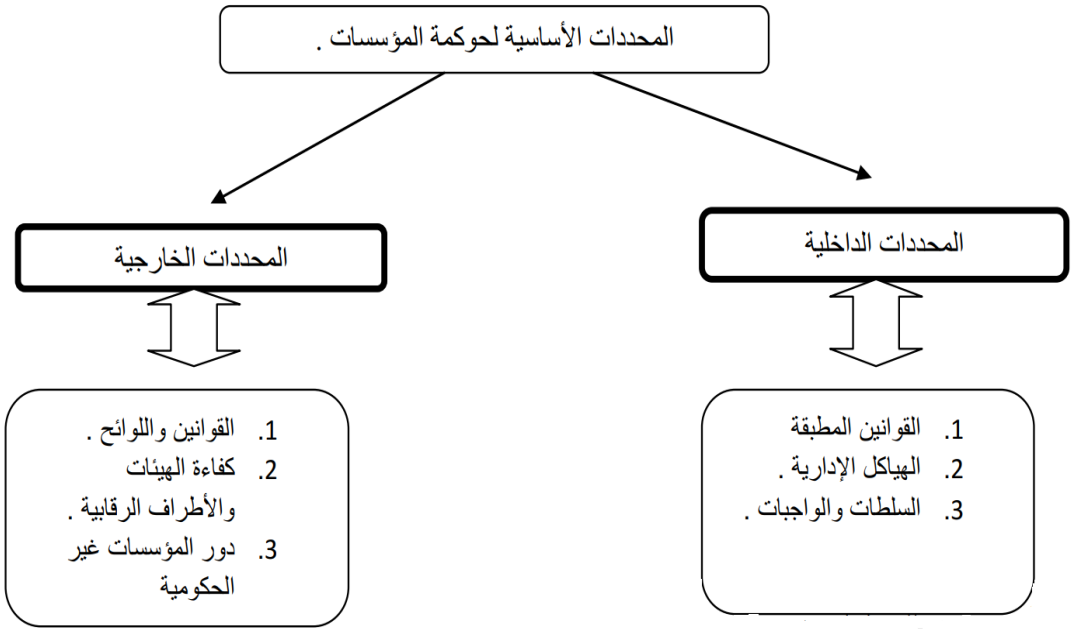
في الأخير يجب الإشارة إلى أنه وبالرغم من أن مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة الشركات، إلا أنها تركز على الضوابط الداخلية كما أنها تستهدف أساسا الشركات المقيدة بالبورصة، والتي تعمل في نطاق بيئة قانونية وتنظيمية فعالة بها قدر كاف من المنافسة، ولكن الكثير من الاقتصاديات النامية والناشئة والانتقالية والتي ليس لها أسواق مالية أو أسواقها المالية غير فعالة، وعليه فإن تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تعتبر مجرد ضوابط داخلية لن يكون لها الأثر الكبير على حوكمة الشركات إذا لم تتوفر مجموعة من الظروف الخارجية التي تساعد على فعالية مبادئ المنظمة المطبقة.

المطلب الثاني : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

لكي تتمكن المؤسسات، بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات[1].

والشكل التالي يوضح محددات الحوكمة التي ينبغي على المؤسسات الإلتزام بها لضمان السير الحسن لقطاعاتها.

الشكل رقم 01 : المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2009، ص 28

1- محمد مصطفى سليمان ، **حـــوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين**، الـــــدار الجامعـــــية الاسكندرية، مصر 2008 ص 22

أولا: المحددات الخارجية

تتمثل هذه المحددات في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن[1]:

أ) القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالسوق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

ب) وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

ت)كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق أحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.

ثانيا: المحددات الداخلية

تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل المؤسسة وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

[1]– محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ص 23 .

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو محددات خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل المؤسسة فهي جميعا تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

المطلب الثالث : الاطراف الفاعلة في مجال حوكمة الشركات

هناك أربعة اطراف رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية وهي[1] :

1-المساهمون :وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة :وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

[1] – نوي فاطمة الزهراء، اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة،- 2016 – 2017 ص 64 .

3-الادارة :وهي المسؤولة على الإدارة الفعلية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها على الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4-أصحاب المصالح : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال، وقد تكون هذه المصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم، الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات، أو كتلة متحالفة، أو أي شكل آخر يمكن أن يؤثر على سلوك الشركة، كما يلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث نادت العديد من الهيئات الاشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لطمأنة البنوك على قدرة الشركات على السداد، وهذا يساعد الشركات على الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة. كما يلعب العاملون دورا هاما في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الاطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة المؤسسية ويتباين دور كل هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا، وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

خلاصة :

إنّ موضوع حوكمة الشركات من المواضيع المعاصرة التي لاقت قبولا كبيرا لما لها من أهمية بالغة على كبريات المؤسسات واقتصاديات الدول لأهميتها ، وللمزايا الإيجابية التي يمكن تحقيقها من ورائها وخاصة ما تعلق بمواجهة الازمات المالية والحد من الأثار السلبية المترتبة عن الفساد المالي والإداري المتفشي في المؤسسات .

ومما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن التعبير عن الحوكمة على أنها مجموعة من الأساليب والآليات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق الشفافية التي تدعم الإفصاح عن كل المعلومات الهامة التي من شأنها كسب ثقة أصحاب المصالح وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أنه أصبح تطبيق مبادئها في إدارة الشركات من الضروريات في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي وتجنب الازمات الناجمة عن سوء التسيير، ومما ترتب عن تلك الأزمات من ضياع لحقوق المساهمين والدائنين والموردين على حد سواء.

كما أن لمبادئ حوكمة الشركات طرفا محوريا في عملية الإصلاح بين أصحاب المصالح من خلال تطبيق أفضل المعايير من رفع مستوى الإفصاح والشفافية والمساءلة بين الأطراف المعنية في المؤسسة .

الفصل الثاني

الأداء المـالي و علاقته بحوكمة الشركات

تمهـــيد:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما كبيرا بموضوع الأداء المالي خاصة مع التغيرات الاقتصادية الحالية ، حيث تشكل عملية تقييم الأداء المالي عنصرا مهما في المؤسسات من خلال الرقابة والسعي للوصول وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما يهدف الى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

وسنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم الأداء المالي واهميته والعوامل المؤثرة عليه ، وكيفية تقييمه بالأساليب والمؤشرات المناسبة .

كما سنتطرق الى مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .

المبحث الاول : ماهية الاداء المالي :

المطلب الاول : مفهوم الاداء المالي :

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنّه 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[1].

يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المجال المحدّد لنجاحها ، فهو يُستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية[2].

هناك من يُلقي بتركيزه على الأهداف فيعرفه بأنّه انعكاس لقدرة وقابلية الشركة على تحقيق أهدافها" هذا التعريف يعد تعريف موسع أي أنه يربط الأداء المالي بالأهداف العامة

1- محمد محمود الخطيب ، الاداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، 2023/2022 ، ص 20 ، جامعة ابن خلدون ، تبارت ، الجزائر .

2- وائم محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، عمان 2009 ، ص 42-43 .

للمؤسسة، وهناك من يعرفه بدلالة النتيجة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة ويعرفه بأنه يعني النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة[1].

مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإنّ تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح [2]

أيضا يرى البعض الآخر بأنّ الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من أجل تشكيل ثروة.

يتيح الأداء المالي المتفوق للمؤسسة الموارد المالية اللازمة والملائمة لاستغلال الفرص الملائمة للاستثمار، أيضا يساعد على تلبية رغبات المستثمرين و المساهمين و تحقيق أهدافهم .

المطلب الثاني : أهميــة الأداء المالي :

تنبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد،

1- ناظم حسن عبد السّيد ، محاسبة الجودة " مدخل تحليلي " دار الثقافة ، عمان ، 2009 ، ص 131 .

2- دادن عبد الغني ، " قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 04 ، 2006 ، ص 41 – 42 .

بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار الأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين ومستثمرين... الخ، مما يضفي صورة شفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

و بشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقائه الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة[1].

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء المالي :

تتعرض المؤسسات الاقتصادية الى مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على أدائها المالي ويمكن التمييز بين عوامل داخلية وأخرى خارجية والمتمثلة في:

1- نويلي نجلاء ، استخدام ادوات المحاسبة الادارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 / 2015 ، ص 79

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يؤثر على الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه مثل:

- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على المؤسسات؛
- الحالة الاقتصادية والسياسية المالية بالدولة.
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية المؤسسة.

وهناك صعوبة تواجه إدارة المؤسسة لا تتحكم في هذه العوامل الخارجية، إن أقصى ما تستطيعه المؤسسة هو توقع الأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية، ومحاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك المؤسسة المتوقع (خاصة بنود محفظة الأصول والخصوم وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل[1].

وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في[2]:

1- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويأثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض

1- أسامة عبد الخالق الأنصاري ، الإدارة المالية ، مذكرة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي ، 2019/2018 ، ص 07 ، جامعة محمد البشير لاابراهيمي ، برج برعريريج ، الجزائر

2- نويلي نجلاء ، مرجع سابق ، ص 81 .

والطلب فان تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيأثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية سنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

2- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوه.

3-الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تأثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تأثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

تواجه معظم المؤسسات مجموعة من العوامل الداخلية التي يمكن للإدارة أن تتحكم فيها وتواجهها بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة حملة الأسهم أو الملاك مع تقليل التكاليف

والمصروفات، وبصفة عامة تستخدم النسب المالية كأحد الأدوات الرئيسية في التحليل المالي للمؤسسات[1].

وتتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في[2]:

1- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن يم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد الازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها الطبيعة الانحرافات الموجودة.

2- المناخ التنظيمي: ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي ، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي ، وبصورة ملحوظة وإيجابية ، كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يفضي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

3- التكنولوجيا : يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر ... الخ ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها كبيرا للتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم

1- أسامة عبد الخالق الأنصاري ، مرجع سابق ص 08

2- نويلي نجلاء ، مرجع سابق ، ص 80 .

مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الملائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة.

4- حجم المؤسسة : قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي فكبر حجم المؤسسة يشكل عائق للأداء المالي لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

المبحث الثاني : تقييم الاداء المـالي في المؤسسات

يلعب تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في معرفة اتجاه النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحديد مراكز القوة وبيان مواطن الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المـالي في المؤسسات:

يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة.

ويعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة)، أي تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا، وذلك للأسباب التالية[1] :

1- السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، 2015/2014 ، ص 74 ، جامعة جيجل ، الجزائر .

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة وفقا لموارد المتاحة، حيث أن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب عملية تقييم الأداء المالي :

سنتناول نوعان من أساليب تقييم الأداء المالي: الأول هو تحليل قائمة الأموال، والثاني هو تحليل النسب المالية كالتالي[1]:

أولا: تقييم الأداء المالي باستخدام قائمة الأموال

إن قائمة الأموال تعتبر من أساليب التحليل المالي الشائعة الاستخدام وبالذات بواسطة البنوك، فعندما تقوم إحدى المنشآت لبنك تجاري بطلب قرض، فإن البنك عادة ما يطرح الأسئلة التالية: كيف استخدمت المنشأة الأموال التي كانت متوفرة لديها؟ كيف ستستخدم المنشأة الأموال الجديدة ؟ كيف ستسدد المنشأة القروض؟. وتوفر قائمة الأموال الإجابة عن

1- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ص 60 _ 65 ، بتصرف.

هذه الأسئلة الهامة، بالإضافة إلى أسئلة أخرى قد تطرحها الأطراف الأخرى التي لها اهتمامات بالمنشأة. إن الخطوة الأولى في إعداد قائمة الأموال هي رصد التغيرات في بنود الميزانية العمومية التي حدثت خلال فترة زمنية معينة، ويتم بعد ذلك تصنيف هذه التغيرات إلى مصادر واستخدامات طبقا للقاعدة التالية:

- مصادر الأموال تتكون من:

– النقص في الأصول.

- الزيادة في الخصوم.

- الزيادة في حقوق الملكية.

استخدامات الأموال تتكون من :

- الزيادة في الأصول.

- النقص في الخصوم.

- النقص في حقوق الملكية.

ثانيا: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

مما سبق يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تنعكس في صورة مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية وتطورها بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة

معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها، وعند تحديد المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء يفضل أن تكون قليلة العدد ولكن ذات دلالة وأهمية على أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن يكون المعيار مقياسا صادقا لمدى فعالية استخدام موارد الوحدة الاقتصادية.

- أن يكون حساسا للتغيير في الأداء بحيث يعكس مدى قدرة واتجاه هذا التغير، وفي الزاوية المقابلة يجب أن تتوافر فيه خاصة التحفيز إلى تغيير مستوى الأداء.

- أن تتوفر للمقياس القدرة على وصف العوامل المتشابكة التي تتدخل معا لتشكيل المقياس النهائي.

- أن يسمح المعيار بمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية حاليا بأدائها في فترات سابقة وكذلك مقارنة هذا الأداء بأداء وحدات أخرى.

- أن يتم اختيار مؤشرات الأداء على أساس التفهيم السليم والتحديد الواضح لأهداف ووظائف الوحدة الاقتصادية.

- عند وضع معايير الأداء لابد من فحص وتحليل البيانات المحاسبية لاستبعاد تأثير العوامل التي تخرج عن نطاق سيطرة الوحدات الاقتصادية.

ويعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الوسائل استخداما لتقييم أداء الوحدة الاقتصادية بل أن البعض يرى أن التحليل المالي هو الأداة الرئيسية لتقييم الأداء سواء على

مستوى المشروع أو على المستوى القومي لأن عملية التحليل المالي تسبق عملية اتخاذ القرارات وبالتالي فهي تخدم أغراض التخطيط كما أنها تلي مرحلة التنفيذ ومن ثم فهي تخدم عمليات التقييم والرقابة والمتابعة.

والتحليل المالي عبارة عن دراسة القوائم المالية(الميزانية وحسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر) بعد تبويبها التبويب الملائم مع استخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية(كالنسب والاتجاهات والمتوسطات) بغرض معرفة علاقات الارتباط بين عناصر القوائم المالية ومدى التغيرات التي طرأت عليها في فترة زمنية معينة وحجم هذه التغيرات ومسبباتها.

وهكذا يظهر أن التحليل المالي يمد الإدارة بالمعلومات المالية التي تساعدها عل تخطيط وتنظيم مختلف نواحي النشاط والرقابة عليها، وهذه المعلومات المالية تلقي الضوء على ظروف الشركة وحالتها المالية ودرجة تطورها بالنسبة للاقتصاد ككل وبالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها وموقفها بين المنافسين...

وغيرها من المعلومات التي تساعد على رفع كفاءة الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي:

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية ، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد

المالية التي تعتمدها منشآت الأعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبير لها ،والمتنافس عليها ومن هذا المنطلق نجد أن ضرورة الحصول عليها وتحقيق العوائد القصوى و ديمومة واستمرار المنشأة ونموها وتطورها ، وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد ، والتي تعتبر غاية في الأهمية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على جوانب الحياة لمنشآت الأعمال ولهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية، حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنشأة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ولهذا يعتبر أساسا في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها[1] .

وتقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد المادية والمالية، أي قياس النتائج المحققة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة.

الفرع الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي لتقييم الأداء المالي

إن التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية من بين الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والّذي يمكن اعتباره معيارا مهما لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية إلى بلوغه باستمرار، من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لأن العجز المالي

1- حمزة محمود الزبيدي ، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة و مالية ، 2019/2018 ، ص 9 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر .

يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة أو سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

يظهر التوازن المالي في لحظة زمنية معينة بمقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة ويعبر عن التوازن المالي بمؤشرات تتمثل في توازن رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

أولا: رأس المال العامل[1](FR)

يعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من توفر هامش أمان في المؤسسة لمواجهة مشاكل عديدة.

1- تعريف رأس المال العامل

ويمكن تعريفه على أنه: " مجموعة الأموال المتاحة لضمان تشغيل أو دوران فعالية المؤسسة واستمرارية مدفوعاتها الجارية."

تقتضي هذه القاعدة بضرورة تمويل الاستخدامات الأكثر من سنة (الاستثمارات) بموارد مستقرة لأكثر من سنة وتمويل الاستخدامات الأقل من سنة بموارد مدتها تقل عن السنة وتبعا لقاعدة التوازن المالي السابقة من الضروري توفير هامش إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة،

1- حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق، ص 10 .

والذي يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة وطبيعتها وتطورها، إذ يتمثل هذا الهامش في رأس المال العامل".

2- حساب رأس المال العامل

يحسب رأس المال العامل تبعا لمنظورين منظور أعلى الميزانية ومنظور أدنى الميزانية كما يلي:

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

-من أدنى الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – القروض قصيرة الأجل

3- أنواع رأس المال العامل: يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع:

1. **رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول الجارية، لذلك يرى بعض المحللون الماليون أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي نفس المعنى .
2. **رأس المال العامل الصافي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول الجارية .

3. **رأس المال العامل الخاص:** هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل الأصول الثابتة، أي أن:

رأس المال العامل الخاص – الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

4. **رأس المال العامل الأجنبي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول الجارية، أي أن:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي – رأس المال العامل الخاص

4- تغيرات رأس المال العامل: هناك ثلاث حالات يأخذها رأس المال العامل وهي كالتالي:

- **من منظور أعلى الميزانية:** يعبر رأس المال العامل عن علاقة الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب، في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحققت فائضا ماليا تمثل في رأس المال العامل.

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل

جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم، وهي حالة نادرة الحدوث إذ تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

من منظور أدنى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، ويمكن التمييز بين ثلاث حالات:

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دوهام في التوازن المالي للمؤسسة.

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب، في هذه الحالة تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات ،التي تسدد في الأجل القصير.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم، في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث[1].

1- حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 11 – 12 .

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل الصافي(BFR)

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء ، حقوق الموردين الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية.

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط، بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

1-تعريف الاحتياج في رأس المال العامل(BFR)

"يعبر الاحتياج في رأس المال عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ."

كما يعرف على أنه " جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية".

كما يمثل الاحتياج في رأس المال العامل " اجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي عبارة عن الفرق بين اجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية. .

2- حساب الاحتياج في رأس المال العامل

يحسب وفق العلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) – (ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية)

يمكن تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا لعلاقة عناصره المباشرة بالنشاط أو عدمها إلى:

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال وهو الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال.

الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن الانشطة الغير رئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

3- تغيرات الاحتياج في رأس المال العامل

يترتب عن احتساب الاحتياج في رأس المال العامل ثلاث حالات متمثلة في:

الحالة الأول: الاحتياج في رأس المال العامل موجب تحدث عندما لا تغطي المؤسسة كل

احتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعداها إلى الموارد الأخرى، لذا لا بد للمؤسسة أن توفر البديل التمويلي لهذا العجز.

الحالة الثانية: الاحتياج في رأس المال العامل سالب هو الحالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية؛

. الحالة الثالثة: الاحتياج في راس المال العامل معدوم ، وهي حالة نادرة الحدوث، تعني المثالية [1].

ثالثا: الخزينة الصافية

تعد الخزينة من " أهم المقاييس التي يتم بها قياس السيولة المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ تعير الخزينة عن القيم المالية السائلة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لمواجهة احتياجاتها اليومية، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة باستثناء السلفات المصرفية أو الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل" .

كما تعرف على أنها " الفرق بين أصول الخزينة وخصومها، وهي عبارة عن اجمالي النقديات الموجودة (باستثناء السلفات المصرفية، وحسابيا هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل."

1- حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 12 - 13

تحسب الخزينة الصافية الاجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي والاحتياج في رأس المال العامل.

الخزينة الصافية = (رأس المال العامل) – (الاحتياج في رأس المال العامل)

أو

الخزينة الصافية = (القيم الجاهزة) – (السلفات المصرفية)

تتشكل الخزينة الصافية الاجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال حالة العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة و هي الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

الفرع الثاني: استخدام النسب المالية لتقييم الأداء المالي[1]

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية من الأنواع الرئيسة والمهمة في تحليل الحسابات الختامية.

1- حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 14 – 26 .

و يقصد بالنسب المالية " إيجاد علاقة حسابية نقدية بين متغيرين أحدهما بسط و الآخر مقام يمثل كل منهما فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية الميزانية العمومية وقائمة الدخل)، فالأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي و شكل الأداء في منشأة الأعمال، مما يستدعي ربطها مع بعض بشكل نسبي، للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء و قد يفسر حالة من حالات القرار المتخذ في المؤسسة، ويعني ذلك أن النسب المالية تستخرج من البنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية أو غيرها من المصادر للوصول الى دلالات معينة ومعاني كاملة".

من أكثر النسب شيوعا واستخداما لقياس كفاءة أداء المؤسسة هي نسب الربحية، ونسب المديونية ونسب التغطية ونسب السيولة، وكذا نسب النشاط التي تقيس قدرة المنشاة على توليد المبيعات مما لديها من أصول.

تستخدم النسب المالية لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة لرسم سياستها واتخاذ قراراتها على أساس سليم، ويهم الجهات الرقابية معرفة التقدم المالي للمشروع وذلك بدراسة معدلات السيولة ودوران رأس المال العامل ودراسة معدلات الأداء بالنسبة للأشخاص العاملين بالمشروع وبالنسبة لعناصر الإنتاج عموما معرفة الضياع في الأموال وقياس مدى إمكانية المشروع في تحقيق الأرباح .

أولا: تقييم الأداء بنسب الملاءة المالية (نسب السيولة)

هي تلك النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة ويهتم بنسب السيولة كل من مقرضو الأموال قصيرة الأجل (البنك) لأنها تعتمد على الالتزامات قصيرة الأجل.

يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما لتقييم أدائها المالي وقابليتها في مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما توفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة قصيرة، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لقياس قدرة الإدارة في تمويل فعاليتها الجارية من خلال وقوفها على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

ومن أبرز نسب السيولة : نسبة التداول نسبة التداول السريعة، نسبة السيولة المطلقة.

1- نسبة التداول: تستخرج نسبة التداول بقسمة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة.

$$\textbf{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

تمثل نسبة التداول النسبة الأكثر استعمالا، حيث أنه في حالة ما إذا كانت الأصول المتداولة أقل من الالتزامات المتداولة يكون لهذه المؤسسة مشاكل في سداد التزاماتها.

تدل هذه النسبة على عدد مرات قدرة الأصول المتداولة على تغطية الالتزامات المتداولة وكلما ارتفعت هذه النسبة تكون لها مؤشرات ودلالة إيجابية حول قدرة المؤسسة على السداد.

2- نسبة التداول السريعة: يتم حساب قيمة هذه النسبة من خلال:

$$\textbf{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

هذه النسبة مماثلة لنسبة التداول، إلا أنها لا تشمل مخزون البضاعة، كأصول يمكن تصفيتها بالسرعة المطلوبة، وبالتالي فإن هذه النسبة تستخدم معايير أكثر تشددا في قياس قدرة الشركة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، هذا ويتطلع المحللين الماليين إلى سيولة سريعة مقدارها (1:1) كهدف مقبول لهذه النسبة.

أما إذا كانت نسبة السيولة السريعة أقل بكثير من نسبة التداول، فهذا يعني أن الأصول المتداولة تعتمد اعتمادا كبيرا على المخزون السلعي .

3- نسبة السيولة المطلقة: تعتبر نسبة السيولة المطلقة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسة حيث أنها تستثني كل الأصول المتداولة غير السائلة وتحافظ على الأصول النقدية وشبه نقدية فقط و الاستثمارات المؤقتة كما هو مبين في المعادلة التالية:

$$\textbf{نسبة السيولة المطلقة} = \frac{\text{النقد} + \text{الاستثمارات المؤقتة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة مؤشرا يتصف بالدقة في قدرته على تقييم أداء منشأة الاعمال في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة وواجبة التسديد ممثلة بالمطلوبات المتداولة فهي مقياس متشدد ودقيق لقياس قدرة الإدارة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة.

ثانيا: تقييم الأداء بنسب الإنتاجية (نسب النشاط):

تستخدم هذه المجموعة من النسب في قياس قدرة الشركة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات ،كما تستخدم في الغالب لتقييم أداء المؤسسات المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل، كمؤشر على نشاط الشركة في فترة زمنية معينة، كما أنها تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر من السلع والخدمات. ولعل أكثر نسب النشاط تطبيقا في التحليل المالي هي معدلات الدوران.

1- نسبة صافي المبيعات إلى مجموع الموجودات (معدل دوران الموجودات):

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الاستثمار (الموجودات) المستخدم في خلقها داخل منشاة الأعمال، ويعبر عن هذه النسبة عادة بعدد المرات ولذلك يطلق عليها اسم آخر هو معدل دوران الموجودات تحسب بالعلاقة التالية:

$$\textbf{نسبة المبيعات الى الموجودات} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الموجودات}}$$

ومن المؤكد أنه كلما حققت إدارة المنشأة درجة أكبر من معدل الدوران مقارنة بمعدل المقارنة كلما أعطت نتائج إيجابية ظاهرة .

خلاصتها أن الأداء التشغيلي للإدارة قد تميز بتخفيض المخاطر التشغيلية الناتجة بسبب زيادة عدد مرات استخدام الموجودات الاستثمارات في خلق المبيعات.

2- معدل دوران الحسابات المدينة: يشير هذا المؤشر إلى عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة خلال السنة ويتم احتسابه من تقسيم صافي المبيعات الآجلة على الحسابات المدينة، لأن الحسابات المدينة تنتج عن المبيعات الآجلة دون المبيعات النقدية.

$$\textbf{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{حسابات المدينة}}$$

3-معدل دوران الذمم (معدل فترة التحصيل): يتم احتسابها بقسمة صافي المبيعات الآجلة على إجمالي الذمم أي قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها. ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى ملاءة حجم الاستثمار في الذمم، وبالتالي يعبر عن مدى ملاءة سياسة الائتمان وسياسة التحصيل.

$$\textbf{معدل دوران الذمم} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{رصيد الذمم}}$$

4- معدل دوران المخزون: أي عدد مرات قيام المؤسسة بشراء كمية من البضائع وبيعها، وتقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها من المخزون وقدرتها على إبقاء هذه الموجودات ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها. ويتم احتسابها من خلال قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون خلال العام ويمكن إيجاد متوسط المخزون بإضافة مخزون أول المدة إلى رصيد المخزون في نهاية المدة وقسمة الناتج على 2.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المبتعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ثالثا: تقييم الأداء بتحليل نسب المديونية

وتمثل هذه النسب درجة تمويل المؤسسة من خلال المديونية للغير(الرافعة المالية) أي أنها تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها، وبغض النظر عن كون تلك الديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا هي:

1- نسبة الرافعة المالية: ويقصد بها نسبة القروض إلى مجموع الأموال في المؤسسة، أي مجموع الموجودات، وتتحدد القروض هنا بجميع الأموال المقترضة سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض}}{\text{الأموال}\left(\text{الموجودات}\right)}$$

تشير الصورة التحليلية لهذا المؤشر الى أن ارتفاعها قياسا بمعيار المقارنة يعني زيادة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في صياغة هيكل رأس المال، والعكس صحيح.

2- نسبة القروض الى حق الملكية: تقيس هذه النسبة التزامات المؤسسة نحو دائنيها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها الملاك ويقصد بالاقتراض الخصوم المتداولة والمتوسطة وطويلة الأجل. أما أموال الملكية فهي رأس المال والاحتياطات والأرباح المحجوزة.

ويعبر انخفاض هذه النسبة عن حماية أفضل للدائنين وعن وجود قدرة كاملة على الاقتراض من قبل المؤسسة، ويرى البعض أن الحد الأقصى لهذه النسبة هي 1:1 أي 100%

$$\textbf{نسبة القروض الى حق الملكية} = \frac{\text{القروض قصيرة الاجل+القروض الطويلة}}{\text{حق الملكية}}$$

وكما هو معروف أن حق الملكية أي الأموال التي جهزها الملاك تمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند اقراضهم للمنشأة وتزيد من اطمئنانهم حيث يتعرض أصحاب القروض إلى مخاطر بسبب ذلك، وعليه كلما زادت هذه النسبة كلما زادت درجت الرافعة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون (أصحاب القروض بفائدة بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل.

3-معدل تغطية الفوائد: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد فوائد ديونها من خلال أرباحها السنوية، وكلما زادت هذه النسبة كلما أشار ذلك إلى ارتفاع هامش الأمان المتاح

لدى المؤسسة والذي يستخدم في تغطية فوائد ديونها وتحسب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

$$\textbf{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}{\text{الفائدة+الايجارات}}$$

يعكس هذا المعدل مدى الانخفاض المسموح به في الأرباح دون أن يتأثر مركز المؤسسة المالي ودون أن تصاب بالعسر المالي أو بالعجز المالي الذي ينتج عن عدم قدرتها على الوفاء بتسديد التزاماتها السنوية.

4-معدل تغطية الأعباء الثابتة: يقصد بالأعباء الثابتة جميع المصاريف التي تتحملها إدارة المؤسسة والتي تتسم بنوع من الثبات مثل الفوائد على القروض والايجار المدفوع عن تأجير الموجودات الثابتة، ويلاحظ هنا أن الايجار يتماثل مع الفوائد لأن عملية الايجار للموجودات الثابتة تتماثل إلى حد مع عملية الاقتراض للأموال.

$$\textbf{معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{معدل الربح قبل الضريبة+الفائدة+الايجارات}}{\text{الفائدة+الايجارات}}$$

تعكس هذه النسبة المدى الذي تستطيع فيه الإدارة تغطية ما عليها من أعباء ثابتة دون أن تتعرض إلى مشاكل في التسديد وهذا ما يرضي دائنو المؤسسة.

5- نسبة هيكل رأس المال: ويتم حسابها عن طريق قسمة مجموع الديون الطويلة الأجل على مصادر التمويل الطويلة الأجل الديون الطويلة الأجل وحقوق الملكية. وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية. تحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{القروض طويلة الاجل}}{\text{القروض طويلة الاجل+حق الملكية}}$$

تكشف هذه النسبة على الأهمية النسبية للقروض طويلة الأجل في هيكل رأس المال، ولذلك فإنها تعتبر مؤشر للحكم على المخاطر المالية التي تنشأ بفعل الاقتراض واحتمال عدم القدرة على تسديد القروض وفائدة تلك القروض.

6- نسبة الموجودات إلى حق الملكية: من النسب المهمة التي تلجا إليها الإدارة هي نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية والتي تسمى بنسبة مضاعف الرفع المالي، وصيغة حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الموجودات الى حق الملكية} = \frac{\text{مجموع الموجودات}}{\text{حق الملكية}}$$

تأخذ هذه النسبة اهتماما خاصا في التحليل المالي مقارنة بنسبة القروض إلى حق الملكية فالنسبة الأخيرة كما لا حضنا أعلاه تأخذ بالاعتبار فقط القروض التي تحمل المؤسسة الفائدة، بينما نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية تظهر حالة الرفع المالي المتحقق من الالتزامات الأخرى التي لا تحمل فائدة ثابتة .

رابعا: تقييم الأداء بنسب الربحية: تعد الربحية هدف أساسي لكافة المؤسسات لتحقيق بقاءها واستمرارها في تأدية أنشطتها لذا فإن الربحية تعتبر من المهام الأساسية التي يتطلع اليها المستثمرون فهي تعد المؤشر الذي يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة.

حيث تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. ومن بين المؤشرات التي تقيس الربحية ما يلي:

1- **هامش مجمل الربح:** يتم حساب هذه النسبة من خلال مجمل الربح على المبيعات، انطلاقا من الصيغة التالية:

$$\textbf{هامش مجمل الربح} = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{تكلفة بضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$$

فهي تعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة البضاعة المباعة.

2- معدل العائد على الاستثمار (الموجودات) : وتقيس هذه النسبة الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقها الأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على مجموع الموجودات (المتداولة والثابتة) ..

$$\textbf{معدل العائد على الاستثمار (الموجودات)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

3- هامش ربح المبيعات: يتم حساب هذا المؤشر من خلال قسمة صافي ربح المبيعات على صافي المبيعات، وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولا من النسبة السابقة، إذ أنها لا تقيس فقط مدى الكفاءة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات.

$$\text{هامش ربح المبيعات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة بضاعة المباعة} - \text{تكاليف اخرى}}{\text{المبيعات}}$$

4- معدل العائد على حق الملكية: ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على حق الملكية رأس المال المدفوع + علاوات الإصدار + الأرباح المحتجزة) وارتفاع هذا المعدل هو دليل الإدارة الكفاءة والذي عادة ما يفضله المالكون.

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

5- هامش صافي الربح: يتم حسابه من خلال قسمة صافي الريح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه صافي الربح المتولد قبل أن تتعرض المؤسسة لخسائر فعلية.

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

6- القدرة الإيرادية الأساسية: وتعكس هذه النسبة مدى مساهمة الموجودات في توليد الربح التشغيلي، وتستخرج من حاصل قسمة الربح التشغيلي على الموجودات.

$$\text{القدرة الإيرادية الاساسية} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{الموجودات}}$$

خامسا : تقييم الاداء بتحليل نسب المردودية : تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها. حيث تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة.

1- المردودية التجارية: هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، حيث تعكس الريح المحقق من المبيعات الصافية.

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة صافية}}{\text{رقم الاعمال السنوي الصافي}}$$

2- المردودية الاقتصادية: تقيس الفعالية الاقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة، أي نقيس قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فوائض في إطار النشاط الاستغلالي (الرئيسي) دون اعتبار شروط التمويل ، سياسات الاستثمار والتوزيع.

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{الفائض الاجمالي للاستغلال}}{\text{الاصول الاقتصادية}}$$

3- المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة): مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية كافية لضمان استمرار نشاطها تهتم بإجمالي نشاط المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية.

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

سادسا: تقييم الاداء بتحليل نسب السوق: تتضمن نسب السوق ثلاث نسب هي: غلة التوزيعات ونسبة السعر الى ربحية السهم أو ما يطلق عليه بمضاعف الربحية، ونصيب المؤسسات المالية في رأس مال المؤسسة.

1- غلة التوزيعات: تقاس غلة التوزيعات بقسمة نصيب السهم من التوزيعات على سعر الإقفال ويتوقف قبول المستثمر لناتج تلك النسبة على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. إن كبار المستثمرين يفضلون توجيه استثماراتهم على أسهم حتى ولو كانت غلة التوزيعات منخفضة لعدد من السنوات. ربما لعدم اعتمادهم على التوزيعات في تغطية النفقات، أو ربما لأغراض ضريبية.

$$\text{غلة التوزيعات} = \frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات}}{\text{سعر الاقفال}}$$

2- نسبة السعر إلى الربحية: يطلق عليها أيضا بمضاعف الربحية، التي نقاس بقسمة سعر الإقفال للسهم على ربحية السهم في آخر أربعة تقارير ربع سنوية، تعبر هذه النسبة

عن تقييم المستثمر للسهم، فإذا كانت النسبة تساوي 5 ، فهذا يعني أن المستثمر على استعداد أن يدفع في السهم خمسة أضعاف الربحية المتولدة عنه.

$$\text{نسبة السعر الى الربحية} = \frac{\text{سعر الاقفال}}{\text{ربحية السهم}}$$

3- نسبة ملكية المؤسسات المالية: تقاس هذه النسبة بقسمة عدد الأسهم التي تمتلكها المؤسسات المالية على عدد الأسهم التي أصدرتها المؤسسة ة يقصد بالمؤسسات المالية بشركات التأمين البنوك، وهيئات التأمين والمعاشات وصناديق الاستثمار، وغيرها من الهيئات التي توجه جزء من مواردها المالية لشراء أسهم المؤسسات.

$$\text{نسبة ملكية المؤسسات المالية} = \frac{\text{عدد اسهم المملوكة للمؤسسات}}{\text{الاسهم المصدرة}}$$

ثامنا: تقييم الأداء بتحليل الرفع: من الموضوعات المهمة التي يهتم بها التحليل المالي والتي تستخدم في تقييم الأداء، هي عملية الرفع الحاصل في منشأة الأعمال. وتتم عملية تقييم الأداء في هذا المجال من خلال تغطية ثلاثة مجالات أساسية في الرفع هي رفع الأعمال أو ما يسمى بالرفع التشغيلي والرفع المالي والرفع الكلي وترتبط هذه المجالات بمجال مهم اخر يهتم به التحليل المالي وهو المخاطر، حيث يرتبط رفع الاعمال بالمخاطر التشغيلية والرفع المالي بالمخاطر المالية والرفع الكلي بالمخاطر الكلية التي تتعرض لها منشأة الأعمال.

1- تقييم الأداء بتحليل رفع الاعمال: يمكن تحديد ماهية رفع الأعمال بأنه درجة استجابة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة للتغيير عند كل تغيير يحصل في صافي المبيعات، وما هو مطلوب من هذه الاستجابة هو أن يأدي تغيير نسبي في صافي المبيعات إلى توليد مقدار أكبر في صافي الربح، وكلما تحقق ذلك كلما تحسن الأداء التشغيلي، ووصل بنقاط قوتها إلى أعلى المستويات. إن العامل الأكثر تأثيرا في تحديد حساسية هذه العلاقة هي مقدار التكاليف الثابتة في هيكل كلفة المؤسسة.

$$\text{درجة رفع الاعمال (التشغيلي)} = \frac{\%\text{ التغير في صافي الربح}}{\%\text{ التغير في صافي المبيعات}}$$

2- تقييم الأداء بتحليل الرفع المالي :الغرض منه تحديد مدى جدوى الاقتراض وحدود ما تتعرض له الإدارة من المخاطر، فإنها تلجأ إلى حساب وتحديد درجة الرفع المالي، فهو مؤشر يعطي القدرة في بيان حدود الاقتراض وجدواه الاقتصادية.

يقصد بدرجة الرفع المالي نسبة التغيير الذي يحدث في صافي الأرباح بعد الفائدة والضريبة بسبب تغيير نسبة معينة تحدث في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة.

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\%\text{ التغير في صافي الربح بعد الفائدة و الضريبة}}{\%\text{ التغير صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}$$

3-تقييم الأداء بتحليل الرفع الكلي: لو تم دمج كل من الرفع التشغيلي مع الرفع المالي لحصلنا على مؤشر يقيس درجة حساسية صافي الربح بعد الفائدة والضريبة عند كل تغير

يحصل في صافي المبيعات، يسمى بالرفع الكلي ويستفيد المحلل المالي من حساب درجة الرفع الكلي في تقييم الأداء الكلي لمنشأة الأعمال، أي ذلك الأداء الذي يحصل بسبب العمليات التشغيلية للاستثمار وكذلك الأداء الذي ينتج بسبب صياغة هيكل التمويل، وبذلك فإن حساب الرفع الكلي سوف يصور كلا من المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية التي تتعرض لها منشأة الأعمال.

درجة الرفع الكلي = درجة رفع الاعمال × درجة الرفع المالي

المبحث الثالث : العلاقة بين آليات الحوكمة و مؤشرات تقييم الاداء المالي

إن استخدام النسب والمؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء منظمات الأعمال قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وتأثير مؤشرات التحليل المالي على مبادئ حوكمة الشركات.

المطلب الأول : مؤشرات التوازن المالي

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:

1- رأس المال العامل (الصافي أو الدائم): يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش أمن المؤسسة، ويظهر رأس المال العمل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، كتوقف حركة بعض المخزونات، أو تعتبر تحصيل بعض الحقوق فتتحوّل إلى أصول ثابتة، فتكون المؤسسة قد هيأت لذلك أموالا دائمة لتغطيتها وبالتالي تكون قد أجرت ملائمة بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم، إن احتياط المؤسسة برأس مال عامل لا يخلو من تكلفة، فالأموال الدائمة مرتفعة التكلفة، فإذا كانت هذه الأموال أموالا خاصة فإنَّ أصحابها من المساهمين ينتظرون مقابلاً عن توظيف أموالهم ويتمثل في الربح وإذا كانت قروضا طويلة الأجل فأصحابها ينتظرون مقابل ذلك فائدة، وإن لجوء المؤسسة إلى الأموال الدائمة يكون في العادة لاقتناء استثمارات منتجة وليس لمقابل أصول جامدة، وعليه فيجب على المؤسسة الاحتفاظ بأدنى رأس مال عامل يوفق بين عامل التكلفة وعامل الخطر. ويحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين [1]:

في الأجل الطويل :

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

1- مبارك لسلوس ، " **التسيير المالي** " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و مالية ، 2023/2022 ، ص 24، جامعة ابن خلدون ، تبارت ، الجزائر

في الأجل القصير:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

2- احتياجات رأس المال العامل: تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يحن موعد سدادها تسمّى موارد لدورة الاستغلال، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحوّل بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المسيرون الماليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال، على أن تكون هنا ملائمة بين استحقاقية الموارد مع سيولة الاحتياجات.

تحسب احتياجات رأس المال بالعلاقة التالية[1]:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة)

(الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

3- الخزينة: يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة ويتبدّد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائنيها.

إن احتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللاّزم، يجعل من السّيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال، فالمؤسسات في السوق تتنافس على كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات النفع ،بينما إذا نقصت قيمة الخزينة أو انعدمت أو كانت دون الصفر معناه أن

1- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 25 .

المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل استبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربحية، لكنها ضحت بالاحتياط للوفاء بالديون المستحقة، قد ينتج عن هذا تبعات سلبية.

تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات.

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل.

4- التمويل الذاتي والتدفق النقدي

أولا : التمويل الذاتي: يقصد بالتمويل الذاتي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، ويعتبر هذا التمويل دليلا أساسيًا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية خلال نشاطها كما يعتبر كمعيار تستند عليه الأطراف الخارجية عند التعامل ماليًا مع المؤسسة التي ترغب في الحصول على قروض أن لا يقل التمويل الذاتي للمشروع الاستثماري فيه عن نسبة معينة.

يتكون التمويل الذاتي من الأرباح غير الموزعة و الاهتلاكات السنوية للأصول ومؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل، فالأرباح غير الموزعة على المساهمين أصبح للمسيرين حرية التصرف فيها، و الاهتلاكات السنوية تمثل ما خصص من قيم مالية لتجديد الأصول الإنتاجية وهي تختلف عن باقي الأعباء التي طرحت للوصول إلى النتيجة في كونها خروجا غير حقيقي وإنما تخصيصا داخليًا، أما مؤونات الخسائر والأعباء طويلة

الأجل فتمثل تخصيصا لقيم مالية عندما يوجد شك في دفع مصاريف في الأجل الطويل، خلال فترة انتظار تحقق هذه المصاريف تستطيع المؤسسة توظيف هذه المؤونة كمورد مالي طويل الأجل، فبالإضافة إلى استخدام التمويل الذاتي في العمليات الاستثمارية، يعتبر أيضا التمويل الذاتي ملاذا للمؤسسة عند عدم كفاية رأس المال العامل.

يحسب التمويل الذاتي بإحدى العلاقتين التاليتين[1]:

إجمالي التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.

صافي التمويل الذاتي = النتيجة غير الموزّعة + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.

ثانيا : التدفق النقدي:

هناك من المؤسسات من تفضل التدفق النقدي على التمويل الذاتي ويعتبر الإلمام بالتدفق النقدي في المؤسسة أمرًا ضروريًا لأن اتخاذ قرار الإنفاق المستقبلي يقوم على أساس التدفقات النقدية وليس على أساس الربح المحاسبي عند الرغبة في توسيع الأصول الإنتاجية أو زيادة نشاط المؤسسة، فالنفقات والإيرادات تحدّد بالقيم التي حصلت أو دفعت فعلا مع ربط هذه القيم بالفترة التي تم فيها التّحصيل أو السداد، ولا تحدد الإيرادات أو النفقات هذا بالمفهوم المحاسبي، ويتبع مبدأ الاستحقاق أو التسديد فكل إيراد أو كل نفقة مرتبطة بالفترة التي تستحق أو تخصم فيها، فقد يسجل إيراد أو نفقة ضمن السجلات المحاسبية دون أن

1- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 26

يرافق ذلك تدفق نقدي داخل أو خارج فعلي مثال ذلك، أوراق القبض أو أوراق الدفع، وحسابات الزبائن وحسابات المورّدين والمصروفات المستحقة.

ويحسب التدفق النقدي بإحدى العلاقتين التاليتين[1]:

إجمالي التدفق النقدي = النتيجة الإجمالية + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.

صافي التدفق النقدي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.

5- أنواع رأس المال العامل:

لقد أخذ مفهوم رأس المال العامل عند ظهوره تسميات مختلفة، واستعمل في أوجه متعدّدة من التحليل المالي فكان من الضروري تحديد المقاصد حتى يتحدد المفهوم قصتي رأس المال العامل برأس المال العامل القائم أو الصافي أما بقية رؤوس الأموال فأخذت التسميات التالية:

أولا : رأس المال العامل الخاص:

يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمفردها للأصول الثابتة من دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثل في القروض طويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية.

1- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 27

ثانيا : رأس المال العامل الأجنبي:

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، المتمثلة في إجمالي الديون وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها مواردا مالية متاحة عند الضرورة وارتبط دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، وأصبح ملاذا لها في الحصول على القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وملجأ لتدارك العجز في الخزينة.

يكتب رأس المال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية[1]:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

ثالثا : رأس المال العامل الإجمالي:

يسمى بحجم النشاط الاستغلالي وإنَّ اتساع هذا النشاط قد ينتج عنه اتساع للنتيجة، فتقاس بعض المؤسسات بما لديها من أصول متداولة من مخزونات (قيم استغلال) وحقوق (قيم قابلة للتحقيق وجاهزة)، وتسمى أيضا بالقيم الدوارة أو المتحولة، على عكس القيم الثابتة المتمثلة في الاستثمارات وما يتبعها ويظهر مدلول المقارنة أكثر في المؤسسات التجارية.

ويكتب رأس المال العامل الإجمالي بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة[1].

1- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 27

المطلب الثاني : النسب المالية المستخدمة في أداء الشّركات :

أولا : تعريف النسبة:

يقصد بالنسبة المالية العلاقة بين متغيرين (رقمين) تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة، حين يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الاعتماد عليه مضللا عندما يكون بشكل منفرد وبالتالي يجب النظر إلى الأرقام وهي مرتبطة أو منسوبة إلى بعضها حتى نتمكن من الوصول إلى صورة معلنة عن الوضع المالي للمؤسسة التي هي محل الدراسة[2].

ثانيا : أنواع النسب المالية

تصنف النسب المالية في خمسة مجموعات رئيسية، وكل مجموعة تؤشر أداء معينا للمؤسسة وهي كالآتي[3]:

1- النسب الهيكلية : هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للشركة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، وكذا السياسة المنتهجة من طرف الشركة وتشمل:

1- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 27

2- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 28

3- مبارك لسلوس ، ،مرجع سابق ، ص 29

1-1- نسبة التمويل الدائم : وهي تقيس مدى قدرة الشركة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة

- ✓ إذا كانت النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر وهذا يدل على حالة التوازن.
- ✓ إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر وهذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة والتي وجودها تحت تصرّف الشركة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة، وبالتالي تكون الشركة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها وهي وضعية ليست سليمة.
- ✓ إذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا معناه أن رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر وهذا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وبالتالي لم يبقى هامش والذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

2-1- نسبة التمويل الذاتي : تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ مجموع

تعطي نسبة التمويل الذاتي مدى تغطية الشركة لاستثمارها بأموالها الخاصة.

- ✓ إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فإنّ رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر ويبقى ذلك أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة ويكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.
- ✓ إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الشركة تموّل قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ليس مفيدا للشركة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس لها فوائد.

2- نسب المديونية : وهي النسب التي تقيس مدى استقلالية الشركة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها والمتمثلة في:

2-1- نسبة الاستقلالية المالية : لمعرفة مدى استقلالية الشركة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم حيث تعطى هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي - الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة

يجب أن لا تنخفض هذه النسبة عن 0.5 أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50% من مجموع الخصوم، وإلا تكون الشركة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشكلة بأكثر من 50% من الديون.

2-2- نسبة قابلية التسديد : تقيس مدى قابلية الشركة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة التالية[1] :

نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم

- ✓ إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن الشركة لها ضمانات لديون الغير، وبالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها.
- ✓ إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5) (طبقا، منطقيًا أنها أقل من الواحد معنى ذلك أن ديون الشركة تمثل أكثر من 50% من مجموع أصولها، وبالتالي فإنّ أكثر من 50%% من أصول الشركة ممولة بالديون.

3- نسب السيولة : ويقصد بها قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي مدى كفاية التدفقات النقدية التي تمكن الشركة من مواجهة التزاماتها المالية وتجنّب عدم الملاءة الفنّية ومضمونها أن الشركة لديها المال الكافي لتسديد ديونها ولكن عدم سيولة عند نقطة

1- عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي ، " التحليل والتخطيط المالي " الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 85 .

زمنية محدّدة قد يعرّض الشركة إلى مخاطر السيولة، لذلك فإن ملاءة الشركة من عدمه يعد مقياسًا مناسبًا وحقيقيًا لمخاطر السيولة وتتمثل في[1]:

3-1- نسبة السيولة العامة : وتسمّى سيولة رأس مال العامل وتبيّن هذه الأخيرة مدى قدرة الشركة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ الاستحقاق وتعطي هذه العلاقة:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة ÷ ديون قصيرة الأجل

- ✓ إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الشركة قادرة على تغطية ديونها ولديها رأسمال عامل موجب.
- ✓ إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا دليل على أن الشركة لديها رأسمال عامل معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.
- ✓ إذا كانت النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أنّ الشركة في حالة سيئة.

3-2- نسبة السيولة المختصرة (المخفّضة) : وهي تبين مدى كفاءة الشركة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول وتعطى بالعلاقة:

السيولة المختصرة = (أصول متداولة - المخزون) ÷ ديون قصيرة

1- زينة قمري ، " واقع استخدام الاساليب الكميّة في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسات المينائية بسكيكدة " مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى فإذا كانت مرتفعة فهذا يدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات.

3-3- نسبة السيولة الحالية : تمكّن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف الشركة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل، وتعطى بالعلاقة:

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة ÷ ديون قصيرة

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى، وتعطي أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون قصيرة الأجل وبقي فائض منها جامد لم يستخدم.

3-4- نسبة سيولة الأصول : تمكّن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول، وتتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0.5 وحتى تكون وضعية الشركة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة وتحقق أرباحا وتعطى بالعلاقة :

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة ÷ مجموع الأصول

إن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن الشركة تستثمر معظم أموالها في الأصول القابلة للتحوّل إلى نقدية في المدى القصير وبالعكس انخفاضها يدل على ارتفاع قيمة الاستثمارات ما يعطي للشركة إمكانية تحسين مردودها على المدى الطويل.

4- نسب المردودية : وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة [1]، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها الشركة فيما يتعلق بالسيولة والدفع المالي وهي بذلك تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة الشركة وتتمثل هذه النسب في[2]:

4-1- نسبة المردودية المالية : تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاضعة، وتعطى بالعلاقة :

نسبة المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية × 100) ÷ الأموال

كلما زادت هذه النسبة كلّما دل على وجود تسيير أمثل من طرف الشركة لمواردها المالية وكلما قلت وانعدمت كلما لزم ذلك على الشركة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

4-2- نسبة المردودية الاقتصادية : تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين الشركتين حيث الأرباح التي تحققها الشركة من عملياتها يجب أن تكون كافية وتسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ عملياتها:

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، " الإدارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 483 .

2- زينة قمري ، " **واقع استخدام الاساليب الكميّة في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسات الميناائية بسكيكدة** " مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

نسبة المردودية الاقتصادية = (نتيجة الدورة الصافية × 100) ÷ مجموع الأصول

4-3- نسبة المردودية التجارية : تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي X دينار من المبيعات وكلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها الشركة لأنها تشكل عبنا عليها وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية التجارية = (نتيجة الدورة الصافية × 100) ÷ الأصول الثابتة

ثالثًا: أهمية النسب المالية

تتلخص أهمية النسب المالية في الجوانب التالية:

- .تحديد مدى قدرة الشركات على مواجهة الالتزامات الجارية.
- .قياس درجة نمو الشركة والكشف عن مواطن الضعف والقوة.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الميزانيات التقديرية.
- قياس الفعالية التي تحصل عليها الشركة باستغلالها لمختلف موجوداتها لتحقيق الربحية.

المطلب الثالث : مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي :

فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، تحسين العلاقة بين كل أصحاب المصالح.

إلا أن دور الحوكمة في تحسسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توفرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة :

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل المؤسسات.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين) .

- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر واموال المؤسسة.

وبالتالي، نلاحظ ان التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل تقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لان ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسب من الضمان لتحقيق

ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الاليات قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات[1].

إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب:

– من خلال التأكيد على معاملات المؤسسة في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين منها.

– تؤدي إجراءات الحوكمة الى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة مما يساعد الشركات على جذب الاستثمارات بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الازمات المالية.

1– يحياوي الهام ، بوديد ليلى ، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، 2019/2018 ، ص 46–47 جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر .

هناك مجموعة من الإجراءات والآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة وانعكاساتها على الأداء المالي منها[1] :

ـ **الآليات القانونية:** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق اهداف حوكمة المؤسسات.

ـ **الآليات الرقابية:** لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الاشراف والتوجيه.

ـ **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة ولجانه.

ـ **الآليات المالية والمحاسبية:** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة، مع جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

1- يونس ريمة ، لحمر صبرينة ، فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي ، ملتقى وطني حول الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر ، 2018/10/24 ، ص : 12 – 13 .

خلاصة:

يلعب الأداء المالي أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ أهداف المؤسسة.

كما أن تقييم الأداء المالي يساعد على تحديد مواطن القوة أو تبيان مواطن الضعف ، وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة .

علاوة على ذلك ، تساهم حوكمة الشركات في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وتعزيز كفاءة الإدارة ، كما تساهم في تقليل المخاطر المالية التي تواجه المؤسسة وبالتالي تعزيز استقرارها المالي ونموها المستدام .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية للحوكمة وأثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من مختلف الجوانب، وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية المدية " فرع من فروع مجمع سونلغاز".

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة، ماهية وأهمية الشركة وكذا الهيكل التنظيمي).

المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة .

المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة

يعتبر قطاع الطاقة عصب الإقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (شركة قابضة). تحت المسمى (مجمع سونلغاز)، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الإقتصادية والإجتماعية والسياسية للدولة والمواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز).

الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي.[1]

- بداية القرن العشرين، اشتركت 16 شركة في إمتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAEF) في الوسط والغرب، Compagnie du Bourbonnaisإلى الشرق ومصانع Lévy في قسنطينة.
- 1947، تم نقل الشركات الإمتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائريةُEGA، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الإحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر بتاريخ 1962/12/31.
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر بتاريخ 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.
- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK) ، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.

[1]- الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZhttp://www.sonelgaz.dz

▪ 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC) وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر بتاريخ 1962/12/14.

▪ 1995 التمتع بشخصية قانونية والإستقلال المالي، ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.

▪ 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).

▪ 2002 تغيير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 2002/02/05.

▪ 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت Sonelgaz شركة قابضة، تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:

✓الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.(SPE)

✓الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء.(GRTE)

✓شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية.(GRTG)

▪ 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجمع، من أهمها:

✓مشغل النظام الكهربائي(OS)، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء.

✓الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر(SDA).

✓المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).

✓الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز للشرق (SDE).

✓شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب(SDO).

- 2009 الإنتهاء من إعادة الهيكلة: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

✓الشركات المهنية والتجارية"SociétésMétiers": تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباءSPE، شركة نقل الكهرباءGRTE، شركة نقل الغازGRTG، 04 شركات التوزيعO-E-C-SDA ، شركة مسير المنظومة الكهربائيةOS.

✓شركات الإنتاج: وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء ترقة SKT، شركة كهرباء كودية الدراوشSKD، شركة كهرباءالبرواقيةSKB، شركة كهرباء سكيكدة. SKS

✓شركات الأشغال: يضم 06 شركات KAHRIF, KAHRAKIB, ETTARKIB, INERGA,CEEG,KANAGHAZ

✓شركات المساعدة: هي شركات تقدم خدمات حسب الإختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم 15 شركة.

✓شركات مشاركة مع سونلغاز: وهي شركات مختلطة مع شركات أخرى ولها حصص في رأس المال وتضم 06 شركات.

- 2011 – تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز، الذي أعتمد في عام 2002، وأعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، 2 مايو 2011، وتصبح بالتالي، Sonelgaz.Spa في "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ إسم Sonelgaz. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى "Groupe Sonelgaz". في اللوائح المعدلة، تحتفظ Sonelgaz بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017: إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة وتقسم أنواع الشركات كما يلي:
  - ✓ الشركات الخاضعة: يكون رأسمالها 100% من المجمع، وتضم 13 شركة (06 شركات مهنية و07 شركات أشغال).
  - ✓ الشركات المختلطة: يكون رأسمالها 51% من المجمع، وتضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة).
  - ✓ شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز: وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 وتضم 20 شركة
  - ✓ شركات مشاركة مع شركات أخرى: وهي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة 2009 وتضم 05 شركات.

ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي ضمت «SDC, SDE, SDO» مع إضافة SDA كفرع.

وبداية من جانفي 2020 إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SADEG»، والتي تضم الأربع نواحي للتوزيع:

1- **ناحية التوزيع الجزائر** مقرها الجزائر العاصمة، وتضم ولاية الجزائر العاصمة فقط.

2- **ناحية التوزيع البليدة**، وتضم الولايات التالية: البليدة، المدية، الجلفة، تيبازة تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف، البويرة، بومرداس، تيزي وزو.

3- **ناحية التوزيع وهران**، وتضم الولايات التالية: وهران، عين تموشنت، معسكر، مستغانم، غليزان، سيدي بلعباس، تيارت، تلمسان.

4- **ناحية التوزيع قسنطينة**، وتضم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة، سوق اهراس، ام البواقي، عنابة، الطارف وتبسة.

5 – **ناحية التوزيع ورقلة**، وتضم الولايات التالية: ورقلة، بسكرة، الوادي، الاغواط، غرداية، تمنراست، اليزي، تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيعة، جانت، عين صالح، عين قزام.

6- **ناحية التوزيع بشار**، وتضم الولايات التالية: بشار، أدرار، البيض، النعامة، سعيدة، تندوف، بني عباس، تيميمون، برج باجي مختار.

الفرع الثاني: مهام المجمع[1]:منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباءوالغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة.
- تخطيط وضع برامج استراتيجة لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

[1]- الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ، مرجع سابق

الفرع الثالث: أهداف المجمع:[1]تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول على موارد.
- توسيع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب الإستراتيجيات التنموية.
- إستقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- الوصول لإستقلالية مالية في تمويل الإستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل.
- الرفع من الأداء الإجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن.

الفرع الرابع: تعريف الشركة[2]: أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

- تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط ومنخفض وضغط عالي، متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول.

1- الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ ، مرجع سابق

2- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغازhttp://www.sdc.dz

- إعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

الفرع الخامس: مهام الشركة:[1] وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على إستعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك وخاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الإجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.
- التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.
- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان إحتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ضمان نوعية وإستمرارية الخدمة وإستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد وكذا ضمان أمن وفعالية الشبكات
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة وتسويق الكهرباءوالغاز.

الفرع السادس: الشركة في أرقام[2]:شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا الاستغلال وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

[1] – الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

[2] – الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصي الشركة أكثر من 8312810 زبون في الكهرباء و4911959 زبون في الغاز.
- تطور الشبكات الكهربائية والغازية: تحصي الشركة بتسيير أكثر من 1333316 كلم للشبكة الكهربائية و92108 كلم لشبكة الغاز.
- عدد العمال: تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر58 ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها **مديرية المدية لتوزيع للكهرباء والغاز** وهي المديرية محل دراستنا.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المستقبلة"مديرية التوزيع بالمدية".

الفرع الأول: تعريف المديرية:[1]: أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الإعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري وإستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

الفرع الثاني: التغطية الإقليمية: تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 219 156زبون، عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 899 67 زبون، موزعة على (المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية).

[1] – مقابلة مع السيد فرحات رفيق، مكلف بالإعلام والإتصال بمديرية التوزيع للمدية.

و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم، و06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم.

الفرع الثالث: أهداف المديرية[1]:

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الإستثمارية في آجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الإجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلة[2]

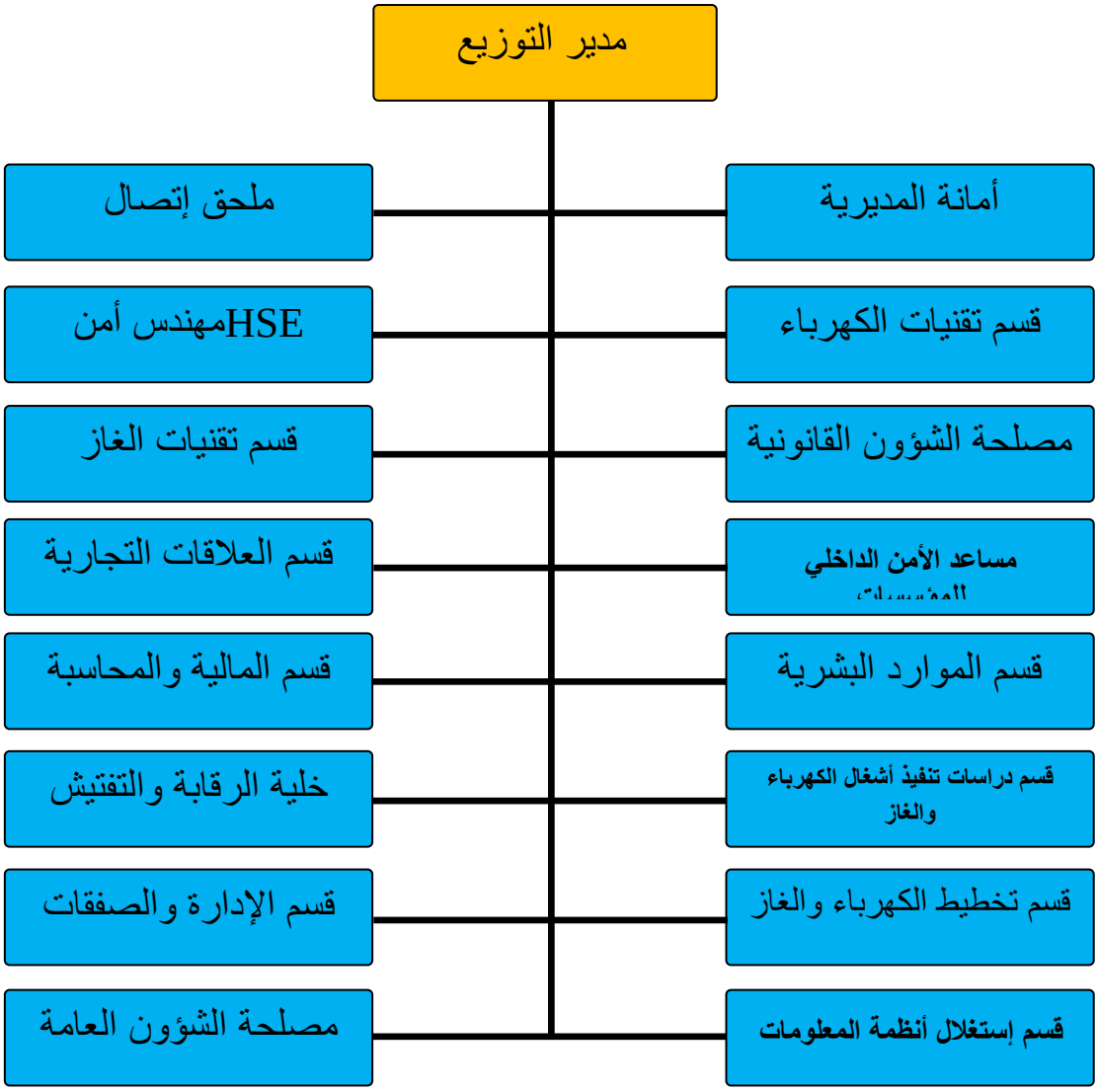
لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي، الذي يحدد مكوناتها من أقسام ومصالح، ومهام كل منها.

[1] – الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

[2] – مقابلة مع السيد مسعودساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للشركة:[1]

1-مدير التوزيع: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

2-الأمانة العامة: دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

3-مصلحة الشؤون القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

4-مهندس الأمن HSE: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

5-ملحق الإتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛

[1]- مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمديرية.

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

6-مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات: ويقوم بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

7-قسم تقنيات الكهرباء: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

8-قسم تقنيات الغاز: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

9-قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.
- متابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

10- قسم الإدارة والصفقات:

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

11-قسم العلاقات التجارية: يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ-**مصلحة تطوير المبيعات:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب-**مصلحة التحصيل:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت-**مصلحة الحسابات الكبرى:** تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

12-قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

13-قسم الموارد البشرية: يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

14- مصلحة الشؤون العامة: وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.

- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

15- قسم تخطيط الكهرباء والغاز: وتتمثل مهامه في:

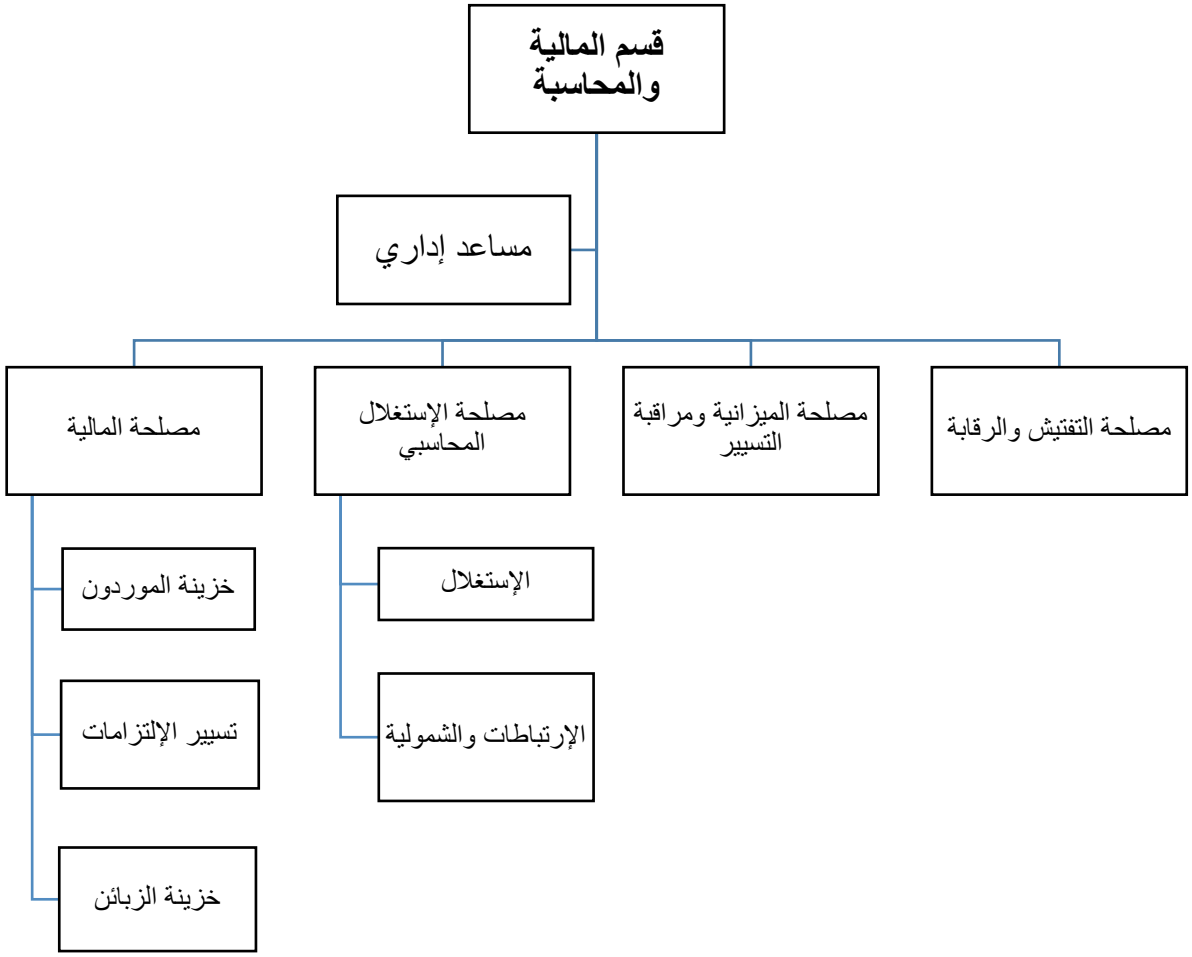
- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

16- **قسم المالية والمحاسبة:** ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

الفرع الرابع: تقديم قسم المالية والمحاسبة[1]:

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

[1]- مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمديرية.

1- مصلحة المالية:

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض إستثماري أو إستغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

2- مصلحة الإستغلال المحاسبي:

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

أ- **الموازنات التقديرية:** تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الإنحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

ب- **مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الإنحرافات وإكتشاف أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4- مصلحة التفتيش والرقابة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهج المستخدم في هذه الدراسة ، وأساليب جمع البيانات، ثم نتناول خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة إلى استخراج البيانات من برنامج التحليل الاحصائي للبيانات SPSS.

المطلب الاول : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيارهما، كما ويتضمن وصفاً لأدوات الدراسة ودلالات صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق الأدوات للحصول على البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

مجال الدراسة:

تكون مجال الدراسة الحالية من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، إذ قام الباحث بدراسة العلاقة بين المتغيرات من جمع البيانات وتقديم المعلومات عنها، علما بأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر الحوكمة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة المطورة استنادا إلى آراء العديد من الباحثين.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية بمقدار (28 عامل)، وقد قام الباحث بتوزيع 28 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 28 استبانة من عدد الاستبانات الموزعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1-النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

2-ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان.

3-الوسط الحسابي، كمرجعية أو معيار لقياس الوزن النسبي أو درجة الموافقة النسبية لمضمون كل عبارة من العبارات المشمولة في أسئلة الدراسة.

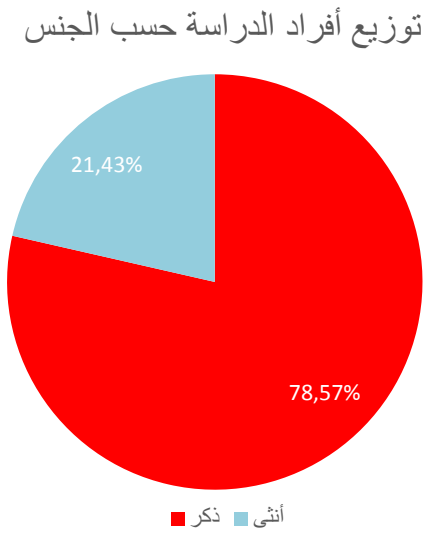
المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (01): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	78.6
	أنثى	6	21.4
	المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (04):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (01)

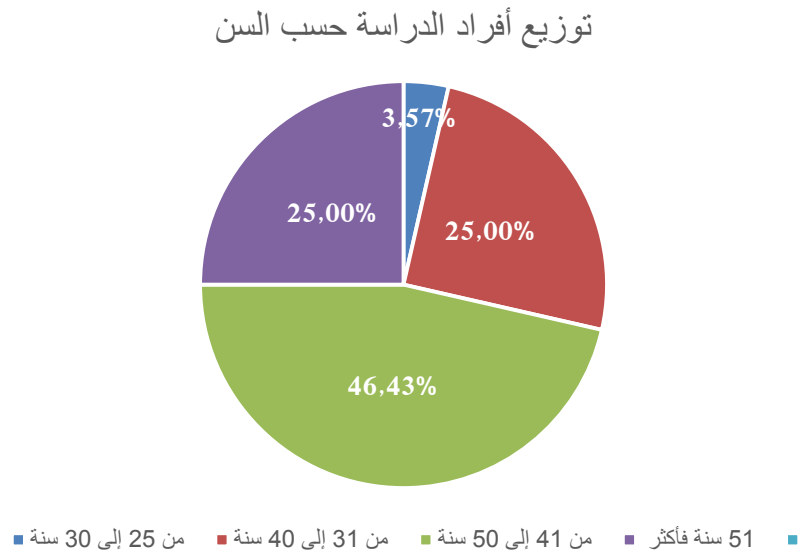
يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور 78.57% تفوق نسبة الإناث التي تساوي 21.43%.

جدول رقم (02): توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

		التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 25 إلى 30 سنة	1	3.6
	من 31 إلى 40 سنة	7	25
	من 41 إلى 50 سنة	13	46.4
	51 سنة فأكثر	7	25
	المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (05):



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (02)

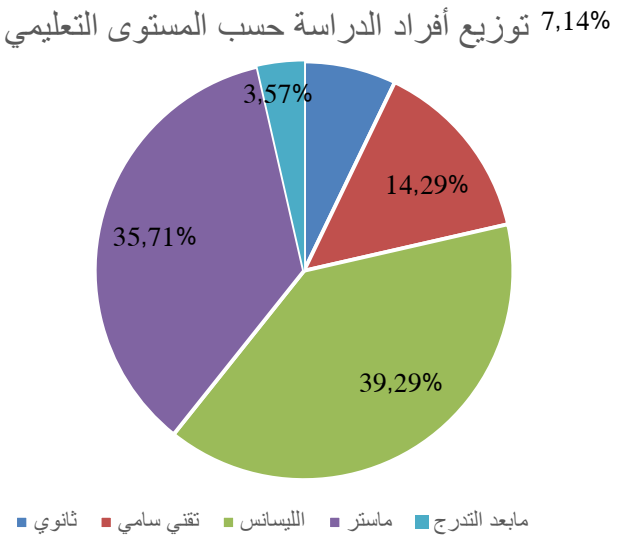
من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [25-30] بلغت 3.57% وهي أقل نسبة، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [31-40] وفئة العمال الأكبر من 51 سنة بنسب متساوية (25%)، في حين أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [41-50] كانت تساوي 46.43% وهي أكبر نسبة.

جدول رقم (03): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	2	7.1
	تقني سامي	4	14.3
	الليسانس	11	39.3
	ماستر	10	35.7
	ما بعد التدرج	1	3.6
	المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (06):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (03)

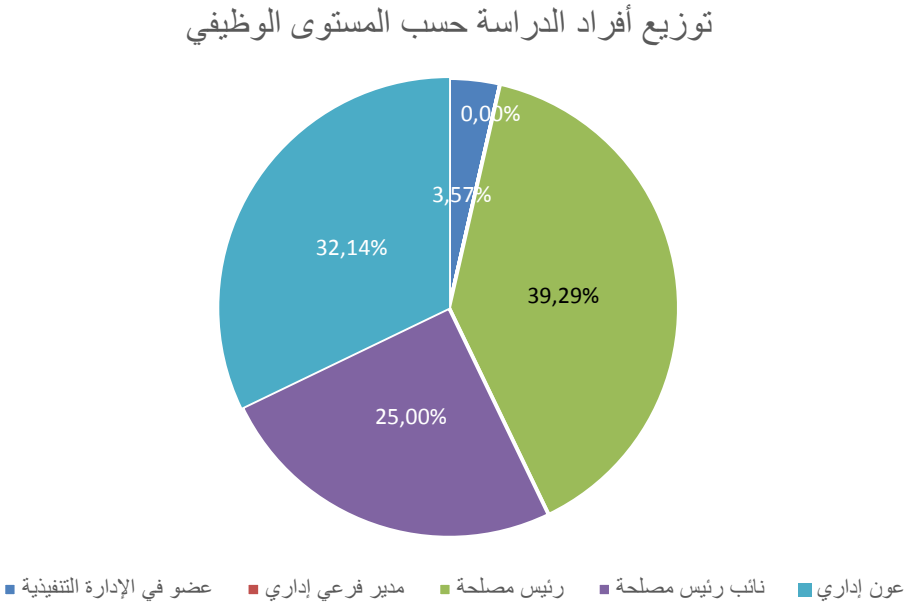
من الجدول رقم (03) يتبين أن المستوى التعليمي ليسانس يمثل الفئة الأكبر في العينة محل الدراسة بنسبة 39,29 %، المستوى التعليمي ماستر بنسبة 35,71% ، ثم تقني سامي بنسبة 14,29% يليها المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 7,14% وفي الأخير مابعد التدرج بنسبة 3,57%.

جدول رقم (04): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

		التكرارات	النسبة المئوية
المهنة	عضو في الإدارة التنفيذية	1	3.6
	مدير فرع إداري	0	0
	رئيس مصلحة	11	39.3
	نائب رئيس مصلحة	7	25
	عون إداري	9	32.1
	المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (07):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (04)

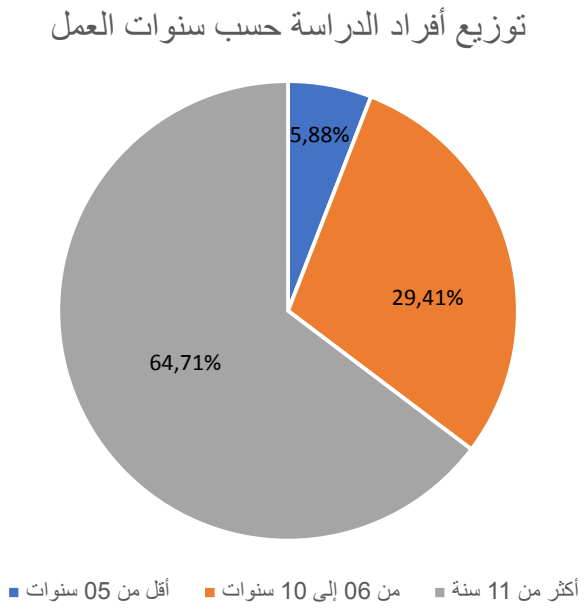
من الجدول رقم (04) يتبين أن نسبة رئيس المصلحة هي أكبر نسبة في العينة محل الدراسة والتي تقدر بـ 39,29% وبعدها عون إدارة بنسبة 32,14% ثم نائب رئيس مصلحة بنسبة 25,00% يليه عضو في الإدارة التنفيذية بنسبة 3,57%.

جدول رقم (05): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات العمل:

		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات العمل	أقل من 05 سنوات	1	3.6
	من 06 إلى 10 سنوات	5	17.9
	أكثر من 11 سنة	22	78.6
	المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (08):



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (05)

من الجدول رقم (05) يتبين أن نسبة سنوات العمل الأكثر من 11 سنة هي الفئة الغالبة في العينة محل الدراسة بنسبة 64,71% تليها فئة مابين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 29,41% ثم نسبة فئة أقل من 5سنوات بنسبة 5,88%.

1) صدق وثبات أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرضه بصورته الأولية على عدد من المحكين ذوي الخبرة والاختصاص، كما هو في الملحق بقائمة أسماء المحكمين وتخصصاتهم، وطلب منهم ابداء ملاحظاتهم حول المقياس من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي ينتمي إليه، وشمولية المجال، ووضوح فقراته، ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها وحذف الفقرات غير الملائمة، أو إبداء أية ملاحظات قد يستفيد منها الباحث وتم اعتماد موافقة.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويمثل الجدول رقم (06) معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة الثبات الكلية 0.929 في حين كان قيم معاملي الثبات لأداتي مقياس تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة ومقياس حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تساوي 0.908 و0.862 على التوالي، واعتبرت هذه القيم ملائمة ومقبولة لغايات الدراسة.

جدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأداة	عدد العبارات	صدق الأداة
مقياس تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة	10	0.908
مقياس تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	10	0.862
الاستبانة الكلية	20	0.929

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

2) الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان، فقد تم قياس صدق اتساق متغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة مع عباراته، وقياس صدق اتساق متغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مع عباراته.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العبارة 01	0.664	دال	العبارة 06	0.832	دال
العبارة 02	0.782	دال	العبارة 07	0.792	دال
العبارة 03	0.649	دال	العبارة 08	0.726	دال
العبارة 04	0.753	دال	العبارة 09	0.737	دال
العبارة 05	0.816	دال	العبارة 10	0.659	دال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول نجد أن معاملات الارتباط لبيرسون بين عبارات متغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة والدرجة الكلية لمتغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة دالة إحصائيا، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين: 0.649 و0.832. وهذا ما يؤكد وجود اتساق داخلي بين متغير تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة وعباراته (10 عبارات).

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العبارة 01	0.595	دال	العبارة 06	0.798	دال
العبارة 02	0.625	دال	العبارة 07	0.585	دال
العبارة 03	0.647	دال	العبارة 08	0.574	دال
العبارة 04	0.648	دال	العبارة 09	0.747	دال
العبارة 05	0.758	دال	العبارة 10	0.724	دال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول نجد أن معاملات الارتباط لبيرسون بين عبارات متغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والدرجة الكلية لمتغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دالة إحصائيا، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين: 0.574 و0.798. وهذا ما يؤكد وجود اتساق داخلي بين متغير لمتغير تأثير حوكمة الشركات، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وعباراته (10 عبارات).

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة وتفسيرها:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب احصائية المختلفة والملائمة وجب أولا تحديد ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للاعتماد عليه في الدراسة.

جدول (09) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن النسبي	المتوسط المرجح
معارض بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.8
معارض	2	من 1.8 إلى أقل من 2.6
موافق بدرجة متوسطة	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الجزئية:

نتائج الإجابة عن الفرض الأول والذي ينص على:

يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة.

المحور الأول: هل يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة؟

جدول (10): التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول

مضمون العبارة	معارض بشدة	معارض	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية			
1	0	1	3	16	8	4.11	0.737	موافق
	0	3.6	10.7	57.1	28.6			
2	0	1	10	12	5	3.75	0.799	موافق
	0	3.6	35.7	42.9	17.9			
3	0	2	8	15	3	3.68	0.772	موافق
	0	7.1	28.6	53.6	10.7			
4	0	1	7	10	10	4.04	0.881	موافق
	0	3.6	25	35.7	35.7			
5	1	2	9	12	4	3.57	0.959	موافق
	3.6	7.1	32.1	42.9	14.3			
6	1	0	10	10	7	3.79	0.957	موافق
	3.6	0	35.7	35.7	25			
7	0	2	10	11	5	3.68	0.863	موافق
	0	7.1	35.7	39.3	17.9			

8	0	0	7	14	7	0	4	0.720	موافق
	0	0	25	50	25	0			
9	0	0	10	15	3	0	4.25	0.645	موافق بشدة
	0	0	35.7	53.6	10.7	0			
10	0	0	8	12	7	1	3.96	0.838	موافق
	0	0	28.6	42.9	25	3.6			
المحور الأول	3.88							0.609	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ أن المتوسط المرجح تراوح ما بين 3.57 و4.25 وهذا يشير إلى وجود موافقة لعينة الدراسة على معظم الأبعاد المتضمنة في العبارات من 1 إلى 10، كما نلاحظ أن الاتجاه العام المتوسط العام يساوي (3.88) مع انحراف معياري (0.609)، وهو يؤكد وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة إلى الموافقة بأنه يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة.

نتائج الإجابة عن الفرض الثاني والذي ينص على:

يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تم عرض النتائج كالآتي:

المحور الثاني: هل يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

جدول (11): التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني

مضمون العبارة	معارض بشدة	معارض	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية			
1	0	0	4	14	10	4.21	0.686	موافق بشدة
	0	0	14.3	50	35.7			
2	0	0	1	19	8	4.25	0.518	موافق بشدة
	0	0	3.6	67.9	28.6			
3	0	3	1	14	10	4.11	0.916	موافق
	0	10.7	3.6	50	35.7			
4	0	2	3	9	14	4.25	0.928	موافق بشدة
	0	7.1	10.7	32.1	50			
5	0	7	6	6	9	3.61	1.197	موافق
	0	25	21.4	21.4	32.1			
6	0	5	8	9	6	3.57	1.034	موافق
	0	17.9	28.6	32.1	21.4			
7	0	0	8	15	5	3.89	0.685	موافق
	0	0	28.6	53.6	17.9			

8	0	1	4	14	9	4.11	0.786	موافق
	0	3.6	14.3	50	32.1			
9	0	6	3	12	7	3.71	1.084	موافق
	0	21.4	10.7	42.9	25			
10	0	2	7	10	9	3.93	0.940	موافق
	0	7.1	25	35.7	32.1			
المحور الثاني	3.964						0.600	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) نلاحظ أن المتوسط المرجح تراوح ما بين 3.57 و4.25 وهذا يشير إلى وجود موافقة لعينة الدراسة على معظم الأبعاد المتضمنة في العبارات من 1 إلى 10، كما نلاحظ أن الاتجاه العام المتوسط العام يساوي (3.964) مع انحراف معياري (0.600)، وهو يؤكد وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة إلى الموافقة بأنه يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

خلاصة :

في هذا الفصل تم التطرق الى التعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية من حيث النشأة و الهيكل التنظيمي و كذا التغطية و الاهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة و لتعزيز الدراسة قمنا بتوزيع استبيان على موظفي و اطارات المؤسسة ، و بعد استرجاع و جمع الاستبيان قمنا بتحليله و عرضه على البرنامج الإحصائي SPSS و قد خلصت النتائج بعد التحليل الى انه توجد علاقة وطيدة و توافق كبير بين تطبيق آليات الحوكمة و تحسين الاداء المالي للمؤسسة (سونلغاز المدية) .

خاتمة

خاتــمة :

أصبح موضوع حوكمة الشركات محل اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية لما له من دور فعال في القضاء على كثير من التلاعبات و الاخطاء التي كانت تحدث في السابق مما جعل المؤسسات الاقتصادية تتبنى و تطبق آليات الحوكمة كاستراتيجيات لمراجعة الاداء المالي و تحسينه و من خلال دراستنا لموضوع : الحوكمة و أثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة و قصد معالجة الإشكالية التي تدور حول : إمكانية وجود أثر لتطبيق الحوكمة على تحسين الاداء المالي للمؤسسة .

إختبار الفرضيات :

- **الفرضية الاولى** : الحوكمة هي نظام يسير و يراقب المؤسسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن حوكمة الشركات هي الكيفية التي تسيّر بها المؤسسات و تراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و هذا ما يثبت صحّة الفرضية .

- **الفرضية الثانية** : يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسة :

من خلال دراستنا توصلنا الى : أن تطبيق مبادئ و آليات الحوكمة من الاسباب الرئيسية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة و كذلك تعتبر طرفًا محوريًا في ادارة الصراع بين أصحاب المصالح في المؤسسة و هذا ما يثبت صحّة الفرضية .

- **الفرضية الثالثة** : يوجد تأثير لحوكمة الشركات على تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :

من خلال الدراسة توصلنا إلى : أنه توجد علاقة وطيدة بين تطبيق آليات الحوكمة

و تحسين الأداء المالي للمؤسسة و بالتالي يكون تأثيرها إيجابيا على الأداء المالي و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

- **الفرضية الرابعة :** تعتمد المؤسسة محل الدراسة على آليات الحوكمة كالمراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية و هذا لما له من تأثير على الأداء المالي خصوصا :

من خلال الدراسة الميدانية استنتجنا بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على آليات الحوكمة كالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وذلك بناء على نتائج الاستبيان والمقابلة مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع المدية.

نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة النظرية والتطبيقية الى مجموعة من النتائج :

- ❖ تعتبر حوكمة الشركات الكيفية الّتي تسيّر بها المؤسسات و تراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و بالتالي فهي بمثابة الأداة الّتي تضمن كفاءة المؤسسة في استغلالها لمواردها بشكل امثل و تجنب المخاطر .
- ❖ تعد مبادئ و آليات الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .
- ❖ تعتبر حوكمة الشركات نظامًا رقابيا فعالا ، من خلاله يمكن حل مشاكل المؤسسة وذلك بالحد من هيمنة الإدارة ومحاولتها لتحقيق اهداف خاصة على حساب أصحاب المصالح و المساهمين .
- ❖ تعتبر مبادئ حوكمة الشركات طرفًا محوريًا في عملية إدارة الصراع بين اصحاب المصالح من خلال تطبيق أفضل المعايير و ذلك برفع مستوى الإفصاح والشفافية والمساءلة بين الاطراف المعنية في المؤسسة .

- ❖ للأداء المالي اهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي و ذلك من خلال التأكد من استخدام الموارد المتاحة و ما مدى تنفيذ الاهداف المسطرة داخل المؤسسة .
- ❖ تمكن عملية تقييم الاداء المالي من تحديد نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لتصحيحها .
- ❖ تساهم حوكمة الشركات في التقليل من المخاطر المالية التي تواجه المؤسسة و بالتالي تعزيز استقرارها المالي .

توصيات :

من خلال دراستنا و النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للمؤسسات من أجل تحسين أدائها المالي من خلال تبني مبادئ الحوكمة

و هي كالتالي :

- العمل على نشر مفهوم حوكمة الشركات لدى كافة الفاعلين الاساسيين في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك بالقيام بدورات تكوينية حول الحوكمة و دور آلياتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات .
- سن قوانين تلزم المؤسسات بضرورة تطبيق آليات الحوكمة في تسيير شؤونها و لتحقيق أهدافها .
- التأكيد على ضرورة الرقابة الداخلية و الخارجية ووضع المعايير اللازمة لذلك في سبيل تحقيق الافصاح والشفافية و مواجهة الفساد المالي و الإداري .
- إن تطبيق حوكمة المؤسسات إحدى اهم خيارات التحول نحو اقتصاد السوق مما يحتم على المؤسسات التفكير في التطبيق الامثل لآليات و مبادئ الحوكمة لتحسين آدائها المالي .

آفاق الدراسة :

بعد دراستنا لموضوع الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة نفتح المجال أمام الباحثين للتوسع و الإلمام بالموضوع أكثر و نقترح بعض المواضيع منها :

1- تعزيز الافصاح و الشفافية في المؤسسات الاقتصادية و أثرها على الأداء المالي .

2-دور تطبيق آليات الحوكمة في كسب ثقة المساهمين .

3-دور الحوكمة في تحسين اداء للمؤسسات الاقتصادية.

قائـــــمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- ابراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال ،(مصر: الدار الجامعة 2010)
- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012 .
- جمال مهدي ،مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ،(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009)
- دادن عبد الغني ، " قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 04 ، 2006 .
- زبنة قمري ، " واقع استخدام الاساليب الكميّة في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسات المينائية بسكيكدة "
- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، " الإدارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي،(مصر: الدار الجامعة 2008)
- عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي ، " التحليل والتخطيط المالي " الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- عطا الله وارد خليل محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2007.

- علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2011.
- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 .
- محمد مصطفى سليمان ، حـوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الـــــدار الجامعـــية الاسكندرية، مصر 2008 .
- ناظم حسن عبد السّيد ، محاسبة الجودة " مدخل تحليلي " دار الثقافة ، عمان ، 2009 .
- نظير رياض محمد الشحات ، ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة ، (مصر:د.د.ن 2007) .
- وائم محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، عمان 2009 .

مذكرات :

- أسامة عبد الخالق الأنصاري ، الإدارة المالية ، مذكرة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي ، 2019/2018 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج برعريريج ، الجزائر
- بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مدخلة مقدمة بالمؤتمر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012 .

- بوقابة زينب أثر حوكمة المؤسسات على جودة الإفصاح المحاسبي في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018/10/24.
- جميل أحمد ، سفير محمد،" تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافيّة و الإفصاح " مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر – 2023/2022 ، جامعة ابن خلدون– تيارت – الجزائر
- حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة و مالية ، 2019/2018 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر .
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، 2015/2014 ، جامعة جيجل ، الجزائر .
- صلاح حسن، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية ، (مصر: الدار الكتاب ، الحديث 2010)
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (مفاهيم – مبادئ – التجارب – التنظيمات) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر – 2014/2013 ، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – الجزائر .
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر– 2019/2018 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج – الجزائر
- عدنان عبد الرحمان قباجة، اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتورا ،2018/2017 جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة – الجزائر .
- مبارك لسلوس ، " التسيير المالي " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و مالية ، 2023/2022 ، جامعة ابن خلدون ، تبارت ، الجزائر

قائمة المصادر و المراجع

- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،(مصر: بنك الاستثمار القومي 2007)
- محمد محمود الخطيب ، الاداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، 2023/2022 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر .
- نوي فاطمة الزهراء، اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة بسكرة،– 2016 – 2017
- نويلي نجلاء ، استخدام ادوات المحاسبة الادارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 / 2015 .
- يحياوي الهام ، بوديد ليلى ، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، 2019/2018 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر .
- يسعد وهيبة ، الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات، ملتقى وطني حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر ، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج ، الجزائر ، 2018/10/24
- يونس ريمة ، لحمر صبرينة ، فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي ، ملتقى وطني حول الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعريريج ، الجزائر .

مقابلات :

- مقابلة مع السيد فرحات رفيق، مكلف بالإعلام و الإتصال بمديرية التوزيع للمدية.

- مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

المواقع الإلكترونية :

- الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZhttp://www.sonelgaz.dz

- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز http://www.sdc.dz

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

تحية طيبة و بعد ...

يمثل هذا الاستبيان جزءا مهما في البحث في إطار الدراسة التي سنجريها للحصول على شهادة "**ماستر إدارة مالية** "، المعنونة بـ:

الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

يهدف هذا الاستبيان إلى الوقوف على واقع ممارسات الحوكمة في الشركات الاقتصادية، و لتسهيل هذه العملية يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة و موضوعية، و ذلك لما لرأيكم من أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي لدراسة، علما أن إجابتكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

و في الأخير أقدم لكم شكرنا الخالص على تعاونكم و استجابتكم الكريمة.

الطلبة:

- **بربار مسعود**
- **بلعيسى تقي الدين**

أولا: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خيارك

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 25 سنة إلى 30 سنة ☐ من 31سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر ☐

3- **المستوى العلمي:** ثانوي ☐ تقني سامي ☐ الليسانس ☐

ماستر☐ ما بعد التدرج ☐ .

4- **المستوى الوظيفي :** عضو في الإدارة التنفيذية ☐ مدير فرع إداري ☐

رئيس مصلحة ☐ نائب رئيس مصلحة ☐ عون إداري ☐

5- **سنوات العمل:** أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 11 سنة ☐

ثانيا: محاور الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بآليات حوكمة الشركات مساهمتها في تحسين أدائها المالي، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

	المحور الأول: تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة					
الرقم	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	معارض	معارض بشدة
1	يساهم مجلس الإدارة في وضع السياسات و الإجراءات لتحقيق أهداف الشركة و مراقبة تنفيذها.					
2	توفر المؤسسة بيئة و ظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم ، و تعمل على حفظ حقوقهم .					
3	يراعي مجلس الإدارة تحسين العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح.					
4	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة فعال لمتابعة سير العمل في المؤسسة .					
5	يشرف مجلس الادارة على عملية الافصاح و الاتصالات بطريقة عادلة مع جميع الاطراف ذات العلاقة .					
6	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل مبادئ الحكومة.					
7	تساعد المراجعة الداخلية على تحديد أوجه القصور و الضعف في الأداء العام لشركات و اقتراح سبل العلاج الدائم لهذا الضعف					
8	إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة لتنعكس بشكل إيجابي على ربحيتها و متانة					

	مركزها المالي.					
9	رفع تقارير دورية منتظمة لمجلس الإدارة عن الوضع المالي للشركة توضح فيه مواطن الضعف ،و الفرص و التهديدات (المخاطر).					
10	يوجد موقع الكتروني للشركة يتم تحديث معلوماته بشكل مستمر .					

المحور الثاني: تأثير حوكمة الشركات، على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية						
الرقم	**العبـــــــــــــارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة.					
2	يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها .					
3	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها.					
4	التركيز على الزبون وتحسين الخدمات أدى إلى تحسن الأداء المالي المؤسسة.					

5	يساهم تحسين الأداء المالي في زيادة المكافآت ورواتب العمال .					
6	مناخ العمل في المؤسسة محفز و دافع للإبداع و التميز.					
7	تتم مقارنة النتائج مع النتائج المتوقعة و تحديد الانحرافات و أسبابها.					
8	تسعى المؤسسة إلى الزيادة من مستويات الأرباح المحققة و توسيع مجال تغطيتها.					
9	تعتبر التغيرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة أكثر التغيرات إيجابية على الأداء.					
10	تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق و كذا تدريب العمال.					