جامعة يحي فارس بالمدية
كلـيـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية

عنوان المذكرة:

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين:
- نصيرة بوسهوة
- صبرينة بوقطاية

إشراف الأستاذ:
- عمر علي عبد الصمد

السنـة الجامعيـة :2019/2018

جامعة يحي فارس بالمدية
كلـيـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية

عنوان المذكرة:

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين:
- نصيرة بوسهوة
- صبرينة بوقطاية

إشراف الأستاذ:
- عمر علي عبد الصمد

أعضاء لجنة المناقشة:

1- أحمد يوسف السعيدي	رئيسا
2- عمر علي عبد الصمد	مشرفا
3- مامي علي	ممتحنا

السنـة الجامعيـة :2019/2018



قَالَ تَعَالَىٰ: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾ التوبة: ١٠٥

شكر و عرفان

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ الآية 19 سورة النمل.

الحمد والشكر أولا وأخيرا لله عز و جل على عظيم نعمه التي لا تعد وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، وله الحمد والشكر الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة والصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبد الله وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وصحابته أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان، وخالص الثناء والجميل بالعرفان أتقدم إلى الأستاذ المشرف "عمر علي عبد الصمد" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وحسن تعاونه من أجل إتمام هذا العمل وما قدمه لنا من نصح وإرشاد وملاحظات قيمة جعلها الله في ميزان حسناته.

وأتقدم بجزيل الشكر ووافر الإمتنان إلى الأستاذين الكريمين الفاضلين:يرقي كريم وبولصنام محمد وإلى طالبي الدكتوراه نصر الدين وعماد، كما نشكر رئيس قسم المالية والمحاسبة ساسان مسعود وكل عمال مؤسسة سونلغاز على تعاونهم معنا.

وأثني أعطر الثناء وأطيبه وأحر الشكر وأخلصه إلى كل من علمنا حرفا حتى وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى كل من ساهم بجهد قل أو كثر في إتمام هذا العمل

إليهم جميعا عظيم الشكر والعرفان

إهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا

من قال فيهما الرحمان "و بالوالدين إحسانا..."

من جعل الجنة تحت أقدامها والدتي الغالية منبع الحب والحنان، ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير بارك الله في عمرها .

إلى من سهر وتعب لوصولي لهذا المقام والدي الغالي الذي لم يبخل عني يوما بعطائه وعلمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم بارك الله في عمره.

إلى من جمعني بهم سقف واحد وأفتخر بوجودهم في حياتي

إلى أخي العزيز الطيب الذي رافقني في مشواري الدراسي وقدم لي يد العون

وإلى أخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأهل والأحباب ممن جمعتني بهم صلة القرابة أو ظروف الحياة

إلى كل أصدقائي وأخص بالذكر: سوهيلة، صبرينة، نعيمة، كريمة، تفاحة وغيرهم

إلى جميع الأساتذة الأفاضل والمعلمين الكرام من الإبتدائي إلى الجامعي

إلى كل من قد ينساه قلمي ولن ينساه لساني وقلبي

إلى كل من يؤمن أن الحياة أمل يتبعه عمل ينهيه أجل

إلى صديقتي التي شاركتني في إعداد المذكرة صبرينة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

إلى نفسي التي لا أملك أغلى منها...أهدي ثمرة عملي

نصيرة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جلا جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

اختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحزني بوداع أحبتي في غمضة عين مرت أيامنا وها نحن اليوم نجني قطافنا ونودع أحبتنا والمكان الذي ضمنا، هذه سنة الحياة بالأمس التقينا واليوم افترقنا ولكن فرحنا بتخرجنا ينسينا ألمنا.

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة..إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب.. أمي الحبيبة

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى أخي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه..الى إخواني وأخواتي حفظهم الله.

الى زوجي أسامة ورفيق دربي الذي لطالما كان سر نجاحي..الى عائلة زوجي الكريمة

الى الأخوات التي لم تلدهن أمي..الى من تحلو بالإخاء تميزوا بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق الصافي الى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت الى من كانوا معي على طريق النجاح والخير..صديقاتي وأخص بالذكر زميلتي في المذكرة ..نصيرة ..الى نفسي التي لا أملك أغلى منها ..أهدي عملي هذا .

صديقة

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة الجانب النظري والذي تناولنا فيه كل من الحوكمة والأداء المالي ومساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وقد اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من خلال الاستبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجموعة من الأكاديميين والمهنيين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS طبعة 21 في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبعد تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الإدارة العليا هي أهم آلية من آليات الحوكمة في المؤسسة لأنها بمثابة المسؤول المباشر عن التسيير في المؤسسة، وأن جميع آليات الحوكمة تساهم بدورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، تحسين الأداء المالي

Abstract:

This study aimed at shedding light on the role played by governance in improving the financial performance of the economic institution by studying the theoretical aspect in which we dealt with governance and financial performance and the contribution of governance in improving the financial performance of the economic institution.

We used the descriptive analytical approach through data collection through a questionnaire specially prepared for this purpose. It was distributed to a group of academics and professionals, The statistical analysis program was used in data analysis and hypothesis testing. After analyzing the results of the field study We found that the senior management is the most important mechanism of governance in the institution because it is directly responsible for the management of the institution, And that all governance mechanisms contribute to improving the financial performance of the economic institution.

Keywords: Co Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Improving Financial Performance.

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

شكر وعرفان
إهداء1
إهداء 2
مستخلص
الفهرس I
قائمة الأشكال والجداول IV
قائمة الملاحق IX
مقدمة ..... أ–ج
الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات
تمهيد 2
المبحث الأول:الإطار النظري لحوكمة الشركات 3–14
المطلب الأول: نشأة الحوكمة 3–5
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها 5–11
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة 13–14
المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة 15–26
المطلب الأول: أهمية وأهداف الحوكمة 15–17
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات 17–19
المطلب الثالث: آليات حوكمة الشركات 20–26
المبحث الثالث: أساسيات تطبيق الحوكمة 27–32
المطلب الأول: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة 27–29
المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات 29–30
المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات 30–32
خلاصة 33

الفصل الثاني:الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد	35
المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي	42-36
المطلب الأول: تعريف الأداء المالي	39-35
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.....	40-39
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المالي	42-41
المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي	59-42
المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية	53-42
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي الحديثة	59-53
المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	69-59
المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي	67-59
المطلب الثاني: الربط بين الحوكمة والأداء المالي.....	69-67
خلاصة	70

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز .....

تمهيد	72
المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	84-73
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	75-73
المطلب الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	77-76
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ووظائفها	84-78
المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	124-84
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	85-84
المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات	88-86
المطلب الثالث: معالجة نتائج الاستبيان	96-88
المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	124-97

خلاصة الفصل 125
خاتمة 129–127
قائمة المراجع 135–131
الملاحق 144–137

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول:

أولا: قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	خصائص حوكمة الشركات	12
2-1	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	27
3-1	نظام حوكمة الشركات	32
1-2	نموذج مقترح لدور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة المؤسسات للمساهمة في تحسين الأداء	63
2-2	نموذج مقترح لدور تطبيق الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات لتحسين الأداء	64
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	78
2-3	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	81
3-3	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	90
4-3	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	92
5-3	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	94
6-3	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	95

ثانيا: قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	مقياس ليكارت الخماسي	86
2-3	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	87
3-3	تحليل ثبات و صدق البيانات	89
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	90
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	91
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	93
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	95
8-3	إجابات الأسئلة ودلالتها	96

9–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي	97
10–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي	100
11–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	102
12–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي	104
13–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي	106
14–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	108
15–3	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي	110
16–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمجال	112
17–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمجال	113
18–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	114
19–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمجال	115
20–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمجال	116
21–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمجال	117
22–3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع مع الدرجة الكلية للمجال	118
23–3	معامل الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة	119

	الكلية لفقرات الاستبيان	
24-3	نتائج إختبار الفرضية الأولى لدور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي	120
25-3	نتائج إختبار الفرضية الثانية لدور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي	120
26-3	نتائج إختبار الفرضية الثالثة لدور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	121
27-3	نتائج إختبار الفرضية الرابعة لدور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي	121
28-3	نتائج إختبار الفرضية الخامسة لدور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي	121
29-3	نتائج إختبار الفرضية السادسة لدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	122
30-3	نتائج إختبار الفرضية السابعة لدور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي	122
31-3	إختبار التوزيع الطبيعي	123
32-3	العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي	123-124

الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	المتوسط الحسابي للمحور الأول	142
2	المتوسط الحسابي للمحور الثاني	142
3	المتوسط الحسابي للمحور الثالث	142
4	المتوسط الحسبي للمحور الرابع	142
5	المتوسط الحسابي للمحور الخامس	143
6	المتوسط الحسابي للمحور السادس	143
7	المتوسط الحسابي للمحور السابع	143
8	توزيع ألفا كرونباخ للمحاور	143
9	إختبار التوزيع الطبيعي للمحاور (1-2-3-4)	143
10	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور (5-6-7)	144
11	اختبار T- TEST للمحاور	144

مقدمة

مقدمة

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والشركات في المنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة في عصرنا الحاضر، وخصوصا بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات.

ولقد أثبتت مختلف الدراسات بأن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى ضمان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، وتحسين عمليات صنع القرار، عن طريق تفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية للمساهمة في تحسين أداء المؤسسات واستغلال أمثل لمواردها، وحماية حقوق ومصالح جميع الأطراف ذوي المصلحة.

ويعتبر تطبيق حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال ضرورة حتمية لمواكبة التطورات في مجال إدارة الأعمال وذلك في إطار الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية، وبروز مجموعة من المؤشرات الرامية إلى تعزيز ثقافة الحوكمة وتوفير البيئة اللازمة لإرسائها.

إن وجود نظام رقابة فعال لحوكمة الشركات من شأنه توفير الثقة والشفافية ومساعدة الشركات على تجنب المخاطر، مما يدفع نحو تعظيم قيمتها من خلال تحسين الأداء المالي.

ونتيجة لهذا التزايد في الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحوكمة على الأداء المالي للشركات،لأن قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الإمتناع عن ذلك،وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

فقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تولي اهتماما كبيرا لحوكمة الشركات واهتم الكثير من الباحثين بمناقشة الحوكمة وحاولوا وضع قوانين ومبادئ تقوم عليها تهدف إلى حماية أصحاب المصالح في المؤسسة ومشاركتهم المعلومات حول العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إشكالية البحث:

تعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية وتطور المؤسسات، في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار، إذ تجد أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيدا مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظرا لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه.

والجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيد لمؤسساتها و هياكلها، لتحقيق مستويات أداء أفضل خاصة الأداء المالي، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الإصلاحات التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والإستمرار.

ومن هنا تأتي إشكالية البحث المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما لمقصود بالحوكمة؟ وماهي الأطراف المعنية بتطبيقها؟

2- ماذا نعني بالأداء المالي ؟وما علاقة الحوكمة بالأداء المالي؟

3- ما دور تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وأي من الآليات التي تؤثر فيه أكثر؟

فرضيات البحث:

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية نقوم بطرح الفرضيات التالية:

1- الحوكمة هي النظام الذي تدار من خلاله الشركات وتراقب والأطراف المعنية بتطبيقها هم المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

2- الأداء المالي يعني النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة،وأن وجود علاقة أفضل من خلال التطبيق الجيد لآليات الحوكمة والذي بدوره يرفع من قيمة المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء المالي لها.

3- تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز على تطبيق آليات الحوكمة السليمة من أجل تحسين أدائها المالي، والآلية التي تؤثر فيها أكثر هي آلية الإدارة العليا.

أهداف البحث:

نسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- توضيح الإطار النظري لكل من الحوكمة والأداء المالي.

2- تبيين العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي.

3- معرفة دور الحوكمة وواقع تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

تعتبر الحوكمة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام كبير من جميع الدول، إلا أن مفهوم الحوكمة في الجزائر لم يلقى القدر الكافي من الاهتمام، وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال:

1- محاولة جعل هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2- تحسيس القائمين على المؤسسات بأهمية وضرورة تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المالي لمؤسساتهم.

3- تعتبر هذه الدراسة أحد المواضيع الحديثة، حيث تلقي الضوء على فعالية وكفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

أسباب إختيار الموضوع:

1- لأن الموضوع ضمن مجال تخصصي الدراسي.

2- حوكمة المؤسسات من المواضيع الجديدة قليلة التناول مما يتوجب تسليط الضوء عليه.

3- الميل الشخصي لمعالجة المواضيع المتعلقة بالحوكمة، والرغبة في البحث عن دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

4- الرغبة في توسيع معارفنا وزيادة الإطلاع.

5- قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع في الجزائر.

منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وبغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و الإحاطة بمختلف جوانبها تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي قمنا بتحليل الوثائق المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS، وبرنامج Excel .

حدود الدراسة:

الإطار الزماني:امتدت هذه الدراسة مابين شهر أفريل إلى غاية شهر ماي من نفس السنة.

الإطار المكاني:الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية وسط.

صعوبات الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع صادفنا مجموعة من الصعوبات من بينها:

1- قلة المراجع التي تدرس العلاقة بين قواعد الحوكمة وأداء المؤسسات الاقتصادية.

2- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبانة.

3- صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحداثة بالنسبة لمحيط هذه العينة.

هيكل الدراسة:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول، متسلسلة ومكملة لبعضها البعض، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يتضمن:

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

والذي تضمن ثلاثة مباحث هما: المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات(نشأة حوكمة الشركات، تعاريف حوكمة الشركات وخصائصها، الأطراف المعنية بتطبيقها)،أما المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة(أهميتها وأهدافها، مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات)،أما المبحث الثالث:أساسيات تطبيق الحوكمة(محددات وركائز الحوكمة، نظام حوكمة الشركات).

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي من خلال تعريفنا للأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه، أهمية وأهداف الأداء المالي، أما المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي(مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة)،أما المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال مختلف آليات الحوكمة(مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية...)، وكذا الربط بين الحوكمة والأداء المالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز

والذي تضمن مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول:مدخل عام للشركة(من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن الشركة وأهدافها وخصائصها، وكذا الهيكل التنظيمي للشركة ووظائفها)،أما في المبحث الثاني: بيان وتحليل الدراسة الميدانية (والذي تضمن الإطار المنهجي للدراسة،أدوات جمع وتحليل البيانات، معالجة نتائج الاستبيان).

الدراسات السابقة:

في مجال علاقة الحوكمة بالأداء المالي، تم تناول هذا الموضوع في عدة دراسات واهتم بعضها ب:

1- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من عشرين شركة، أي ما نسبته 71.4% من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ولهذا فإن هذه الدراسة تضيف إلى ما هو قائم دليلا علميا على أن لفاعلية الحاكمية المؤسسية أثرا لا يستهان به على الأداء المالي للشركات.

وأوصت الدراسة بإمكانية اعتماد المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية على مستوى فاعلية الحاكمية المؤسسية لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية نظرا للعلاقة الوثيقة بين فاعلية الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد مؤشر للحاكمية المؤسسية في فلسطين ليتم بشكل مستمر تقييم مستوى فاعلية الحاكمية المؤسسية ومستوى الأداء، وأثبتت الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين الحاكمية المؤسسية وتأثيرها على مختلف عوائد البنك، وفي دراستنا ركزنا على أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2- عثمان عثمانية، أثر الحوكمة على الأداء المالي للشركة، دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية، مذكرة ماجستر في الإستراتيجية المالية، جامعة تبسة، سنة2010-2011.

هدفت الدراسة إلى تأكيد الدور الذي تلعبه الحوكمة في تقييم الأداء المالي للشركة، وقد توصل الباحث إلى أن الشركات الأمريكية لديها أداء مالي أفضل من الشركات الجزائرية لأنها تلتزم أكثر بمبادئ وآليات الحوكمة أكثر منا وقد أثبتت الدراسة أن للحوكمة دور كبير تلعبه في تحسين الأداء المالي من خلال إتباع مبادئ وآليات الحوكمة.وبهذا توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للشركات الأمريكية كان أحسن من الشركات الجزائرية ذات مستوى حوكمة منخفض، لكن اهتمت هذه الدراسة أكثر بالمقارنة بين واقع الحوكمة بين الشركات الأمريكية والجزائرية ومن المعروف أن الشركات الأمريكية رائدة في هذا المجال.

3- سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، دراسة حالة شركة CRMAللتأمينات، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،سنة 2013.

يهدف هذا البحث إلى التأطير الفكري لحوكمة الشركات وذلك من خلال عرض لمفهومها وتطورها التاريخي ومزاياها وأهدافها وأساسيات تطبيقها، والبحث عن أهمية الآليات التي تسعى إلى تحسين الأداء المالي في شركات التأمين.

الفصل الأول:الإطار العام لحوكمة الشركات

تمهيد:

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية،خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة والمتمثلة في الأزمات المالية والاقتصادية وما تبعها من انهيارات مالية لعديد من الشركات، وذلك نظرا للتلاعبات والغش المالي والفساد الإداري في بعض الشركات الدولية العملاقة، الأمر الذي دعا إلى إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على الشركات والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة للشركات أو ما يطلق عليها حوكمة الشركات.

وفي هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة لصالح الأفراد والشركات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

وللإلمام أكثر بالموضوع سنحاول في هذا الفصل عرض مفهوم الحوكمة الذي أبرزته أزمة الثقة في المجال المحاسبي وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول:الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق الحوكمة

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

بعد ظهور العديد من الصعوبات التي عانت منها الكثير من المؤسسات العالمية، والتي أدت ببعضها الى درجة الانهيار كان لزاما على الكثير من المؤسسات تطبيق الحوكمة والتي تعتمد على معايير وقواعد جديدة فاختلفت المفاهيم نوعا ما لأهميتها في هذا العصر وفي هذا البحث نستعرض مفاهيم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول:نشأة الحوكمة

أدى ظهور نظرية الوكالة"Theory Agency" وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات[1].

وفي عام 1976قام كل من "Jensen and Meckling"بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ففي الولايات المتحدة أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل: مجلس الأوراق المالية الأمريكي Securities Exchange Commission(SEC)،بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات، بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية،2006،ص12.

ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

ففي عام 1987قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة للSEC،بإصدار تقريرها المسمىTreadWay)Commission)،والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

وفي عام 1999 أصدر كل من "New York Exchange(NYSE) و National Association of Securities Dealers(NASD)تقريرهما المعروف باسم Blue Riblon Reportوالذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002،تم إصدار قانون Sarbanes Oxley Act"الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات[1].

ونظرا لارتباط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد في المملكة المتحدة، ظهر العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وكان لبورصة لندن بورصة الأوراق المالية "London Stock Exchange"دور بارز في ذلك المجال، حيث صدر" Cadbury Report"في عام 1992لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 14.

بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثلHample Reportعام1995و Higges and Smith Reportفي عام2003.

هذا ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بشأن الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في المنع أو الحد من الانحرافات المالية والإدارية،فقد ظهر العديد من التقارير في كل من كندا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا والعديد من دول أمريكا الاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية والبورصات المالبة بها[1].

المطلب الثاني:مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها

تعتبر الحوكمة الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة.

أولا: تعريف حوكمة الشركات

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة القانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

يعتبر مصطلح حوكمة الشركاتGovernance Corporateأو "الحوكمة" على غرار مصطلحات أخرى مثل الخصخصة Privatization، والعولمةGlobilizationوكلها مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية ومؤسساتها ووحداتها الاقتصادية.وقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقود القليلة الماضية نظرا للانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات[2].

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 15.

[2] دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك، ملتقى العلمي الدولي يومي 7و8 ديسمبر2010،جامعة قسنطينة،ص5 .

ولكن هناك عدة تعاريف لهذا المفهوم[1]:

الحوكمة لغويا:

حوكمة الشركات ترجمة من الإنجليزية لـ:Governance Corporateوكلمة Corporate تعني شركة، وكلمة Governanceمعناها حاكمة من الإحكام والحاكمية، وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت لفظ (حكم)نجد أن العرب تقول:حكمت وأحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم، لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء وأحكمه، أي منعه من الفساد.

ولقد بحث مجمع اللغة العربية في عدة ترجمات لهذا المصطلح منها الحاكمية والضوابط المؤسسية الحاكمة، إلا أن المجمع ورئيسه استقر على استخدام لفظ حوكمة أو حوكمة الشركات، وذلك في دورته المنعقدة في عام 2002.

فمصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب وهي كالتالي[2]:

- الحكمة:ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

- الحكم: ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

- الاحتكام: ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ومن ثم الحصول عليه من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين، كما تعني أيضا استقلالية سلطة الموافقة والإقرار ومنح التراخيص وشهادات الإبراء والبراءة، كما تعني سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.

[1] ناصر عبد الحميد، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك "،القاهرة، 2014، ص 44.

[2] عبد الرزاق بن الزاوي، **إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني**،ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،بسكرة، يومي6 و7 ماي2012، ص8.

الحوكمة اصطلاحا:

توجد عدة صياغات لمفهوم الحوكمة، وإن اختلفت في ألفاظها، فإن دلالتها متقاربة، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات[1]:

1- حوكمة الشركات: هي الإطار الذي تمارس فيه الشركة وجودها، تركيزا على علاقات الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح، وجهات الرقابة، وآلية التفاعل بين كل هذه الأطراف.

2- تعريف لجنة كادبري البريطانية للحوكمة: هي النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة، واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة.

3- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD):فقد عرفتها بأنها الهيكل الذي تنتظم من خلاله إدارة الشركة، والرقابة عليها، مع التأكيد على أن يتضمن هذا الهيكل نظاما لحوافز المديرين ومجلس الإدارة، مرتبطا بأداء الشركة الذي يهدف إلى تعظيم أرباح المساهمين، ويؤدي إلى تشجيع الإدارة على الاستثمار الأمثل لموارد الشركة.

4- وقد حددت منظمة التعاون الدولي مفهوم الحوكمة بأنها:ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأفراد، مثل:مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والمساهمين وغيرهم من أصحاب العلاقة بالشركة،كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة،ووسائل تحقيقها، وآليات الرقابة على الأداء.

5- أما مؤسسة التمويل الدوليةIFC، فقد عرفت الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

6- حوكمة الشركات تضم مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها دور في تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين، وبعبارة أخرى هي تلك الآليات التي تتحكم في المجال الذي هو تحت تصرفها[2].

[1] ناصر عبد الحميد، مرجع سابق، ص 45.

[2] Gérard charreaux, **La gouvernement des entreprises**, ED. Economica , paris,1997 ,p52.

وتعرف حوكمة الشركات وفقا لغرضها بأنها : الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع[1].

عرف معهد المدققين الداخليين IIAالحوكمة بأنه : العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنشأة والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء الحوكمة في المنشأة[2].

كما عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حوكمة الشركات بأنها: الإجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح في المنشأة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة[3].

وقد أشار janesWilfton أحد كبراء الحوكمة في الو م أ إلى أن حوكمة الشركات هي: مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح.

أما Dewing& Russelفقد عرف الحوكمة بأنها:مجموعة القواعد والحوافز التي يمكن بواسطتها توجيه ورقابة إدارة المنشأة من أجل تعظيم الربحية وقيمة المنشأة في الأجل الطويل لصالح المساهمين.

وتعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة السياسات المصممة لضمان خلق قيمة طويلة الأجل وقابلة للاستدامة للشركة[4].

– هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين[5].

---

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2013،ص84.

[2] خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين**،ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص183.

[3] جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة وحوكمة الشركات**، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014،ص491.

[4] باسم شمس الدين، **القيادة الإستراتيجية وحوكمة الشركات**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص292.

[5] مناور حداد،المـــؤتمر العلمي الأول حول: **حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي** خلال الفترة 15-16 تشـــرين الأول 2008، جـــامعة دمـــشق، سوريا، ص4.

– مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء .

– حاكمية الشركات تعني الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، ومن الممكن تفضيل هذا التعريف كما يلي[1]:

القواعد:مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا وخارجيا.

العلاقات: تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة بعمل الشركة خاصة بين الملاك والإدارة ومجلس الإدارة ولا ننسي العلاقة مع المنظمين القانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.

النظم والمعايير: مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء وغير ذلك.

العمليات: مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات وتسلسل التقارير وتوزيع المسؤوليات.

ونلاحظ أن التعريف الشمولي للحاكمية الإدارية يعني بجميع العمليات والنظم المتعلقة بإدارة الشركة والتحكم فيها إضافة إلى الاهتمام بالتزام الشركات بالمعايير والأنظمة والإجراءات التي تحكم العمل وأخيرا الأدوار التي تمارسها الأطراف ذات المصلحة بالشركة والعلاقات بينها.

كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية.

وباختصار يمكننا القول إن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم اتخاذ القرار فيها

[1] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،2013،ص206.

ومدى المساءلة التي يخضع لها مدير ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملائمة المالية.

وهي تتضمن بالإضافة إلى ماسبق، التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها[1].

وعليه ترى الباحثتين بناء على ما تقدم من تعاريف بأن حوكمة المؤسسات هي مجمل القوانين والقواعد، المعايير والطرق المتعددة والحديثة للتسيير التي تسمح بإدارة ومراقبة والتحكم في المؤسسة بشكل فعال يضمن استخدام أمثل لمواردها ويكفل حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في ظل المعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، ضمن إطار أخلاقي بما يضمن عدم تعارض مصالح هذه الأطراف وتحسين الأداء المالي والتحوط من المخاطر وتحقيق جودة، تنافسية وتميز في الأداء.

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات

تتسم حوكمة الشركات بخصائص محددة تميزها عن غيرها من الموضوعات وتتمثل هذه الخصائص في: الانضباط – الشفافية–المساءلة–العدالة والمسؤولية الاجتماعية.وفيما يلي التفصيل في هذه الخصائص[2]:

الانضباط: من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص16.

[2] حجاج نورهان، **الحوكمة في شركات التأمين ودورها في تحسين الأداء المالي للشركة**، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، مذكرة ماستر(غير منشورة)، تخصص علوم مالية،جامعة المدية،سنة 2017،ص68.

الإفصاح والشفافية: يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده ونشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب،الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت.

الإستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافئات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.

المساءلة:للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم.

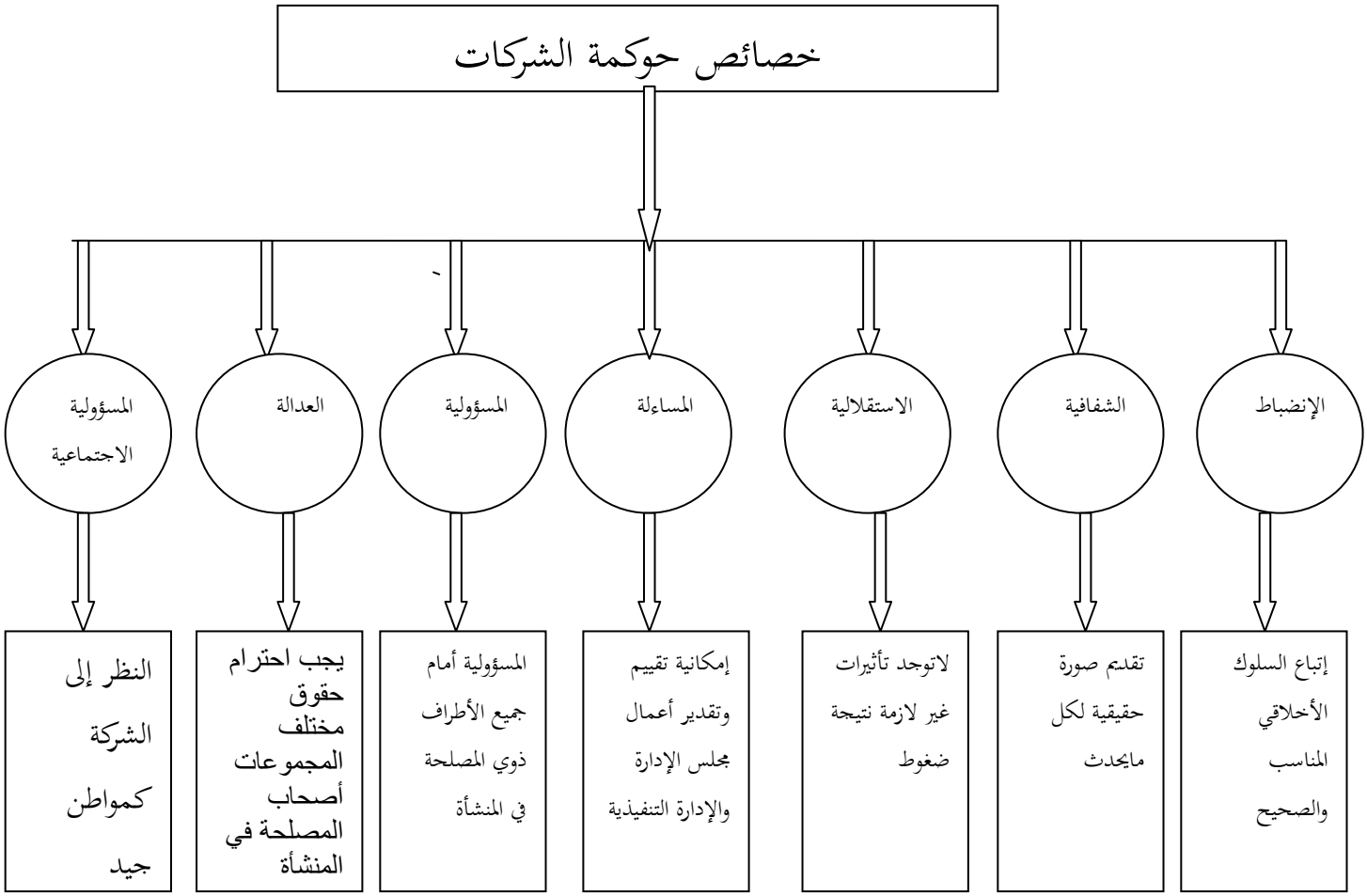
المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير مراجعين الداخلين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات مصلحة .

العدالة: أي المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوى إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية[1].

[1] نورهان حجاج، مرجع سابق، ص69.

والشكل رقم(1-1):يوضح خصائص حوكمة الشركات:



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005،ص23.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد،والتي تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: المساهمين Shareholders: وهم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة 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.

ثانيا: مجلس الإدارة Board of Directors :وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ثالثا: الإدارة Management: تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين والمجلس[2].

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سايق، ص ص16،17.

[2] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وأفاق،كلية العلوم الاقتصادية،أم البواقي، يومي7و8ديسمبر2010، ص9.

رابعا: أصحاب المصالحStock holders: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار[1].

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة،وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.

ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق الملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة مالا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث نادت العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية بازل 2 البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق حوكمة الشركات.

فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات.

فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانون الشامل لحوكمة الشركات، ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية،دون سنة النشر،ص ص14،15.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة

ترتبط حوكمة الشركات بمبادئ الشركات مثل الموضوعية، وقياس الأداء للكفاءة، والجودة في العمل وذلك من أجل إيجاد توازن بين متطلبات القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها من جهة، وبين تحقيق الأهداف من جهة أخرى.

المطلب الأول:أهمية وأهداف الحوكمة

برزت حوكمة الشركات كضرورة عملية لمواجهة الخلل الذي أصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة وما صاحبها من ظهور مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية في المعلومات.

أولا: أهمية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات كأساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي[1]:

1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

2- ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

3- تحقيق السلام والصحة وعدم وجود أي خطأ عمدي أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء إتمامه العام صالحا.

4- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح.

5- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

6- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص215.

7- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وإنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعند خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة[1].

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة.

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين.

بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.

- تسمح حوكمة الشركات بضبط العلاقة بين المستثمرين، مجالس الإدارة، المديرين المساهمين وغيرهم تهدف إلى زيادة استثمارات المساهمين إلى حد أقصى على المدى الطويل من خلال تحسين أداء الشركات.

وهذا ما يستوجب تقديم حوافز وإجراءات تخدم مصالح المساهمين وتحترم بقية أصحاب مصالح داخل الشركة[2].

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف بما يأتي[3]:

-كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.

- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.

---

[1] بوفاسة سليمان، سعيداني الرشيد، **لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية،العدد 03 أفريل،2005،ص13.

[2] محمد الشريفي بن زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**،الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2016، ص56.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011،ص ص43،44.

- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة.

- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.

- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.

- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف.

- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية(أخلاقيات المهنة).

- فتح سبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.

- التزام الشركات بالسلوكيات والأخلاقيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

تقتضي مبادئ حوكمة الشركات بأن يتم الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الإفصاح عن المركز المالي للشركة ونتائج الأعمال، وإجراءات الحوكمة وحقوق الملكية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

أولا:حقوق المساهمين:يجب أن يحمي حقوق المساهمين المتمثلة في:

- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.

- نصيب من أرباح الشركة.

- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

[1] علي أحمد خضر، مرجع سابق، ص112.

ثانيا: المعاملة المتكافئة للمساهمين:يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية، المساهمين محليين وأجانب).

ثالثا: دور أصحاب المصلحة:يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة، وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بها يكفل تحسين الأداء وأن يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

رابعا: الإفصاح والشفافية:ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات[1].

خامسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الإستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين،وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية...ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر...الخ، وكذلك الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي التوقيت المناسب والاتصالات مع المديرين الأساسيين والمراجع الداخلي واللجوء إلى المشورة الخارجية المستقلة.

وفي نفس الوقت الذي تكون فيه هذه المبادئ عامة نسبيا في طبيعتها بسبب تطبيقها العالمي، فإن هذه المبادئ توفر فعلا أساسا جيدا لوضع المبادئ الخاصة بكل دولة، وجملة واحدة تستخدم غالبا من جانب مؤيدي حوكمة الشركات هي أن:"وجود نظام موحد ليلاءم الكل لن يكون عمليا في الممارسة"[2].

سادسا: ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات:ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

– ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

---

[1] دبلة فاتح، سارة بركات، **تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3كأحد الحلول لتفادي الأزمات المالية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد04، جامعة المدية، جوان2015، ص74.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (مفاهيم–مبادئ–تجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص10.

– ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

– ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما،محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

– ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها ويجب أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

ويرسى هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى، ويحقق أسواق تتمتع بالشفافية والكفاءة وسيادة القانون وفصل للمسؤولية بين السلطات، بحيث يسمح بتحقيق مناخ سليم للحوكمة يسمح بالتنافس مع ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق[1].

[1] أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص139.

المطلب الثالث:آليات حوكمة الشركات

تعرف آليات حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للشركة إدارة سليمة مستقرة وبقاءها في بيئة الأعمال.

وقد أجمع عدد كبير من الباحثين على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين داخلية وأخرى خارجية.

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يلي:

1-مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافئة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقيم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة حكمها الخاص بعيدا عن تدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها،وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك[1].

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين.

والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة[2].

---

[1] نورهان حجاج، مرجع سابق، ص85.

[2] بروش زين الدين، **دور آليات الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر بسكرة،ص10.

2- لجنة التدقيق:

عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها: لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين وذلك لاختيار المدققين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقاتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية.[1]

وعرفها (Frederic , 1999)لجان التدقيق على أنها : اللجنة المكلفة بمهمتين أساسيتين هما:

- ضمان تنظيم سلامة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة[2].

- الاهتمام بطريقة إنتاج المعلومات المالية من قبل المؤسسة واقتراح أساليب تحليل هذه المعلومات في إطار المحافظة على الصورة الصادقة لعرضها أمام المستثمرين.

ولقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة، ففي الو م أ تم إصدار قانون SarbanceOxelyAct في سنة2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي وبالتالي فقد أنشأ القانون جهازا جديدا للإشراف وتنظيم المراجعين ووضع قوانين خاصة بمسؤولية الشركة[3].

---

[1] نورهان حجاج، مرجع سابق،ص85.

[2] Fredericp.**le gouvernement d'entre prise** , paris: maxima , 1999, p:270.

[3] بروش زين الدين، مرجع سابق، ص11.

وقد اتفق عن لجان التدقيق قد أصبحت عصبا رئيسيا في عمل الشركة، وخصوصا بعد تركيزها على توظيف أعضائها من ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرات العالية[1].

3- لجنة المكافئات:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافئات من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافئات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وترتكز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا[2].

4- لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات[3].

5- التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة،حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

يرى Archambaultأن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.

---

[1] طاهر قشي، حازم الخطيب،**الحاكمية المؤسسية بين المفهوم و إمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية**،مجلة أربد للبحوث العلمية،العدد الأول، لمجلد العاشر،2006،ص 28.

[2] نورهان حجاج، مرجع سابق، ص86 .

[3] بروش زين الدين، مرجع سابق، ص 12.

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كادبيري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

ويؤكدCohen & al على أنه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفية عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس الإدارة، يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

ويكمن دور التدقيق الداخلي بما يقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية التدقيق الداخلي،والعمل على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية الحوكمة من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية،وكذالك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلاليتها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة[1].

ويعتبر التدقيق الداخلي وظيفة داخلية مستقلة تؤدي دورا رقابيا توجيهيا في المؤسسة في إطار حوكمة الشركات[2].

[1] جاوجدو رضا،مايو عبد الله،**تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**،الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية المؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص7.

[2] عبد الله عنابي، **دور تطبيق وتفعيل مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية،سنة2017، ص128.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي[1]:

1- منافسة سوق المنتجات/ الخدمات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات / الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess &Impavido، وذلك بقولهم إذ لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس.

إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداريLabor Marketللإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2- الاندماجات والإستحواذات:

مما لاشك فيه أن الاندماجات والإستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من (John &Kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الو م أ على سبيل المثال)وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

[1] حساني رقية وآخرون، مداخلة بعنوان: **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي6و7 ماي 2012، ص20.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECDإلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في شركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية.

3- التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

يرى Ablot et Parkerإن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة[1].

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخاجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الو م أInstitute of Internal Auditors(IIA)على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشرافOversight التبصرInsight والحكمة Foresight، وينص الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله وتفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج[2].

[1] نورهان حجاج، مرجع سابق، ص88.

[2] بروش زين الدين،مرجع سابق،ص 14.

4- الإدارة العليا:

تقع الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي، حيث تعمل على تنفيذ سياسات واستراتيجيات مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤول الأول عن إعداد المعلومة المالية، ويمكن تبيين إطارها العام في ظل متطلبات الحوكمة كما يلي[1]:

✓ **تعريف الإدارة العليا:**

هناك ألقاب مختلفة يتم إطلاقها على الشخص الذي يتولى الإدارة التنفيذية مثل:المدير العام الرئيسي وعضو مجلس الإدارة المنتدب، المسؤول التنفيذي أو المسؤول التنفيذي الرئيسي، ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بتعيينهم، كما يخضعون للمساءلة من طرف أعضاء مجلس الإدارة، ويتمتع المديرون بالسلطة المفوضة لهم من جانب أعضاء مجلس الإدارة لإدارة أجزاء من المؤسسة، وقد يتولى أعضاء مجلس الإدارة، المسؤوليات الإدارية أيضا، خاصة في المراحل المبكرة لعمل المؤسسة، وهم في ذات الوقت مسؤولون عن عمليات أو وظائف محددة، كما أنهم أيضا جزء من العملية الجماعية لاتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

✓ **تشكيل الإدارة العليا:** تشكل الإدارة العليا من الفئات التالية:

- **مديري الإدارة العليا:** يحتلون المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، عادة ما يمثلهم المدير العام ونائب المدير العام وهدفهم يختص بتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، تحديد الإستراتيجيات والسياسات التشغيلية.
- **مديري الإدارة التنفيذية:** ومثال ذلك مدير المصنع، مدير العمليات، هدفهم تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا، كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة.
- **مديري الإدارة المباشرة:** لهم تسميات مختلفة مثل مشرفي الصف الأول، الإدارة الإشرافية، يشرفون مباشرة على الأعمال والعمال التشغيلين.

بهذا نستنتج أن تركيبة أعضاء الإدارة العليا، مستوياتهم والعلاقة فيما بينهم تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهي محددة في الهيكل التنظيمي لها وفي دليل السياسات والإجراءات الخاصة بها.

[1] عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية –دراسة نظرية تطبيقية** –أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3،سنة2013، ص ص 124،125.

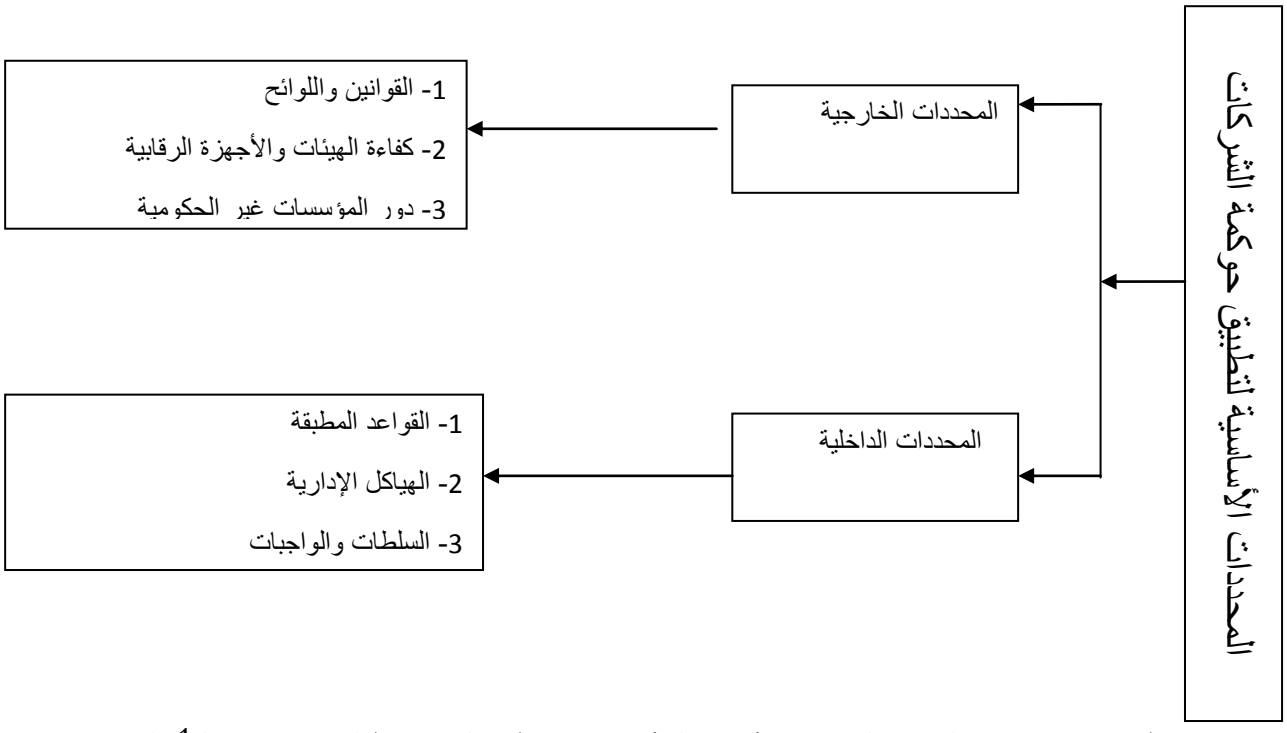
المبحث الثالث: أساسيات تطبيق الحوكمة

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات والركائز التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة، وذلك من خلال نظام الحوكمة الذي يعتبر أداة وآلية لتطبيق الحوكمة.

المطلب الأول: المحددا ت الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويوضح الشكل (1-2) هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه. وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين[1]:

الشكل(1-2): يوضح المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر:محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،ط1،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،ص19.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص20.

المجموعة الأولى:وتشمل على المحددات الخارجية: وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلالها الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وهي عبارة عن[1]:

1- القوانين و اللوائح: التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

2- وجود نظام مالي جيد: بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية .

3-كفاءة الهيئات و الجهات الرقابية : مثل الهيئات سوق المال والبورصات وذالك عن طريق أحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات .

4- دور المؤسسات غير الحكومية : في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال .

المجموعة الثانية : وهي المحددات الداخلية : وهي تشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك الشكل الذي لايؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل[2].

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في الأسواق المنتجة وأسواق العوامل الإنتاجية.

[1] محمد مصطفى سليمان،مرجع سابق،ص 20.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع نفسه،ص 21.

ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، هذا بالإضافة إلى عوامل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والإجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

المطلب الثاني: ركائز (دعائم)حوكمة الشركات

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموما والمصارف بشكل خاص، فهناك مجموعة من الركائز الأساسية الداخلية والخارجية التي يجب تحقيقها، ولكي تتمكن الشركات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

يجب أن تتوفر مجموعة من الركائز الأساسية الداخلية والخارجية التي تضمن التحقيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات ومبادئه، وتتلخص هذه الركائز في[1]:

أولا: السلوك الأخلاقي:أي ضمان الإلتزام السلوكي من خلال:

- الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني.
- التوازن في تحقيق المعلومات المالية.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

ثانيا: الرقابة والمساءلة: يكون ذلك من خلال:

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح الشركة، ونذكر منهم:
- أطراف رقابة عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابة مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدقق الداخلي والخارجي.
- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

[1] حميدي رندة،دور **الحوكمة في رفع أداء شركات التأمين، دراسة حالة شركة التأمين saa**، مذكرة ماستر(غير منشورة)، تخصص مالية، جامعة المدية،سنة 2016، ص17.

ثالثا: إدارة المخاطر:ويكون ذلك من خلال[1]:

- وضع نظام لإدارة المخاطر للتعرف على المخاطر التي تواجه الشركة وإدارتها.

- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

إذن فلا بد من وجود نظام متماسك لإدارة المخاطر كجزء من النظم الإدارية وعملياتها والذي يزود نظام التقارير بتأكيدات عن موثوقية التقارير المالية (عادة تقوم على سجلات المخاطر).

المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات

يعد نظام الحوكمة من الأنظمة المرتبطة بتطبيق السياسات الاقتصادية وبتفعيل وإحكام ولأي شركة من الشركات فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أهمها اقتصاديات الحجم وهي متنوعة المجالات.

إن النظر إلى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتوظيف الموارد بطريق كفؤة، حيث يعتبر منظومة تفاعلية استهدافية من ثلاثة أجزاء وتشمل هذه الأجزاء في مدخلات وكيفية تشغيلها ومخرجاتها، والتي نلخصها فيما يلي[2]:

مدخلات النظام:

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما ينبغي توفيره من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية وإدارية أو اقتصادية مجتمعة.

نظام تشغيل الحوكمة:

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها يساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

---

[1] حميدي رندة، مرجع سابق، ص18.

[2] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07و 08 ديسمبر 2010، ص11.

مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنه أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فيها مجموعة المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية، فالحوكمة أداة تسمح بتحسين الجوانب التالية[1]:

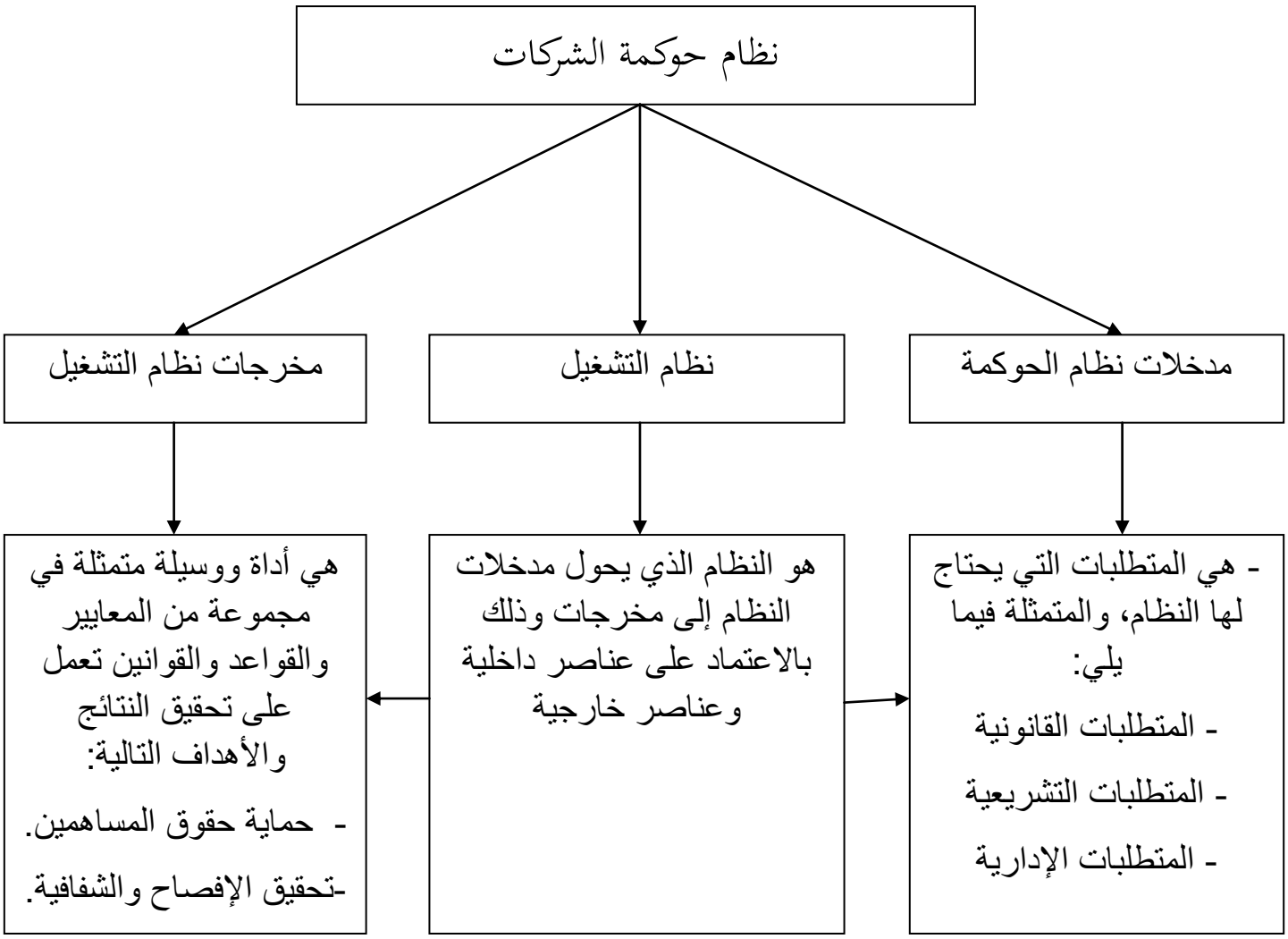
- حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.
- تحقيق الإفصاح والشفافية.
- تأكيد المعاملة المتساوية والعادلة.
- تفعيل مسؤولية مجلس الإدارة.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية والإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحمي منهجياتها وأساليبها وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيها بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية .

[1] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص20 .

ومنه يمكن تصور نظام الحوكمة على النحو التالي:

الشكل رقم (1-3): يوضح نظام حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، مصر، 2005،ص 90.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض هذا الفصل تم الوصول إلى أن حوكمة الشركات هي عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى إضافة لأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

ولقد كان لحوكمة الشركات أهمية خاصة وهذا لما تحققه من إضفاء الثقة والشفافية والمصداقية على المعلومات الواردة في القوائم المالية، وكذا ضمان تدقيق الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والتدقيق وما لذلك من منفعة تعود على الشركة والاقتصاد الوطني ككل.

وحتى تستفيد المؤسسات استفادة فعلية من منافع حوكمة الشركات يجب عليها الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القواعد الأساسية لتحقيق الممارسة الإدارية الرشيدة.

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في العصر الحديث، الأمر الذي يجعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين وباعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع،يدفعنا هذا التفكير في بعدها الاقتصادي والاجتماعي والإنساني، وبقدر ما يتوفر لديها من قدرات إنتاجية وتنظيم دائم، يدفعها هذا لإنتاج منتجات تتمثل في السلع والخدمات التي تعرضها في السوق، وتتداول لإشباع وتلبية رغبات وحاجيات المستهلكين من جهة ومن جهة أخرى لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يحتل الأداء المالي وتقييمه مكانة بالغة الأهمية في غالبية الإقتصاديات حيث ركزت عليه الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات قياسا بحجم الإحتياجات المالية،كما أن عملية تقييم الأداء المالي من العمليات الضرورية في الإدارة المالية، فهي توفر لها المعلومات تستخدم لمعرفة مدى تطابق المخرجات الفعلية مع الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة قدرتها على الإستمرارية في السوق ومواجهة الإختلالات التي تواجهها.

وفي ضوء ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتفرع إلى ما يلي:

المبحث الأول:عموميات حول الأداء المالي

المبحث الثاني:مؤشرات تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: مساهمة تطبيق الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية

المبحث الأول:عموميات حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدما لقياس أداء المؤسسة، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه المؤسسة نحو المسار الأفضل والصحيح، كما يعد من أهم عوامل نجاح واستمرارية المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا، اذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها، لذا فإن مفهوم الأداء ليس جديدا على ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة.

أولا: تعريف الأداء

قبل الخوض في مفهوم الأداء المالي لابد من إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الأداء بشكله العام من خلال عرض وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تعددت خلفياتهم الفكرية والعلمية في تعريف الأداء.

– إن أصل مصطلح الأداء لاتيني"Performance" ، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا، بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة[1]، فالأداء هو تجريب تحقيق المؤسسة للأهداف المنظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة و النجاعة و الكفاءة وهي تخفيض الموارد المستخدمة .

– أشار كيراكيم إلى أن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة" ومن ثم نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة[2].

– يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد[3].

---

[1] بوزيد سفيان، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار**، مذكرة ماجستر(غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة،جامعة المدية، سنة 2010، ص 128.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 104.

[3] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 64 .

وهناك من عرف الأداء بأنه: النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة أو النتائج التي ترغب المنظمة فيها والسعي إلى تحقيقها.

– الأداء هو مدى بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، وأنه يتطلبو مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

ثانيا: تعريف الأداء المالي

يعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها، وتساعد المعلومات المتعلقة بقيم وتغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة

– يعرف الأداء المالي على أنه قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الإستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير، من أجل تشكيل الثروة[1].

–كما يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنه من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة[2].

– كما عرف على أنه:"تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة ومدى قدرة الشركة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة[3].

– ويعرف كذلك الأداء المالي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

– ويعرف على أنه: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه 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[4].

---

[1] عبد الغني دادان، محمد الأمين كماسي، **الأداء المالي من منظور المحاكمات المالية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،08 و 09 مارس 2005، ص 304.

[2] بنية حيزية،**أهمية التخطيط في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية**، مذكرة ماجستر (غير منشورة)، تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية،سنة 2011، ص 65.

[3] عبد الغني دادان، **قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر،سنة 2007، ص 38.

[4] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص45.

- ويعرف الأداء المالي على أنه: وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة[1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، كما يعتبر مرآة تعكس لنا الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة.

أما فيما يخص تقييم الأداء فقد تعددت التعاريف وهي كالآتي:

تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها[2].

تقييم الأداء هو شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية[3].

تقييم الأداء هو الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخداماتها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة[4].

تقييم الأداء : قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

---

[1] عبد الله عنابي، مرجع سابق، ص46.

[2] عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات(الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان، 1999،ص ص189،190.

[3] حمزة محمود الزبيدي، ، **أساسيات الإدارة المالية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 81.

[4] رضوان باصور، **استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة،دراسة حالة مركب أنتيبيوتيكال– صيدال– المدية**، مذكرة ماجستر(غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية،سنة2009، ص47.

عملية تقييم الأداء: قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المحدد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.

- تقييم الأداء هو عملية لاحقة لاتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.
- تعريف شامل: تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات داخل المؤسسة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة إلى غاية الأهداف المحققة فعلا.

المطلب الثاني:العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي[1]:

أولا: الهيكل التنظيمي

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

ثانيا: المناخ التنظيمي

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري أو يقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص48.

على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

ثالثا: التكنولوجيا

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفق للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة على شركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموافقة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

رابعا: الحجم

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: اجمالي الموجودات أو اجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية[1].

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المالي

أولا: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين .

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية[1]:

- تقييم ربحية الشركة
- تقييم سيولة الشركة
- تقييم تطور نشاط الشركة
- تقييم مديونية الشركة
- تقييم تطور توزيعات الشركة
- تقييم تطور حجم الشركة

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالإلتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثمارها.

والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية، بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية الأداء نحو الاتجاه الصحيح.

ثانيا: أهداف الأداء المالي

تتمثل الأهداف العامة للأداء المالي في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، حيث أنه يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص46 .

– يمكن المستثمر من اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركة.

– يمكن المستثمر من متابعة معرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي

في سبيل تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها المالية تقوم هذه المؤسسات بقياس وتقييم أدائها المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات والنسب المالية.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية

تعد النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من الأساليب التقليدية التي استعملت في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وأثبتت كفاءتها نظرا لأنها تمس أهم الجوانب المتعلقة بالأداء المالي(السيولة، الربحية والمديونية...).

أولا: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية من أهم المعايير لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى المؤسسة إلى بلوغه من تحقيق استقلاليتها لأن العجز المالي يؤثر على استقلالية المؤسسة تحت تأثير اللجوء إلى الإقتراض هذا من جهة، وتأثر ثقة ذوي الحقوق بالمؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

وهناك عدة مؤشرات يستند إليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر منها[1]:

1– رأس المال العامل: يمثل رأس المال العامل مجمع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة ويطلق عليه أيضا رأس المال التشغيلي[2].

ويعتبر من أهم المؤشرات الرئيسية التي تقوم بإبراز التوازن المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش الأمان ويظهر رأس المال العامل مقدار ما يحتاط به للظروف الطارئة، فهو هامش أمان يمكن

[1] مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون– الجزائر،2012، ص 31.

[2] منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 112.

المؤسسة من مواجهة المخاطر المتعلقة بالعسر المالي والإفلاس، ويمثل مقدار رأس المال اللازم للقيام بعملية الإنتاج أو بعملية التوزيع أو بكليهما معا[1]،كما يتم حسابه كما يلي:

من أعلى الميزانية: يتم مقارنة الأصول الثابتة مع رأس المال العامل الدائم

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة = الأموال الخاصة + الديون الطويلة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية: يتم بمقارنة الأصول المتداولة مع الديون قصيرة الأجل

رأس المال العامل = الأصول المتداولة- الديون قصيرة الأجل= المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة - الديون قصيرة الأجل

تاريخ تحصيل عناصر الأصول المقابلة، أي الأقل من سنة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل تحصيلها لحقوقها من طرف الغير، وهو ما يضعها أمام حالة جد صعبة تجاه دائنيها، لذا من الأفضل أن يكون رأس المال العامل موجب أي يجب على المؤسسة أن تتوفر على هامش الأمان وذلك لمقابلة الصعوبات المفاجئة التي تتعرض لها.

وهناك ثلاثة أنواع لرأس المال:

1– 1رأس المال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمفردها للأصول الثابتة، من دون الإستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثل في القروض طويلة الأجل، أو من اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الإستعانة بالموارد المالية الأجنبية[2].

وهو الجزء المتبقي من الأموال الخاصة الموجهة لتمويل الأصول الثابتة ويحسب من خلال:

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

1–2 رأس المال العامل الإجمالي: يقصد به مجموع عناصر الأصول التي تستغرق سرعة دورانها السنة أو أقل والتي تشمل كل من قيم الإستغلال، القيم غير المحققة والقيم الجاهزة[3]، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي= مجموع الأصول المتداولة

[1] إسماعيل محمد السيد، **المدخل المنهجي في دراسات جدوى المشروع**، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 262.

[2] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 31.

[3] اليمين سعادة، **إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة – العلمة– سطيف**–، مذكرة ماجستر (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2009، ص 60.

1- 3رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المنشأة في تمويل أصولها ويمكن حسابه من خلال:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون
رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي – رأس المال العامل الخاص

إن رأس المال العامل الذي يحسب من أسفل الميزانية هو الأكثر دلالة على التوازن المالي ويظهر عند حسابه ثلاث حالات:

- الأصول المتداولة > من الديون قصيرة الأجل، أي وجود فائض في السيولة في المدى القصير ويعبر عن ضمان الوفاء بالتزامات الغير.

- الأصول المتداولة< من الديون قصيرة الأجل، أي وجود عجز في السيولة وأن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند مواعيد استحقاقها وبذلك عليها اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الوضع من أجل تفادي الوقوع في مشاكل مالية.

- الأصول المتداولة = الديون قصيرة الأجل تعتبر هذه الحالة مثالية وصعبة المنال وتعبر على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ استحقاقها وهذه الحالة لا تكون لمدة طويلة.

2- الاحتياج في رأس مال العامل:حتى تقوم المؤسسة بنشاطها فهي تقوم بصرف جزء من مواردها المالية عند حيازة أصولها المتداولة: البضائع، حقوق الزبائن، تسبيقات الموردين...الخ، فحيازة هذه الأصول تمثل احتياجات دورة الاستغلال(بتعبير آخر فإن استخدامات دورة الاستغلال تتمثل في كل الأصول المتداولة التي لم تتحول إلى أموال جاهزة بعد، أي لم يحن موعد استحقاقها)، ومن جهة أخرى فإنه تقع على المؤسسة مجموعة من الالتزامات و الناتجة عن النشاط اليومي للمؤسسة والمتمثلة في[1]: ديون الموردين، تسبيقات الزبائن، دفع الزبائن على الحساب...الخ، فهذه الالتزامات تسمى بموارد دورة الاستغلال أي بتعبير آخر فإن موارد دورة الاستغلال تتمثل في كل الديون قصيرة الأجل والتي لم يحن موعد استحقاقها بعد(لم تسدد بعد)، فهذه الموارد يمكن استغلالها لتغطية احتياجات المؤسسة المختلفة على المدى القصير.

[1] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 32.

ويمكن تعريف الإحتياجات في رأس المال العامل على أنها ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، و الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الإحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل[1].

وعلى أساس ما سبق يمكن تعريفه بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، كما يتم حساب الاحتياج في رأس مال العامل وفق الطريقة التالية[2]:

الاحتياج في رأس المال= احتياجات الدورة- موارد الدورة

الاحتياج في رأس المال العامل=(الأصول المتداولة – قيم جاهزة)- (الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)

ويمكن أن يكون لاحتياجات رأس المال العامل ثلاث حالات[3]:

- احتياجات رأس المال العامل> 0

احتياجات التمويل أكبر من مواردها أي أن على المؤسسة البحث عن موارد خارج دورة الاستغلال من أجل تمويل احتياجاتها.

- احتياجات رأس المال العامل< 0

أي أن الموارد تغطي احتياجات الدورة و المؤسسة ليست في حاجة إلى رأس مال عامل موجب.

-احتياجات رأس المال العامل = 0

أي أن احتياجات الدورة تمول بموارد الدورة بشكل كامل.

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 52.

[2] طاهر لطرش، **تقنيات البنوك**،ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 148.

[3] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 34.

3- الخزينة: تعرف الخزينة على أنها مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة[1].

وتشكل الخزينة الإجمالية عندما يستخدم رأس مال العامل الصافي الإجمالي في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به احتياج في رأس المال الإجمالي،وعليه فإذا تمكنت الشركة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، أما في الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل، ويمكن حساب الخزينة بطريقتين هما:

الطريقة الأولى:

الخزينة =القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

الطريقة الثانية:

الخزينة= رأس المال العامل- الاحتياج في رأس المال العامل

فإذا كانت الخزينة تعبر عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة خلال دورة معينة، أي أنها تمثل السيولة النقدية أو شبه النقدية التي بحوزة المؤسسة والتي يمكن أن تتصرف فيها في أي وقت، ومن خلال مقارن رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخزينة وهي[2]:

الخزينة أكبر من الصفر: وهي حالة وجود فائض أي أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، وفي حالة ما إذا كانت الخزينة موجبة وبقيم كبيرة فإنه يعاب على المؤسسة بأنها لا تستثمر أموالها بل تفضل تجميدها في شكل سيولة متاحة.

الخزينة أصغر من الصفر: وهي حالة وجود عجز أي أن رأس المال العامل أصغر من الاحتياج في رأس المال العامل، وفي حالة ما إذا كانت الخزينة سالبة وبقيم كبيرة فإنه يعاب على المؤسسة بعدم قدرتها على سداد ديونها والتي حان موعد استحقاقها، فهذه الحالة ستؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس.

الخزينة مساوية للصفر: وهي ما يعبر عنها بحالة التوازن أي أن رأس المال العامل مساوي إلى الاحتياج في رأس المال العامل، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حققت الحالة المثلى في التوازن.

[1] بوعلام بوشاشي، **المنير في التحليل المالي وتحليل الإستغلال**، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 110.

[2] اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 66.

ثانيا: تقييم الأداء المالي عن طريق النسب المالية

تعد النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا و استخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تعريف النسب المالية على أنها العلاقة بين عنصر وعنصر آخر، وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل كسر بسيط أو كسر عشري[1] ، وتمكن النسب المالية من متابعة تطور المنشأة و التنبؤ بالمستقبل ومن ثم اتخاذ قرارات، ومن أكثر النسب المالية استعمالا هي نسب الهيكلة ونسب السيولة، نسب النشاط، نسب المردودية، نسب المديونية.

1- نسب الهيكلة:

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلال تقييم سياسة الاستثمار، وكذلك السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، وتتمثل في ما يلي:

1-1نسبة التمويل الدائم:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام مواردها الدائمة، وتدل على نسبة التغطية المالية للأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة وتعطى وفق العلاقة التالية[2]:

نسبة التمويل الدائم = الموارد الدائمة / الاستخدامات الثابتة

- فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وبمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر و هذا يدل على حالة التوازن.

- وإذا 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 تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة

[1] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية-مدخل نظري وتطبيقي-**، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 127.

[2] زينة قمري، مداخلة حول: **واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المنائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2009، ص 8.

غير كافية لتمويل هذه الأخيرة وبالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها وهي وضعية ليست سليمة.

– وإذا كانت النسبة تساوي الواحد 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 يستعمل في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الاستخدامات المستقرة

وهذه النسبة تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة.

– فإذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فإن رأس المال 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.

– وإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ما ليس مقيدا للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس لها فوائد.

2- نسب السيولة:

تهدف نسب السيولة إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره بهدف الحكم على مقدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية[1].

[1] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات– الاستثمار التمويل التحليل المالي– مدخل في التحليل واتخاذ القرارات**، مركز الإسكندرية للكتاب، 2006، ص 229.

وتلجأ الإدارة المالية إلى نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد على ما عليها من التزامات مستحقة في تواريخ استحقاقها، ومن أهم هذه النسب ما يلي[1]:

2-1نسبة سيولة الأصول: تعمل على تقييم الأصول المتداولة بالنسبة لمجموع الأصول و تحسب كما يلي:

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة لمجموع أصول المؤسسة، ويستحسن أن تكون هذه النسبة أكبر من 0.5 أي أن تكون الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة.

2-2 نسبة السيولة العامة (نسبة التداول):

تعمل على قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير وتحسب وفق العلاقة التالية[2]:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

وتبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة استحقاقات الديون قصيرة الأجل من خلال تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة، ويجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 1وإذا كانت أقل من 1فالمؤسسة في وضعية مالية سيئة أو خطيرة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون طويلة الأجل أو رأسمالها الخاص أو بتخفيض ديونها القصيرة و زيادة أموالها المتداولة.

2- 3 نسبة السيولة الفورية (الجاهزة): تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بأموالها السائلة وتحسب كما يلي[3]:

نسبة السيولة الفورية = متاحات / الديون قصيرة الأجل

توضح هذه النسبة مقدار النقدية (متاحات)لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل، وحدود هذه النسبة في الحالات العادية تكون محصورة بين 0.2و 0.3.

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 86.

[2] محمد صالح الحناوي،**الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية-طبع-نشر-توزيع-، الإسكندرية، 1998، ص 64.

[3] سعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، الرياض،2000، ص 203.

2-4 نسبة السيولة الآجلة(الخاصة): تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها دون اللجوء لبيع مخزوناتها و تحسب:

نسبة السيولة الآجلة = قيم قابلة للتحقيق + متاحات / الديون قصيرة الأجل

وهي تقيس مدى تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق (قيم قابلة للتحقيق+متاحات)، وحدود هذه النسبة في الحالات العادية مابين 0.3و 0.5.

3- نسب النشاط:تقيس هذه النسبة درجة الكفاءة في استغلال الأصول[1]، حيث كلما زاد معدل دوران دل على الكفاءة والعكس صحيح وتشمل ما يلي:

3-1معدل دوران المخزونات: وتقيس معدل تصريف مدة المخزونات بمختلف أنواعها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كما يلي:

$$\text{معدل دوران البضائع} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء البضاعة}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء المواد الأولية}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة الانتاج المباع}} \times 360$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

[1] منير إبراهيم هندي، **مدخل تحليلي معاصر**، ط6، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص 81.

2-3 معدل دوران الزبائن: تغطي هذه النسبة معدل المدة الممنوحة للزبائن لتسديد ما عليهم من التزامات وتحسب كما يلي[1]:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الزبائن+أوراق القبض}}$$

ويقيس لنا هذا المؤشر المدة التي يقضيها الزبائن حتى يسددوا ديونهم إلى المؤسسة.

3-3 معدل دوران الموردين: تظهر معدل المدة الممنوحة من قبل الموردين للتسديد

$$\text{معدل دوران الموردين} = \frac{\text{الموردين+أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}}$$

يقيس هذا المؤشر المهلة التي يمنحها الموردين للمؤسسة حتى تسدد المستحقات التي عليها.

4- نسب المردودية (تحليل الربحية): تعرف المردودية على أنها الثمرة التي تجنيها المؤسسة من عدد كبير من القرارات والسياسات التي نفذتها ويمكن عرضها كما يلي[2]:

1-4 نسبة المردودية الإجمالية: عبارة عن مقارنة بين رقم الأعمال الصافي أو النتيجة مع اجمالي رأس المال المتاح لدى المؤسسة.

$$\text{نسبة رأس المال الدائم} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{إجمالي رأس المال الدائم}}$$

$$\text{نسبة رأس المال الخاص} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{رأس المال الخاص}}$$

[1] طاهر لطرش، مرجع سابق، ص 150.

[2] patrik vizuona gestion financiére, paris, 8 édition, 1992 ,p 120.

2-4 نسبة المردودية المالية (معدل العائد على حقوق الملكية):تقيس هذه النسبة معدل الربح على الأموال الخاصة وتهتم بدراسة طريقة تمويل الأصول وتحسب كما يلي[1]:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

3-4 المردودية التجارية: عبارة عن مقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

4-4 المردودية الاقتصادية: تقيس مدى كفاءة استعمال الموارد لحساب الأرباح دون مراعاة مصادر تمويل هذه الموارد وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

5- نسبة المديونية:

هذه النسب تعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمنشأة على المدى الطويل[2]، وتعكس مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها طويلة وقصيرة الأجل، وذلك بمقارنة الأموال المعروضة من المالكين بالأموال المقدمة من الدائنين لأن تمويل أصول المؤسسة مزيج من الديون كالسندات والقروض الأخرى الطويلة والقصيرة الأجل وحقوق الملكية، وكلما زادت أموال المالكين عن تلك المقدمة من الدائنين يعتبر وضع المؤسسة مرضيا والعكس صحيح.

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 96.

[2] عبد الحليم كراجه وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 200.

5-1نسبة الاستقلالية المالية: لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم بمقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

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

5-2 نسبة قابلية التسديد: تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون / مجموع الموارد

- إذا كانت النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير وبالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حال طلبها.

- إذا كانت النسبة أكبر من 0.5 من مجموع أصولها وبالتالي فإن أكثر من 50%من أصول المؤسسة ممولة بالديون.

المطلب الثاني: المؤشرات الحديثة الأخرى لتقييم الأداء المالي

من بين أشهر المؤشرات على المستوى العالمي والتي تحتل على الأقل مكانة معتبرة لدى أكبر المنتجات الإنتاجية و أيضا الخدمية وكذلك المالية وهي كما يلي[1]:

أولا: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تعد القيمة الاقتصادية المضافة أفضل مقاييس الإدارة التي تستند إلى القيمة وهي من ستقدر الربح الاقتصادي المتولد من الشركة، وهي التي تحدد النجاحات المالية للشركة،و EVA هي قياس للأداء وأداة لقرار

[1] عماد عبد الحسين دلول، محمد فوزي مهدي، **تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة**، دراسة تحليلية لعينة مختارة من المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 99، مجلد 23 ،2017 ، ص 470.

الاستثمار، حيث تعد من مقاييس الأداء التي تعكس القيمة المطلقة لقيمة حملة الأسهم التي تم انشاؤها،وتعد القيمة الاقتصادية المضافة الشكل المطور لمفهوم الدخل المتبقي والذي ظهر في العشرينيات من القرن الماضي كمقياس للأداء الداخلي للشركة.

والقيمة الاقتصادية المضافة هي القيمة الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضافا إليها الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته أو ما يساوي صافي الربح التشغيلي بعد الضريبةNOPAT الذي يوصف بأنه العائد على رأس المال الإجمالي للشركة مطروحا منه تكلفة رأس المال، والتي تمثل تكلفة الفرصة البديلة لكل رأس مال مستثمر في الشركة، ويتم حساب EVA بالعلاقة التالية:

$$EVA = NOPAT - Invested\ capital \times WACC$$

وكما يمكن حساب EVA أيضا عن طريق أخذ الفرق بين معدل العائد على صافي الأصول RONA ومتوسط التكلفة المرجحة لرأس المال WACC مضروبا في رأس المال المستثمر Invested capital.

$$EVA = RONA - WACC \times Invested\ capital$$

أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

نظرا لأن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير الهامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي فإن أهمية هذا المعيار تكمن فيما يلي[1]:

- يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي في ثروة الملاك.
- مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري.
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية منمذجة ومقيمة بقيمتها الحقيقية.

[1] عبد الله عنابي، مرجع سابق، ص 55.

ثانيا:مؤشر القيمة السوقية المضافة MVA

تعد القيمة السوقية المضافة أداة استثمارية تمثل الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين قيمتها الدفترية،فإذا كانت القيمة السوقية للشركة أكبر من قيمة رأس المال المستثمر فهذا يعني أن الشركة تخلق قيمة لحملة الأسهم أما إذا كانت أقل من رأس المال المستثمر فمعناه أن الشركة تدمر القيمة، وهي بذلك تماثل في معناها نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية ويكون الفرق فقط في كون القيمة السوقية المضافة هي مقياس ثابت في حين أن نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية هي مقياس نسبي تحسب على أساسه القيمة السوقية المضافة بالوحدة النقدية بينما تظهر نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية على شكل نسبة مئوية وعليه فإذا كانت MVA موجبة فهذا يعني أن نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية أقل من الواحد.

وهناك طريقتين لاحتساب MVA وهي كالتالي[1]:

أ– الطريقة الأولى: وبحسب هذه الطريقة فإن MVAيتم احتسابها من خلال الفرق بين القيمة السوقية لحق الملكية والقيمة الدفترية لحق الملكية

Market Value Added = Market Value of Equity – Book Value of Equity

ب– الطريقة الثانية: يتم احتساب MVA من خلال علاقتها مع القيمة الاقتصادية المضافةEVA

Market Value Added =Present Value of all Future EVA

وبزيادة (EVA) فإن الشركات سوف تزيد(MVA) أي بزيادة الفرق بين القيمة الشركة ورأس المال المستثمر فيها.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن

يمكن التعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال مجموعة من العناصر المهمة لخصت مجهودات كبيرة لمفكري الإدارة والاقتصاد، من خلال ما يلي[2]:

[1] عماد عبد الحسين دلول، محمد فوزي مهدي، مرجع سابق، ص 471.

[2] عبد الكريم زرفاوي، **استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة في مناجم الفوسفات–تيسة–أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتدقيق، سنة2017، ص 101.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من التعاريف الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن والتي نذكر منها:

- يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري، يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية مؤسساتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

- يعرفها Kaplan و Nortanعلى أنها مجموعة الأفكار والمبادئ المتماسكة، التي تكون نظاما يمثل خارطة مسار شمولي للمؤسسات، لتتبع واقع رؤيتها الاستراتيجية المعتمدة على مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء،ومجموع الأهداف المنجزة.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء الكلي للمؤسسة،من خلالها يتم تفسير إستراتيجيتها ورسالتها من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة مع بعضها البعض،مستخدمة في تحقيق ذلك مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تتكامل فيما بينها لتعطي تفسيرا واضحا لمختلف أوضاع المؤسسة.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن أنها لا تخص جزء معين من أجزاء المؤسسة وإنما تعمل على الجمع بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية[1].

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وتعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها الإستراتيجية، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإيداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية، صغيرة أو كبيرة.

[1] بنية حيزية، **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عمليات تقييم الأداء المالي، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية،سنة2017، ص 147.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام مفتوح لقياس الأداء يشمل مؤشرات مالية وغير مالية ويربط بين العمليات التشغيلية والإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، وتضم المحاور التالية[1]:

1- المحور المالي: ويعمل كبؤرة للغايات والمقاييس الموجودة في رؤى البطاقة الأخرى، بحيث يعكس هذا المحور علاقة السبب والنتيجة لتتوج بتحسين الأداء المالي على المدى الطويل والقصير، ويتم من خلالها ربط الأهداف المالية مع إستراتيجية المؤسسة.

2- محور الزبون: يهتم برغبة الزبون وقياس مستوى رضاه عن منتوج أو خدمة المؤسسة، وذلك بتحديد قطاعات السوق والزبائن التي تختارها لميدان منافستها، وعليه يتيح هذا المحور للمؤسسات بأن ترتب مقاييسها وفق قيم الزبون (الرضا، الولاء، الاحتفاظ، الاستحواذ والربحية) مع الزبائن وقطاعات السوق المستهدفة.

3- محور العمليات الداخلية: تهتم بجلب العمليات التشغيلية الموجودة التي تحققها الأهداف المرجوة من جانب المحور المالي ومحور الزبائن لأجل الزبائن والمساهمين وصولا إلى رسم سلسلة قيمة للعمليات كلها التي تتضمن معرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون ووضع الحلول لهذه الإحتياجات، لذلك فإن هذا المحور يكون مختلفا بالنسبة لكل مؤسسة لأنه يحدد السلسة الكاملة للعمليات التي تضيف إلى قيمة الزبائن التي يحصلون عليها من منتجاتها وخدماتها.

4- محور التعلم والنمو: بناء على الأهداف والمقاييس التي تضعها المؤسسة من خلال المحاور السابقة فإنها تدفع نحو التعلم والنمو المستمر لتطوير إمكانيات وقدرات الأفراد، لذا ينبغي أن تكون الأهداف في منظور التعلم والنمو هي محركات المحصلات الناجحة في المحاور الثلاثة الأولى، ولذلك نجد كثيرا من الباحثين يركزون على لوحة قيادة الموارد البشرية لمتابعة مختلف المؤشرات التي تمكن المؤسسة من تقييم أداء الأفراد مثل: مردودية الفرد، القيمة المضافة، وقت انجاز الأعمال، مستوى رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية والإبداع إلى غير ذلك وبالتالي سينعكس مستوى الأداء الناتج على مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة[2].

---

[1] بنية حيزية، مرجع سابق، ص ص151-153.

[2] بوطريق خوخة، **استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبيوتيكال- بالمدية**، مذكرة ماستر(غير منشورة)، تخصص علوم مالية،جامعة المدية،سنة 2013، ص 114.

رابعا: لوحة القيادة المالية

أصبح الإعتماد على لوحة القيادة ضرورة حتمية لا غنى عنها لكونها تساهم في عملية الرقابة واتخاذ القرارات.

1- تعريف لوحة القيادة المالية

لوحة القيادة المالية هي أداة لتقييم الوظيفة المالية من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج الموضوعة مسبقا بهدف تحديد أسباب الانحرافات إن وجدت.

هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة مداخيل وتكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الإستغلال...الخ

تعرف لوحة القيادة على أنها خلاصة قيمة نشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتها في المردودية المالية.

2-مؤشرات لوحة القيادة المالية

تعتبر مؤشرات لوحة القيادة على أنها تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف الأمر الذي يتطلب تحديدها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن المؤشر قضية قابلة للنقاش، ما هو إلا وسيلة للقياس إلا أن الحقيقة التي يسعى إليه أكثر تعقيدا[1].

كما يعرف المؤشر على أنه: معلومة أو تجميع المعلومات تساهم في تقرير وضعية معينة من قبل صاحب القرار.

ويمكن التمييز بين مجموعة من المؤشرات، وذلك حسب النشاط الذي ترمز إليه وتقوم بدراسته ويمكن حصرها فيما يلي:

1- مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف أو هامش محقق أو غير ذلك من أمثلتها: كمية المنتجات المباعة، عدد الطلبيات المتحصل عليها.

[1] بوطريق خوخة، مرجع سابق، ص 115.

2- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة من المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل وتظهر هذه المؤشرات في شكل نسب.

3- مؤشرات الإنجاز:تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومثال ذلك نسبة العمال المستفيدين من تكوين.

4- مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول الحصول على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة.

المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

إن الحوكمة في الشركات تلعب دورا هاما في ترشيد استغلال الطاقات والإمكانيات المتاحة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لهذه الشركات.

المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

حظيت دراسة العلاقة الموجودة بين آ ليات الحوكمة والأداء المالي باهتمام العديد من الباحثين في مجال الحوكمة، لذلك ومن خلال دراسة طبيعة الأثر الذي يحدثه تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية[1].

الفرع الأول:دور مجلس الإدارة كآلية رقابية داخلية للحوكمة في تحسين الأداء

يعتبر مجلس الإدارة أهم مبدأ أو آلية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات نظرا لإرتباط مسؤولياته بمختلف المبادئ والآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات، حيث يتوقف تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على مدى تطبيق وتفعيل مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة.

[1] عبد الله عنابي، مرجع سابق، ص127.

أولا: مساهمة تفعيل مهام مجلس الإدارة في إطار حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء

إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة ، فبدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة إصلاح سيكون قاصرا، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة ووكلائهم لزيادة تصرفات المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة[1].

وهكذا فإن حوكمة المؤسسات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن آدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الرئيسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم اذا لم يحققو الأداء المطلوب.

ويعتبر مجلس الإدارة من أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة[2]، ويلعب مجلس الإدارة دورا محوريا في حوكمة المؤسسات، فهو المسؤول عن الاشراف على العمليات بتقديم القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الأداء.

كما يقوم أعضاء مجلس الإدارة المؤسسات من رفع مستوى النشاط المؤسسة عن طريق:

- ضمان السلوك الأخلاقي و القانوني.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والإشراف.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراءات التغيرات إذا لزم الأمر.

[1] عنابي عبد الله، مرجع سابق، ص 123.

[2] فريد عبة، **دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، يوم 6 و 7 ماي 2012، ص 13.

– اختيار وتقيم ومكافأة وإذا لزم الأمر استبدال مسؤول التنفيذي الرئيسي وكبار التنفيذين الآخرين والتصديق على إستراتيجية المؤسسة.

– توفير الاشراف العام على العمل.

وتقوم مجالس الإدارة المؤسسات الكبيرة برفع مستوى العمل وبضمان التوظيف المناسب من خلال المتابعة المتفاعلة ،حيث يتفاعل مجلس الإدارة مع مقترحات وأنشطة المديرين.

ويعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء المؤسسة.

وبما أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن تطبيق وتفعيل آليات الحوكمة فان تطبيق ممارسات الحوكمة يتوقف بدرجة أكبر على مدى تفعيل دور المجلس في الاضطلاع بمهامه الاشرافية والرقابية على مختلف الفاعلين في المؤسسة.

وانطلاقا من هذا الدور فإن تعزيز الحوكمة في المؤسسة سيؤثر على تحسين الأداء المالي من خلال المزايا التالية:

1/ زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي .

2/ زيادة قيمة المؤسسة.

3/ تخفيض المخاطر الأزمات المالية.

4/ تحسن العلاقة مع أصحاب المصالح.

ثانيا: المراجعة الداخلية

لقد أكدت الدراسات الحديثة أن لوظيفة التدقيق الداخلي تأثير إيجابي على حوكمة المؤسسات يتمثل في تحسين جودة التقارير المالية وتحسين فعالية الأداء[1].

[1] عبد الله عنابي، مرجع سابق، ص 151.

كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المؤسسة.

إن استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين بيئة الرقابة الداخلية وتخفيض الأخطاء لإعداد التقارير المالية، ومن ثم فإن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن أن تحسن أداء المؤسسة.

ويتبين لنا أن المراجعة الداخلية دورين هما[1]:

1- دور الحماية: كان التركيز في الماضي ينصب على الحماية حيث كانت المراجعة الداخلية تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المنشأة كما تهدف إلى التأكيد من سلامة نظام الرقابة الداخلية والذي يهدف بدوره إلى حماية المنشآت من الإختلاس والسرقة، يمكن أن نستخرج من الدور الأهداف التالية:

- التأكد من سلامة المعلومات والبيانات المسجلة بالدفاتر المحاسبية.

- التأكد من الملائمة بين القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعية.

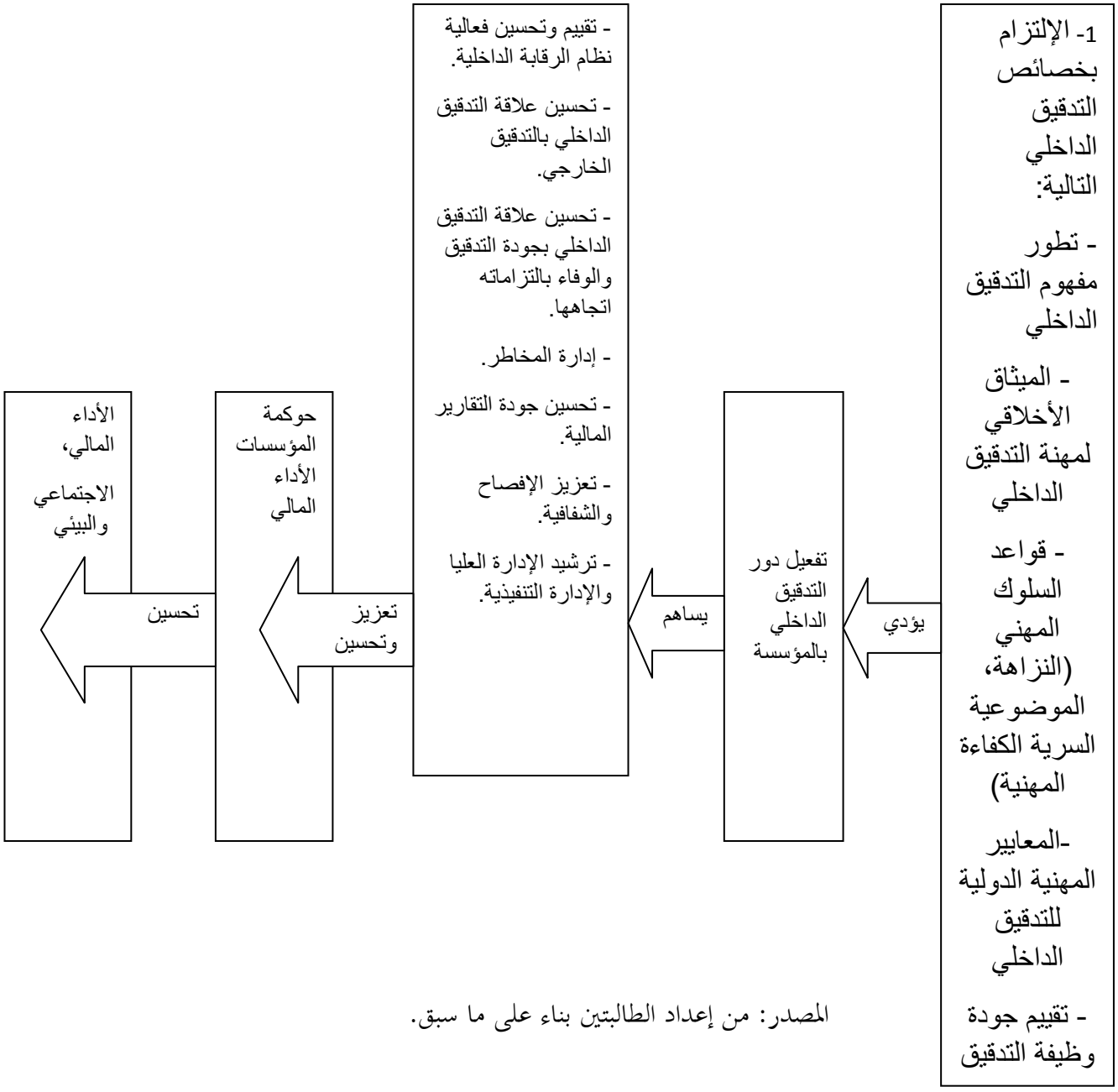
2- دور البناء: يتحقق هذا الدور من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص، ونستخلص من هذا الدور الأهداف التالية:

- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات حول استثماراتهم.

- اكتشاف أي انحرافات قد تؤدي إلى عرقلة حسن تطبيق المخططات المستقبلية.

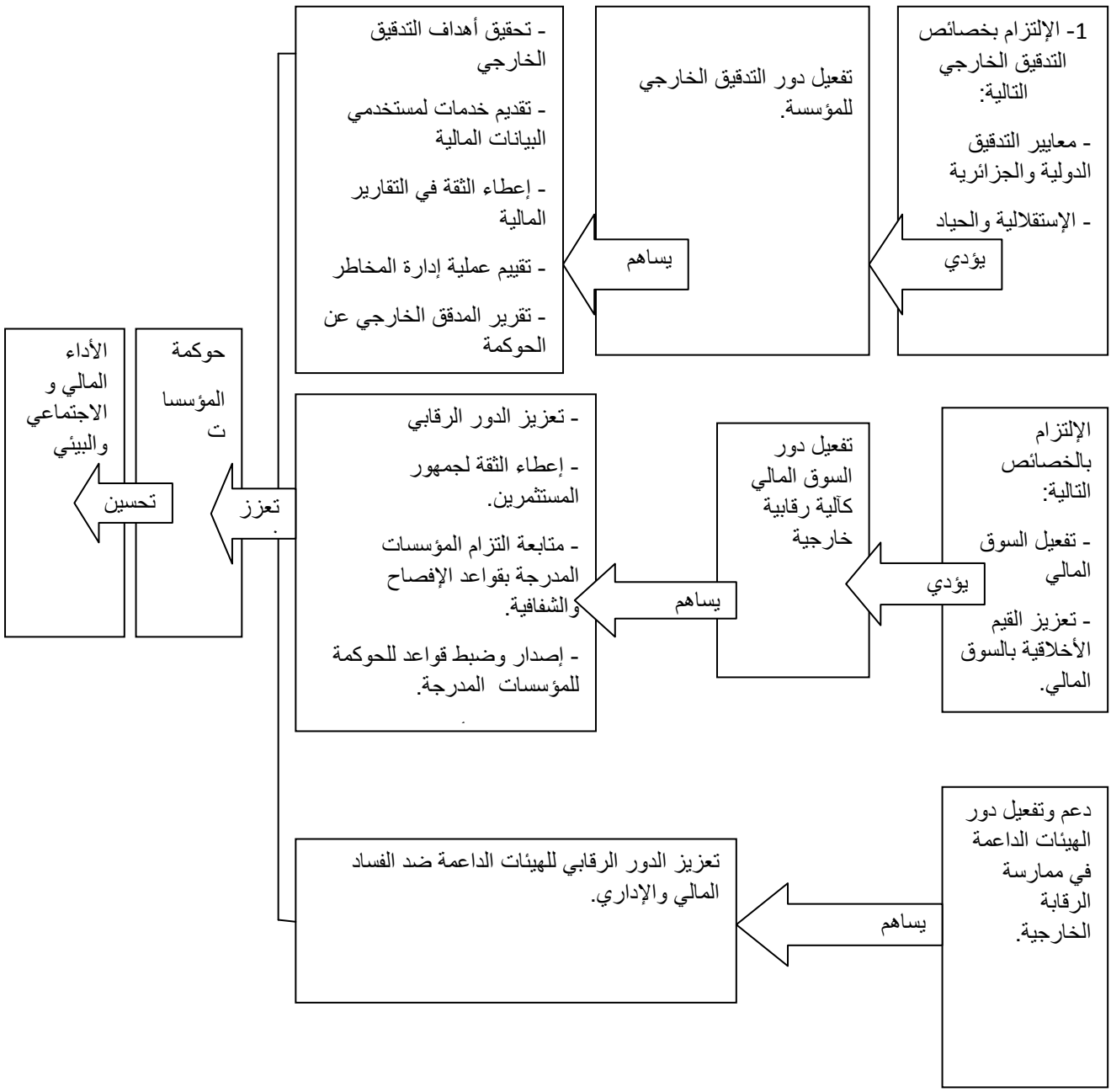
[1] ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

الشكل رقم (2-1): نموذج مقترح لدور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة المؤسسات للمساهمة في تحسين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

الشكل رقم (2-2):نموذج مقترح لدور تطبيق الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في تحسين الأداء



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على ماسبق.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-2) أن تفعيل الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات يتم من خلال الإلتزام بمعايير التدقيق الدولية الجزائرية، وضمان استقلالية وحيادية التدقيق الخارجي، والقيام بمهامه وفقا لأطر الحوكمة، كما يتم ذلك من خلال تفعيل وتعزيز القيم الأخلاقية بالسوق المالي وتفعيل دوره الرقابي على المؤسسات المدرجة، كما تؤدي الهيئات الداعمة دورا رقابيا على غرار الدولة والوزارات المعنية بالإقتصاد والمنظمات الدولية، ومؤسسات الإعلام، والمجتمع المدني والوسائل التكنولوجية الحديثة، هذه الآليات تساهم كلا وفقا لمهامه في إطار حوكمة المؤسسات في تعزيز وتحسين حوكمة المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات الاقتصادية.

رابعا: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فإن الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين[1] ، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من قبل معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها: الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن كل محفظة كل نشاط[2].

بالإضافة إلى تعريفها على أنها:"جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص و التهديدات ودراسة الأثار المترتبة عنها"[3].

تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر[4] فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس

[1] طارق الله خان وحبيب أحمد، "**إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**"، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، ط1، جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات، 2003، ص 33.

[2] The Institute of Risk Management," **A Risk Management Standars",** L ondon: Airmic Publishing, 2002,p: 02.

[3] Date Cooper,Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker,"**Project risk management guidance",**London: acid-free paper,2005,p: 03.

[4] The Institute of Internal Auditors,"**IIA Position Paper: the Role of Internal Auditing In E nterprise –Wide Risk Management",** Op, Cit, p: 03.

المخاطر(Risk Based Audit)[1]، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم[2].

بإضافة الى أن دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يكمن في[3]:

- حماية مصالح أصحاب المصلحة.

- ضمان أن مجلس الإدارة يقوم بتعبئة جميع مجهوداته نحو الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للشركة في ايطار نظام رقابي فعال.

- ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال.

وينبغي أن تشمل إدارة المخاطر في كل شركة على ما يلي للوصول الى أفضل طريقة للمحافظة على أموال الشركة والتقليل أو القضاء على الخسائر المحتملة ومنه أداء جيد للشركة والمتمثلة فيما يلي:

1- رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا :

حيث ينبغي على المجلس اعتماد أهداف واستيراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي له وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها، وعلى الإدارة العليا القيام بشكل مستمر بتنيفيذ التوجيهات الاستراتيجية للشركة التي أقرها المجلس وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بالإدارة المخاطر .

2-كفاية السياسات والحدود:

على مجلس الإدارة العليا للشركة العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في الشركة وضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كفاءة عناصر إدارة المخاطر.

---

[1] سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة الشركات –مع دراسة تطبيقية–** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، الإسكندرية،جانفي 2008، ص 11.

[2] طارق عبد العال حماد، **"حوكمة الشركات– المفاهيم– المبادئ، التجارب–"**، مرجع سابق، ص 342.

[3] سليماني رشيدة، **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين**، رسالة ماجستر(غير منشورة)، تخصص علوم مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،سنة2003، ص 71.

3-كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

رقابة المخاطر تحتاج الى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة والمجلس با لتقارير.

4-كفاية أنظمة الضبط (الرقابة الداخلية):

لهياكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير أعمال الشركة على وجه العموم والإدارة المخاطر على وجه الخصوص.

المطلب الثاني: الربط بين الحوكمة والأداء المالي

إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، من خلال عدة طرق وأساليب[1]:

أولا: من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي المشتريات فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

ثانيا: إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ القرارات الدمج أو الاستحواذ بناءا على أسس سليمة وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

ثالثا: بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة السليمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

رابعا: تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة المؤسسية لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه،**أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**،أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط،سنة 2008 ، ص 56.

وفي العلاقة بين الحوكمة والأداء فقد أوضحت الدراسات بأن الأدب المالي حدد مجموعة قنوات من خلالها يمكن للحوكمة المؤسسية الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في:

1- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص إستثمارية أكبر ونمو أعلى،وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة

2- تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين.

3- أداء تشغيل أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد مما يعني أداءا أفضل وتعظيما للثروة.

4- خفض مخاطر الأزمات المالية.

5- علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة.

وقد تناول العديد من الكتاب العديد من الكتاب هذه القنوات بشكل منفصل في دراستهم فقد أوضحوا أن المدى الواسع للبحث في الحوكمة المؤسسية تبرر إسهامها في زيادة فرص دخول أسواق رأس المال وبالتالي خفض تكلفة التمويل في النظام الاقتصادي وقد رأى الباحثان (Rajan and Zingales) أن المدى الواسع في الحوكمة يبرر إسهامها في زيادة فرص دخول أسواق رأس المال وبالتالي خفض تكلفة التمويل في النظام الاقتصادي حيث رأى الباحثان أن هناك عائقين أمام فرص الوصول للتمويل يشكل مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية مركبات هذه العوائق وتتمثل في[1]:

1- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف عوامل الإفصاح.

2- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سابق، ص 57 .

وفي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية السليمة وقيمة الشركة فقد أوضح (La porta et al) أن زيادة فاعلية الحوكمة المؤسسية لا تؤثر فقط على زيادة إمكانية الوصول لمصادر التمويل الخارجية وبالتالي خفض تكلفة التمويل فقط وإنما في ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين لدفع أثمان لأسهم الشركات التي تمتاز بها الحوكمة المؤسسية بالفاعلية[1].

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، مرجع سابق، ص 57.

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء المالي ضروريا لأي شركة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها وهذا لارتباطه بالجانب المالي الذي يعتبر من أهم الجوانب التي تهتم بها، كما أنه وسيلة تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والأجل القصير.

وقد تم التطرق إلى أفضل وأهم المعايير والمؤشرات التي يستند إليها تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المؤشرات التقليدية والحديثة بمختلف أنواعها.

كما توصلنا إلى الربط بين الأداء المالي والحوكمة وإلى دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال مختلف آلياتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وذلك من أجل التعر ف على واقع الممارسة العلمية للحوكمة والأداء المالي، وتتم هذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها،كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل كما يتم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل أسئلة محاور الإستبيان،بعد تقييم النتائج وفقا لفرضيات البحث والخروج بنتائج عامة للبحث، ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل الثالث إلى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعينة الدراسة

المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

التصنيع هو أول مراحل التطور الاقتصادي للدولة، ولا يمكن لأي دولة أن تتطور فعليا قبل الحصول على مصدر للطاقة ذو أهمية مثل الكهرباء والغاز، فقد أصبحت الحياة العصرية تعتمد كليا عليها، وهذا ما أدى بمؤسسة سونلغاز إلى توسيع شبكة توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تصنف شركة سونلغاز ضمن الشركات الخدماتية والصناعية، أي إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية والغاز ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل منذ الاستقلال وتم فيها تغيير الوسائل والأهداف وذلك بتغير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وأهداف هذه المرحلة كالآتي[1]:

تم انشاء المؤسسة الوطنية العمومية "كهرباء والغاز الجزائر" في سنة 1947 المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة "EAG" وكان ذلك ابان الاستعمار الفرنسي، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني،وكذلك توزيع الغاز وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الاستعمار استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969حيث تحولت سونلغاز باسم "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبانشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف مقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، حيث تسعى الشركة بصرف النظر عن مبيعات الطاقة لصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء والغاز.

[1] من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مقابلة السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية ومحاسبة، يوم 10 أفريل2019 الساعة 10:15

خلال 1978اتسع استخدام الغاز الطبيعي والكهرباء في الأماكن الحرفية والصناعية، مما ركزت في عملها على برنامج الكهرباء في مجموع البلاد.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، وتزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

1-كهريف: للإنارة وإيصال الكهرباء

2-كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية

3-كتاغا:لإنجاز شبكات نقل الغاز

4- أترقا: للهندسة المدنية

5- AMC المؤسسة المكلفة بصنع عدادات وأجهزة القياس والمراقبة

وبفضل هذه الشركات المرتفعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تقي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991 أصبحت مؤسسة سونلغاز تسمى بالمؤسسة الوطنية ذات الطابع التجاري والصناعي EPIC التي تشرف على التسيير وتبقى السياسة الطاقوية حكرا على الدولة وتحت رقابتها.

وفي عام 2002 تحولت مؤسسة سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA وهذا التغيير أعطى للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر برأسمال قدره 150 مليار موزعة على 150000سهم بقيمة 1مليون دينار.

خلال السنوات مابين 2004 و2006 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING)أو شركة قابضة بإعادة هيكلها فيشكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات التالية:

1- شركة توزيع الكهرباء و الغاز إنتاج الكهرباء SPA

2- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

3- فرع تسيير شبكة نقل الغاز GRTG

وفي سنة2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة SPA

سونلعاز للتوزيع الجهة الوسطى SDC

سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية SDE

سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية SDO

وفي سنة 2007 جاء دور مراكز الإنتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع سامي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز شهر جانفي 2009، وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية للصناعة الكهربائية والغاز ELIT، كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلامSOPIEG، وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعات تتكون من 39 شركة منها خمسة شركات مساهمة هامة وهي:

1- الشركة الجزائرية للطاقة

2- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات

3- الشركة الجديدة في الجزائر

4- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية

5- الشركة الجزائرية AEC

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء) وأخذ مساهمة من خلال فرع وقد التحق فرع أخير بالمجمع في 2009 هو إنارة روسية.

ومن أهم مقومات هذه المؤسسة أن لها رقم أعمال يقدر ب140 مليار دينار، كما عملت جاهدة على إنتاج 27884 مليون كيلو واط ساعي من الكهرباء لزبائنها المقدرين ب 8456950 زبون.

المطلب الثاني:تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط المدية (SDC)

أولا:تعريفها

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز للخارج[1].

ثانيا: خصائصها

وفقا للقرار رقم 95- 280 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.

سونلغاز وضعت تحت تصرف الوزير المكلف بالطاقة (المادة 02)

سونلغاز تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالإستقلال المالي (المادة 04)

سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة (المادة 05)

ثالثا: تقديم المديرية الفرعية بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية بالمدية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البليدة لأنها تقوم ببعض مهام هذه الأخيرة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) تم إنشائها في 1971.

قامت مجموعة سونلغاز في جانفي2006 بإنشاء فرع خاص للتوزيع سمي سونلغاز توزيع الوسط يحمل صفة شركة ذات أسهم و مقره الاجتماعي في شارع بن عياد الطاهر مركز المدينة بالضبط مقابل المستشفى المحلي محمد بوضياف بالمدية، و مقرها الإلكتروني هو (WWW.sonalgaz.dz)

[1] من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مقابلة السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، يوم 17 أفريل2019 الساعة 14:15

ويبلغ عدد عمال المديرية الجهوية بالمدية 706 عامل منهم 250 إطار و212 عون تنفيذ وعلى 244 عون تحكم وبهذا تصنف ضمن الشركات الكبيرة، لأن عدد عمالها يفوق 500 عامل، وأهم المتعاملين مع الشركة هم الزبائن في الدرجة الأولى وبعدها الموردين.

وتتبع عدة مديريات هي:المدية، البليدة، البويرة، الجلفة، تيزي وزو،ورقلة1،ورقلة2،تمنراست، الأغواط وغرداية، بسكرة، واد سوف، إليزي، تيبازة، بومرداس.

كما أن مديرية التوزيع بالمدية تشرف على ثمانية وكالات تجارية هي: المدية1، البرواقية، قصر البخاري،عين بوسيف، تابلاط، بني سليمان، الشهبونية، المدية 2 بالقطب الحضري.

ثالثا:أهداف المؤسسة

تعتبر سونلغاز شركة ذات أسهم، رأسمالها بمائة وخمسين مليار دينار موزعة على مائة وخمسين ألف سهم، وقيمة كل سهم مليون دينار تكتتبها وتحررها الدولة دون سواها.

وتهدف سونلغاز إلى تحقيق ما يلي:

- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- توزيع الغازات عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

رابعا: صلاحيات المؤسسة

وتتمثل صلاحيات المؤسسة فيما يلي[1]:

- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد.

[1] من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على وثائق المؤسسة لسنة 2019 .

- ضمان أمن وفعالية الشبكات.

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

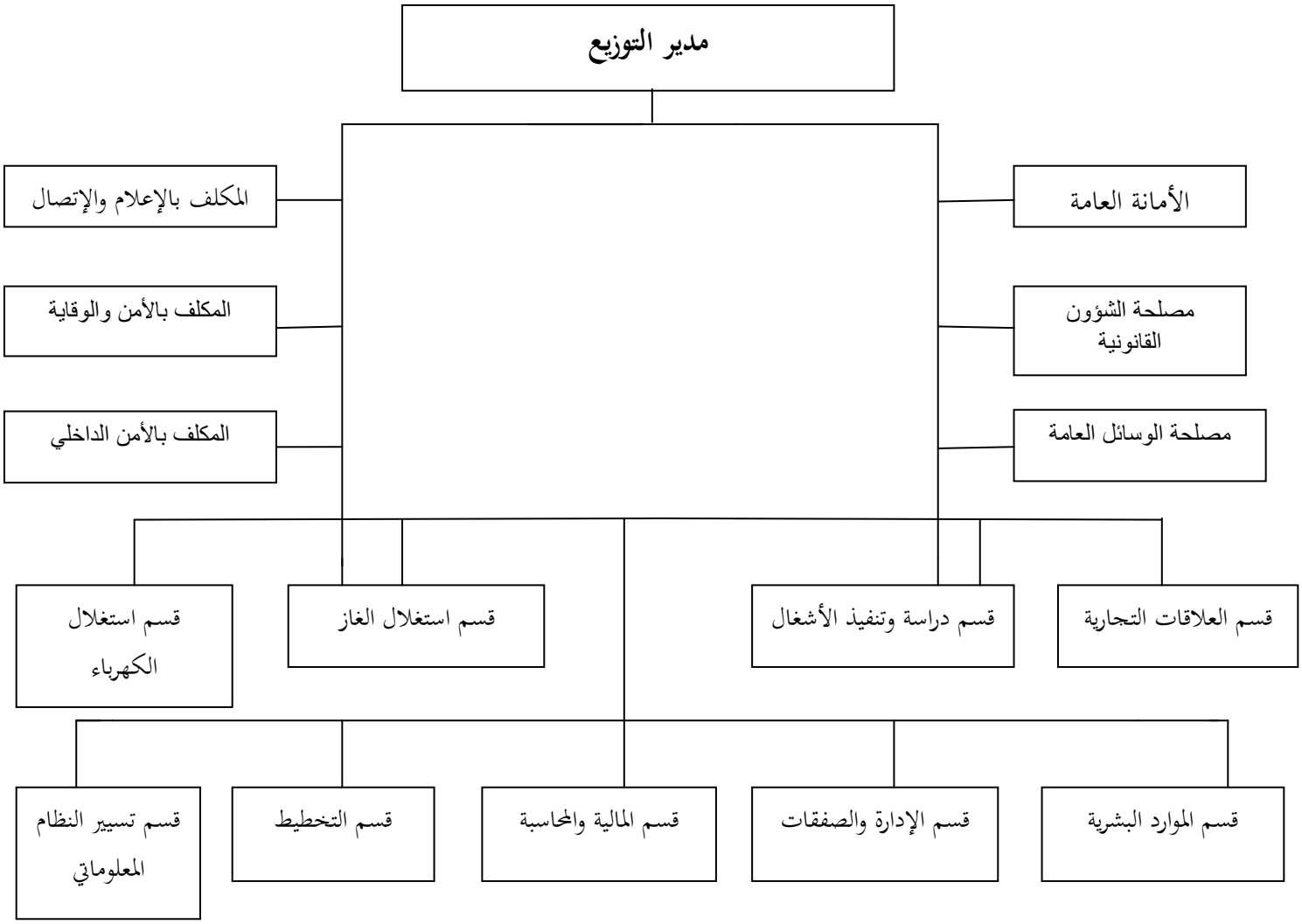
- تسويق الغاز والكهرباء.

- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ووظائفها

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

تضم المديرية تسعة أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية وتتمثل فيما يلي:

1- المدير:يقوم بتسيير المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح ورؤساء الأقسام وكذا مراقبة ما توصلت إليه الإنجازات.

2- الأمانة العامة: تساعد المدير في أداء مهامه وتنظيم مواعيده واستقبال الزوار.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يعتبر ممثل المدير أمام القضاء عند رفع دعوى ضدها من طرف جهة معينة أو عندما ترفع هي دعوى تطالب فيها بحقوقها وتحصيل ديونها لدى الزبائن، فمهمته هي التكفل بالشؤون القانونية للمديرية من خلال مساعدة جميع المصالح فيما يخص القضايا القانونية.

4- المكلف بالإعلام والإتصال: يقوم بالإطلاع على ما ينشر عن المديرية في وسائل الإعلام المختلفة، والرد إذا لزم الأمر ذلك، وكذا الاهتمام بالإتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والإتصال الخارجي الذي يكون بين مؤسسات أخرى، المجتمع المدني أو وسائل الإعلام.

5- المكلف بالأمن والوقاية: يتمثل دوره في السهر على توفير وتطبيق القوانين التي تحمي العمال من الأخطار التي قد تواجههم أثناء القيام بمهامهم مثل إنذار العامل بضرورة إرتداء اللباس الخاص بالعمل وحماية شبكات الغاز والكهرباء من أي اعتداء يسبب تلفها، وكذا حماية المواطن من أي خطر قد يصيبه أثناء القيام بالأشغال لتوصيل أو تمديد الشبكات الخاصة بالكهرباء والغاز.

6- المكلف بالأمن الداخلي:يعمل على المحافظة على الأمن داخل المديرية وتطبيق القوانين الخاصة بذلك لتفادي أي سرقة أو ضياع للممتلكات ومعدات ولوازم المعدات، وهو المسؤول عن توفير الحماية للموظفين داخل المديرية وجميع مصالحها التجارية والتقنية والقيام بزيارات تفقدية لمنشآت المؤسسة، وإنجاز مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة بالتعاون مع المصالح الولائية المعنية.

7- مصلحة الوسائل العامة: لديها عدة مهام منها:

- توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالمديرية بدءا بالسيارات، الورق..
- تسيير الأملاك العقارية للمؤسسة.
- الإشراف على قسم الأرشيف.

8- قسم دراسة وتنفيذ الأشغال: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- دراسة الأشغال المقدمة من أجل الربط بالكهرباء والغاز.

- الإشراف على الإنجاز ومراقبة مدى سير الأشغال بحيث يمكن توقيفها إذا لم تكن حسب المعايير المطلوبة.

- تقديم حلول للبلاغات المقدمة.

9- قسم الموارد البشرية: تهتم بما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة بالعمال والرواتب.

- إنجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين.

- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من طرف الإدارة العامة.

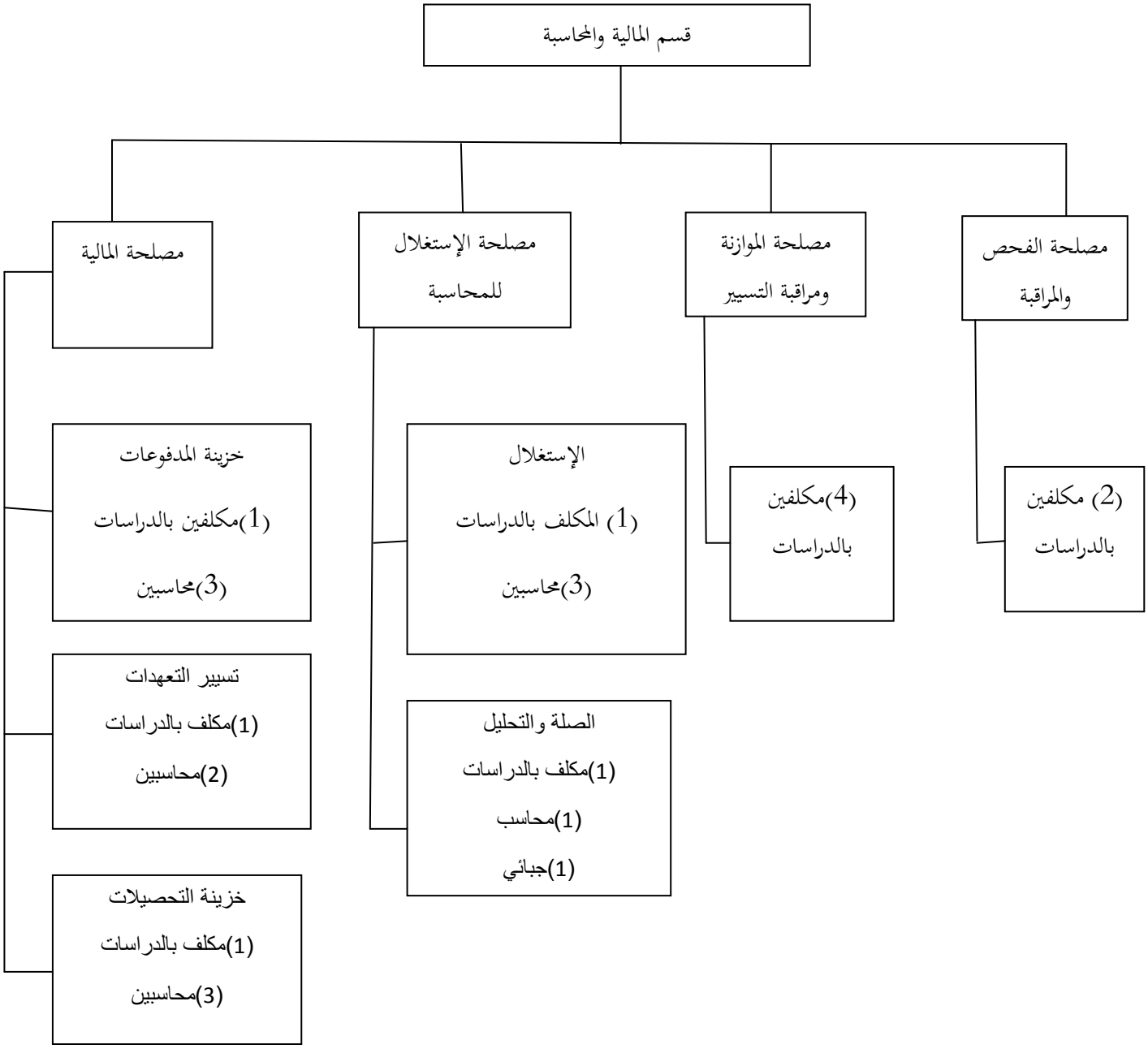
10- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بما يلي:

- إنجاز كل ما يتعلق بالحسابات المالية للمديرية من ديون ومصاريف.

- إنجاز الميزانية العامة للمديرية.

- مراقبة ومعاينة جميع العمليات الحسابية.

الشكل رقم (3-2):الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على وثائق المؤسسة

11- قسم تسيير النظام المعلوماتي: ومهامه تتمثل فيما يلي:

- تسيير النظام المعلوماتي الذي تعمل به مختلف المصالح المديرية وتسهر على حفظ المعلومات وتخزينها.

- إدارة الشبكات المحلية والاتصالات.

- صيانة الحضيرة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

12- قسم العلاقات التجارية: توجد على مستوى الولاية ثمانية مصالح هي:

البرواقية، بني سليمان، الشهبونية، تابلاط، عين بوسيف، قصر البخاري، المدية 1، المدية 2 .

ومن مهامها:

- إرضاء الزبائن حتى الجدد.

- إعلام ونصح ومراقبة الزبائن.

- التكفل بشكاوى الزبائن.

- السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن بالطاقتين الكهربائية والغازية من يوم إيداع طلب الزبون إلى يوم ربطه.

13- قسم إستغلال الكهرباء:يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية ومن دراسة الخرائط وتجزئتها وتطوير شبكات الضغط.

14- قسم استغلال الغاز: يهتم بشبكة الغاز ووضع برامج خاصة بالمنشآت.

15- قسم الإدارة والصفقات:من مهام هذا القسم إنجاز دفتر الشروط وتحضير الصفقات المبرمة مع المقاولين وكذلك إستقبال فواتير الإنجازات.

16- قسم المراقبة والتفتيش:من مهامه مراقبة كافة الأقسام والمصالح والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من أجل تفادي أي ثغرات في مجال التسيير.

17- قسم تخطيط وتطوير الكهرباء والغاز:تتمثل مهامه فيما يلي:

- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.

- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الكهرباء والغاز.

- إنجاز طلبات الربط بالكهرباء والغاز.

- تشكيل بنك معلومات لإحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

ثانيا: وظائف المؤسسة

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي محتكرة لثلاث وظائف أساسية وهي:إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز.

1- الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على إندماج كامل لكافة نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الإستهلاك النهائي، ويعتبر الإنتاج عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية ثم إلى طاقة كهربائية.

2- النقل:

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط العالي (400 kv،220 kv،60 kv) بالإضافة إلى خطوط ذات الضغط المتوسط.

أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشئت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان للضغط العالي الموجه للمشتركين الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض.

3- التوزيع:

تقوم مؤسسة سونغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط لتلبية إحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية.

تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بضغط منخفض.

في حين تلبي مؤسسة سونلغاز عند توزيع الغاز إحتياجات ثلاثة أنواع من زبائنها تتمثل في:

- الزبائن الصناعيين الذين يتم تغذيتهم بشبكات الضغط المرتفع.
- الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة والذين يتم تغذيتهم بشبكات الضغط المتوسط.
- العائلات والحرفيين الذين تتم تغذيتهم بضغط منخفض.

4- البيع:

تعتمد مؤسسة سونلغاز على بيع الكهرباء والغاز إعتمادا على أنواع الضغط العالي والمتوسط والمنخفض.

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.

إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا البحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

أولا: فرضيات وحدود الدراسة

لغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم تبني الفرضيات الموالية:

الفرضية الأولى H01: مجلس الإدارة له دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية الثانية H02: الإدارة العليا لها دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية الثالثة H03: التدقيق الداخلي له دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية الرابعة H04 : التدقيق الخارجي له دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية الخامسة H05: لجنة التدقيق لها دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية السادسة H06: نظام الرقابة الداخلية لها دور فعال في تحسين الأداء المالي

الفرضية السابعة H07: إدارة المخاطر لها دور فعال في تحسين الأداء المالي

ثانيا :حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بموضوع دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي وتتوقف جودتها على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

2- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بولاية المدية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

3- الحدود الزمانية: يرتبط مضمون و نتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة والمقدرة بين 05أفريل و 05ماي لسنة 2019.

4- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على أراء وإجابات مجموعة من إطارات مسيري شركة سونلغاز للوسط SDC وأساتذة الجامعة.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار البحث يدور حول آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية لآليات الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء المالي، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

تتمثل في الوسائل الفعالة التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات، وذلك من خلال الإستبيان من خلال جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة.

أولا: الإستمارة(الإستبيان):وهي نموذج يشمل أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع وجمع البيانات، ومن أجل التعرف على إجابات العينة تم إستخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة وهو ما يعرف بمقياس ليكارت الخماسي ويتمثل في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم إتجاه الأفراد نحوه، حيث تأخذ العبارة عدة صيغ ويتم إختيار الإجابة المعبرة أكثر عن إتجاهه.

ثانيا: وصف الإستمارة: تم الإعتماد في إعداد الإستمارة على مقياس ليكارت الخماسي

الجدول رقم (3-1) مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: عينة الدراسة وهيكل الاستبيان

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة رؤساء الأقسام شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط،رئيس قسم المالية والمحاسبة وموظفو مصلحة الإستغلال والمالية(مهنيين) وأساتذة الجامعة(أكاديميين).

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضه على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعة لتحكيمه، وبعد إجراء التعديلات المناسبة تم توزيعه على عينة الدراسة.

وقد تم توزيع 35إستبيان على مختلف أطراف العينة، حيث تم إسترجاع 32 إستبيان، وبعد تفحص الإستبيان تم إستبعاد 2 منها نظرا لنقص في الإجابات، وبذلك تكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة30 إستبيان.

الجدول رقم(3– 2)الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان

البيانات	التكرارات	النسب المئوية
الإستمارات الموزعة	35	100%
الإستمارات المسترجعة	32	91.42%
الإستمارات غير المسترجعة	3	8.57%
الإستمارات الملغاة	2	5.71%
الإستمارات الخاضعة للدراسة	30	85.71%

المصدر: الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان

الملاحظ من خلال الجدول رقم أن عدد الإستمارات الموزعة بلغ 35 استمارة والتي استخلص منها 30 استمارة خاضعة للدراسة، أما باقي الاستمارات فقد ألغيت سواء لعدم تحصيلها أصلا من أفراد العينة بسبب التماطل وانتهاء فترة الدراسة، أو بسبب كونها فقدت. كما تم إلغاء 02 استمارات بسبب استلامه بعد انتهاء أجل الدراسة وشروع الطالبتين في تحليل النتائج.

أما عن هيكل الاستبيان، فلقد تضمن الاستبيان 32 عبارة موزعة على قسمين:

1– القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمن 4 عبارات تتضمن:المؤهل العلمي والخبرة المهنية،التخصص العلمي، المسمى الوظيفي.

2– القسم الثاني: يشمل 28 عبارة موزعة على 7محاور و تتمثل في الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة وأثرها على الأداء المالي، حيث قمنا بربط العنصر المستقل آليات الحوكمة بالعنصر التابع الأداء المالي مباشرة وهي موزعة كالتالي:

المحور الأول:دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور الثاني: دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور الرابع: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور الخامس: دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور السادس: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المحور السابع: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي ويتكون من 4 عبارات.

المطلب الثالث:معالجة نتائج الاستبيان

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغها في برنامج SPSS وكذا برنامجEXCEL ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، تم إعداد مجموعة جداول والتي تم استخلاصها بالإعتماد على برنامجEXCEL، وبنفس البرنامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحا أكثر وتسهل عملية الملاحظة والتحليل.

وقد اعتمدنا في عملية التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية%: من خلاله يمكن معرفة تكرارات الإجابات والنسب المئوية والحصول على الأشكال البيانية، وبغية التفريق بين فئات العينة، وبناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم الإعتماد على هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.

- الإنحرافات المعيارية: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

- إختبار ألفا كرونباخ: من أجل معرفة وقياس صدق وثبات البيانات.

أولا: إختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

من أجل قياس ومعرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالإستمارة تم إستخدام إختبار كل من:

- صدق البيانات: وذلك من خلال عرضها على مجموعة من أصحاب الخبرة والتخصص وتزويدهم بأهداف البحث وفرضياته، وقد أبدوا آرائهم وإقتراحاتهم.

- ثبات البيانات: وذلك من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ ويستعمل هذا الأخير لقياس مدى ثبات البيانات من ناحية العبارات الموضوعة وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي 60%.

الجدول رقم(3-3)تحليل ثبات وصدق البيانات

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de cronbach
مجلس الإدارة	4	0.400
الإدارة العليا	4	0.710
التدقيق الداخلي	4	0.804
التدقيق الخارجي	4	0.855
لجنة التدقيق	4	0.632
نظام الرقابة الداخلية	4	0.788
إدارة المخاطر	4	0.737
المجموع	28	0.893

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.40 وهي أقل من 0.6، وبعد سحب العبارة الأخيرة من المحور الأول تحصلنا على معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بقيمة 0.5 وهي مقبولة نوعا ما، أما باقي المحاور فهي أكبر من 60% وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

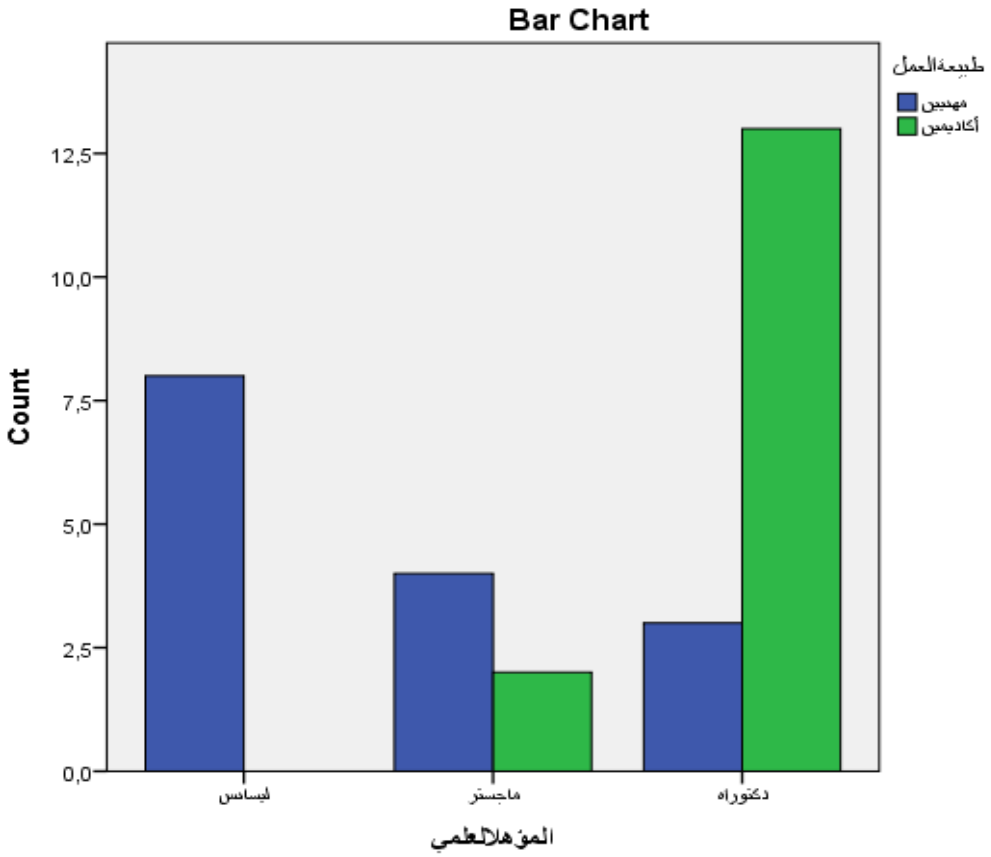
ثانيا: عرض البيانات الشخصية

الجدول رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	فئة المهنيين		فئة الأكاديميين		التكرار الكلي	النسبة الكلية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
ليسانس	8	100%	–	–	8	100%
ماجستير	4	66.7%	2	33.3%	6	100%
دكتوراه	3	18.8%	13	81.2%	16	100%
المجموع	15	50%	15	50%	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على الاستبيان)

الشكل رقم(3–3): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة من مهنيين وأكاديميين، حيث نجد أن أغلبية المهنيين حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة100 %والباقي أي ما نسبة 66.7 % حاصلين على شهادة الماجستر والباقي أي ما نسبته 18.8% متحصلين على شهادة الدكتوراه أما بالنسبة للأكاديمين فنجد أن أغلبيتهم حاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 81.2%والباقي ما نسبته 33.3% شهادة الماجستر من نفس المجموع.

وبصفة عامة فإن ما نسبته 100%من مجموع الكلي للأفراد لفئة الأكاديميين والمهنيين وهو مؤشر جيد لأفراد العينة.

2- الخبرة المهنية

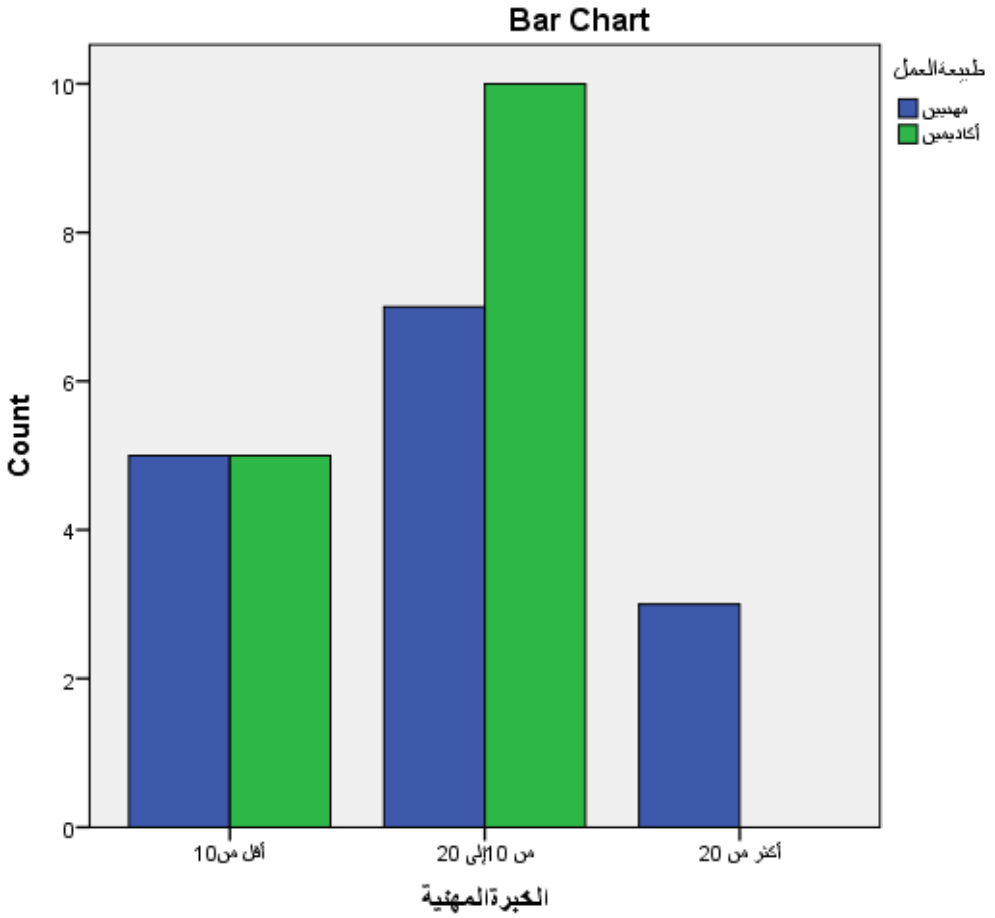
يبين الجدول رقم(3-5) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة موزعة بين فئة المهنيين والأكاديميين كما يلي:

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	فئة المهنيين		فئة الأكاديميين		التكرار الكلي	النسبة الكلية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
أقل من 10 سنوات	5	50%	5	50%	10	100%
من 10-20 سنوات	7	41.2%	10	58.8 %	17	100%
أكثر من 20 سنوات	3	100%	-	-	3	100%
المجموع	15	50%	15	50%	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على الاستبيان)

الشكل رقم(3–4):تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على الاستبيان)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة من أكاديميين وأكاديميين، حيث نجد نسبة50 % خبرتهم أقل من 10 سنوات، والباقي بنسبة 41.2%خبرتهم بين 10–20سنة ونسبة 100% أكثر من 20 سنة، أما بالنسبة للأكاديميين فنجد ما نسبته 50 %خبرتهم أقل من 10سنوات من مجموع الأكاديميين، وما نسبته 58.8%خبرتهم بين 10–20 سنة.

وبصفة عامة فإن مانسبته 100% من المجموع الكلي لأفراد العينة لفئة المهنيين والأكاديميين يمثل خبرتهم المهنية.

3- التخصص العلمي

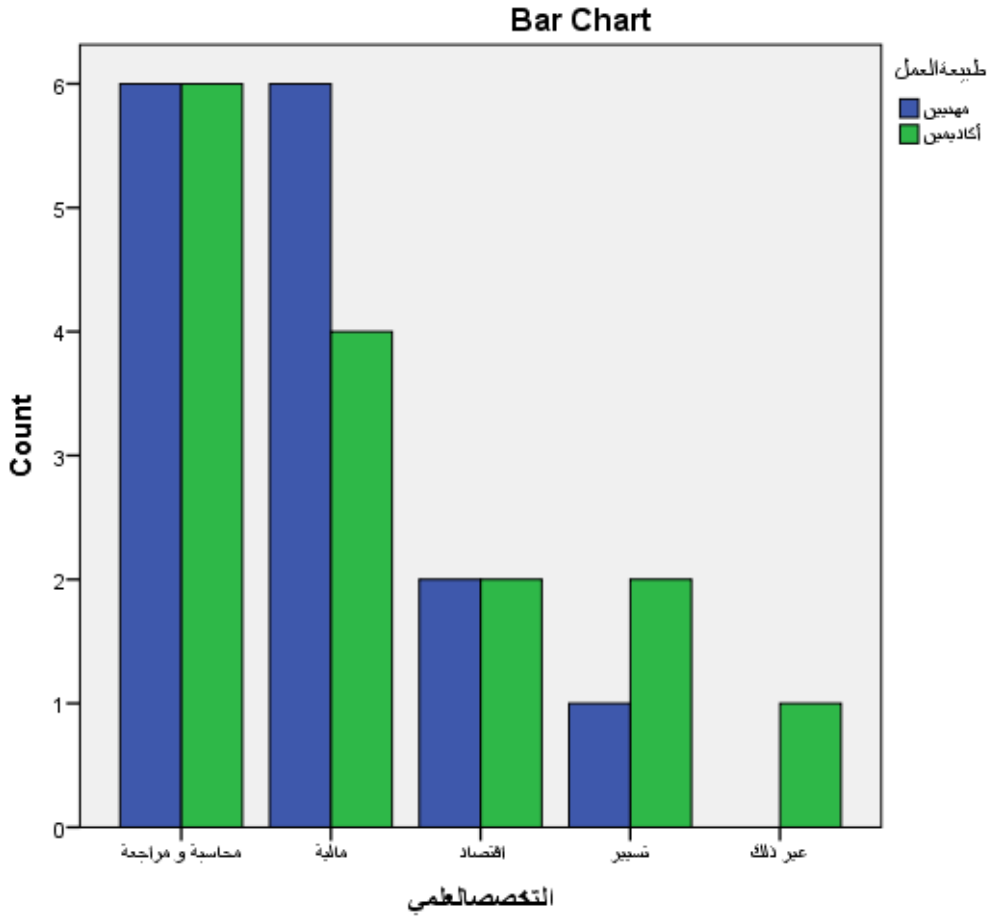
يبين الجدول رقم (3-6) التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة الموزعة بين فئة المهنيين والأكاديميين كما يلي:

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	فئة المهنيين		فئة الأكاديميين		التكرار الكلي	النسبة الكلية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
محاسبة ومراجعة	6	50%	6	50%	12	100%
مالية	6	60%	4	40%	10	100%
اقتصاد	2	50%	2	50%	4	100%
تسيير	1	33.3%	2	66.7%	3	100%
غير ذلك	-	-	1	100%	1	100%
المجموع	15	50%	15	50%	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على الاستبيان)

الشكل رقم(3–5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على الاستبيان)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب التخصص العلمي لأفراد العينة من مهنيين وأكاديميين حيث نجد مانسبته 50% لهم تخصص محاسبة ومراجعة، أما الباقي60 %بنسبة تخصص مالية نسبة 50 %لهم تخصص اقتصاد ونسبة 33.3% لهم تسيير أما نسبة 0% غير ذلك.

أما بالنسبة للأكاديميين فنجد مانسبته 50% تخصص محاسبة ومراجعة ونسبة 40% لتخصص مالية أما تخصص اقتصاد فنسبته 50%والباقي ما نسبته66.7% تخصص تسيير أما التخصصات الأخرى فنسبتها 100% .

وبصفة عامة فإن ما نسبته 100%من المجموع الكلي لأفراد العينة للتخصص العلمي لفئة المهنيين والأكاديميين، وهو مؤشر جيد لأفراد العينة.

4- المسمى الوظيفي

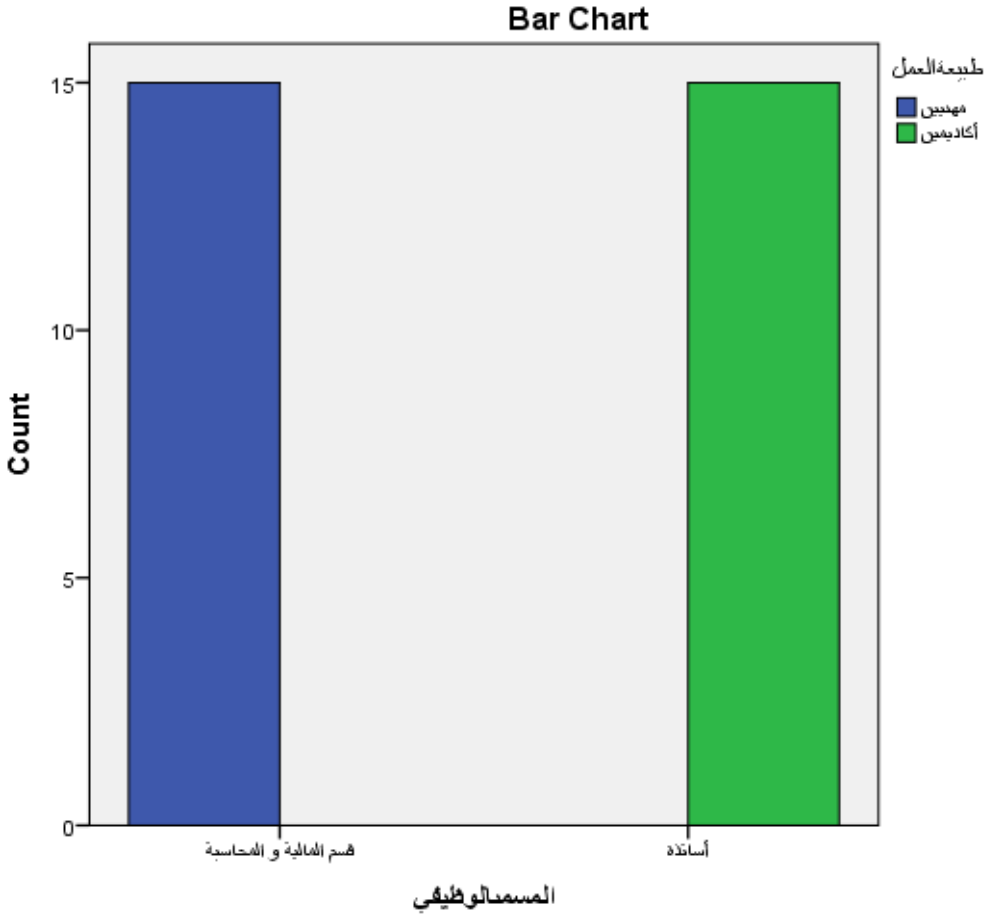
يبين الجدول رقم (3-7) المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة موزعة بين فئة المهنيين والأكاديميين

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

Erreur ! Liaison incorrecte.	فئة المهنيين		فئة الأكاديميين		التكرار الكلي	النسبة الكلية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
قسم المالية المحاسبة	15	100%	–	–	15	100%
أساتذة	–	–	15	100%	15	100%
المجموع	15	50%	15	50%	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على الاستبيان)

الشكل رقم(3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الاستبيان)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المسمى الوظيفي لأفراد العينة حيث نجد أن المهنيين موظفون في قسم المالية والمحاسبة بنسبة 100%، أما الأكاديميين فجلهم أساتذة بنسبة 100%

ثالثا: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تحليل الإستبيان، من خلال إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة للحصول على الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات عن جميع الفقرات من خلال استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق ومحايد، معارض، معارض بشدة) ولمعرفة الإتجاه العام لإجابات الأسئلة تم حساب المدى 5-1=4 ثم تقسيمه على عدد الخلايا 5/4=0.8 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(3-8) إجابات الأسئلة ودلالتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	مستوى الأثر
1	من1 إلى 1.80	معارض بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.81 إلى 2.6	معارض	ضعيف
3	من 2.61 إلى 3.4	محايد	متوسط
4	من 3.41 إلى 4.2	موافق	مرتفع
5	من 4.21إلى5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تحليل فقرات المحور الأول والمتمثلة في دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي: يمكن تلخيص النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
العبارة	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1- فعالية عمل مجلس الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.	ت	4	22	4	–	–	4	0.525	3
	%	13.3	73.3	13.3	–	–			
2- يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة مما يساهم من تحسين أدائها المالي.	ت	6	22	2	–	–	4.13	0.507	1
	%	20	73.3	6.7	–	–			
3- الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المسؤوليات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.	ت	7	17	5	1	–	4	0.743	4
	%	23.3	56.7	17.7	3.3	–			
4- وضع السياسات والإستراتيجيات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة للشركة وتحسين أدائها المالي.	ت	6	21	3	–	–	4.10	0.548	2
	%	20	70	10	–	–			

المتوسط العام	4.0583	0.35162

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-9)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.05 الذي يقع بين[4-5]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.41إلى4.2)وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.35.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- قيام مجلس الإدارة بوضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 50% على أن قيام مجلس الإدارة بوضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة يعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 2 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، و الذي بلغ 4.13 من 4.20 وهي النسبة المحتواة في المدى من 3.41 إلى 4.20 الذي يعبر عن درجة موافق.

2 – وضع السياسات والإستراتيجيات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة للشركة وتحسين أدائها المالي.

3- فعالية عمل مجلس الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

4- الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المسؤوليات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة دور عمل مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن العمل على الإلتزام بالقوانين المنظمة لعمل الشركة، ورعاية حقوق أصحاب المصالح من طرف مجلس الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن العمل على ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة يعد كذلك من العوامل التي تحسن من الأداء المالي للشركة.

- أكد عنصر من أفراد عينة الدراسة على أن العمل وفق إستراتيجية شاملة لسير عمل الشركة، والعمل على الإشراف والتنظيم وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها، والمعاملة العادلة لكافة المساهمين من بين العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن تحديد مهام و صلاحيات الإدارة التنفيذية في الشركة وتعيين المدير العام لها إضافة إلى تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة بموجب أنظمة داخلية خاصة من بين العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-10) : نتائج آراء عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي

العبارة	التكرار النسبة (ت) (%)	الاستجابات: موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5- التطبيق الجيد للحوكمة يساهم في فعالية عمل الإدارة العليا مما يحسن من الأداء المالي للشركة.	ت	6	24	-	-	-	4.20	0.407	4
	%	20	80	-	-	-			
6- التسيير الجيد للإدارة العليا والمتابعة الدورية له يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	12	17	1	-	-	4.37	0.556	1
	%	40	56.7	3.3	-	-			
7- اختيار عمال أكفاء ومؤهلين يزيد من نسبة رفع الأداء المالي للشركة.	ت	13	12	5	-	-	4.27	0.740	3
	%	43.3	40	16.7	-	-			
8- التنسيق المستمر مع جميع الأقسام ووحدات الشركة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائها المالي.	ت	13	15	2	-	-	4.37	0.615	2
	%	43.3	50	6.7	-	-			
المتوسط العام							4.3000	0.43251	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-10)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي4.30 الذي يقع بين[4-5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي من (4.21إلى 5)وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.43.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

– التسيير الجيد للإدارة العليا والمتابعة الدورية له: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 55% على أن التسيير الجيد للإدارة العليا والمتابعة الدورية له يعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 2 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4.37 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من 4.21إلى 5 الذي يعبر عن درجة موافق جدا .

2– التنسيق المستمر مع جميع الأقسام ووحدات الشركة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائها المالي.

3– اختيار عمال أكفاء ومؤهلين يزيد من نسبة رفع الأداء المالي للشركة.

4– التطبيق الجيد للحوكمة يساهم في فعالية عمل الإدارة العليا مما يحسن من الأداء المالي للشركة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة فعالية عمل الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

– أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن التسيير الجيد للشركة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة، وتتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس تأثيرها على الخطط الإستراتيجية وتنفيذها يعتبر من أحد العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

– كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن الاجتماع بالمديرين التنفيذيين والقيام بعملية تنمية الأفكار الإستراتيجية من خلالهم ورفعها إلى مجلس الإدارة من بين العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-11): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

العبارة	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
9- كفاءة وفعالية المدقق الداخلي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	9	18	2	1	-	4.17	0.699	1
	%	30	60	6.7	3.3	-			
10- رقابة محاسبة الشركة وكذا فحص نظام رقابة داخلية من طرف المدقق الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.	ت	8	17	4	1	-	4.07	0.740	3
	%	26.7	56.7	13.3	3.3	-			
11- يقوم المدقق الداخلي بتقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية للشركة وبالتالي يحسن من الأداء المالي لها.	ت	5	13	6	6	-	3.57	1.006	4
	%	16.7	43.3	20	20	-			
12- تساهم حوكمة الشركات من خلال استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي.	ت	8	18	3	1	-	4.10	0.712	2
	%	26.7	60	10	3.3	-			
المتوسط العام							3.9750	0.63433	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-11)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي3.97الذي يقع بين[3-4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.21إلى 4.20)وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري0.63.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

-كفاءة وفعالية المدقق الداخلي: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 69% على أن كفاءة وفعالية المدقق الداخلي تعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 1 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4.17 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من 3.41 إلى 4.20 الذي يعبر عن درجة موافق.

2- تساهم حوكمة الشركات من خلال استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

3- رقابة محاسبة الشركة وكذا فحص نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

4- يقوم المدقق الداخلي بتقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية للشركة وبالتالي يحسن من الأداء المالي لها.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة فعالية عمل المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن مدى قدرة المدقق الداخلي وفهمه وتمكنه من نظام المعلومات في المؤسسة يعد من العناصر الهامة التي تزيد وتعزز عمل المدقق الداخلي وهذا لما يعكسه من زيادة في استقلاليته، موضوعيته وتفاعله الجيد مع أطراف حوكمة المؤسسات، وكذا قدرته على مراجعة إدارة المخاطر وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية يعتبر من أحد العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على مدى امتلاك المدقق الداخلي للذكاء الاجتماعي وقدرته على حل النزاعات وتوطيد العلاقات سواء بينه أو بين عمال الشركة، وأهمية عنصر الإبداع الذاتي للمدقق الداخلي وقدرته على تحسين عمل المدقق الداخلي بصفة عامة من بين العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي

العبارة	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
13- يقوم المدقق الخارجي بمراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	5	15	4	4	2	3.57	1.135	3
	%	16.7	50	13.3	13.3	6.7			
14- يكمن دور المدقق الخارجي في اختبار المعلومات المالية المستقبلية مما يضمن تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	3	16	5	6	–	3.53	0.937	4
	%	10	53.3	16.7	20	–			
15- انتماء المدقق الخارجي إلى مكاتب التدقيق العالمية يحسن من الأداء المالي للشركة.	ت	5	13	7	5	–	3.60	0.968	2
	%	16.7	43.3	23.3	16.7	–			
16- تعزز الحوكمة بكفاءة المدقق الخارجي مما يحسن الأداء المالي للشركة.	ت	6	18	6	–	–	4	0.643	1
	%	20	60	20	–	–			
المتوسط العام							3.6750	0.782776	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-12)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.67الذي يقع بين[3-4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.21إلى 4.20)وهي

الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري0.78.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- تعزز الحوكمة بكفاءة المدقق الخارجي: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 64% على أن كفاءة المدقق الخارجي تزيد من تعزيز الحوكمة والتي تعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 4 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من 4.21إلى 5 الذي يعبر عن درجة موافق جدا.

2- انتماء المدقق الخارجي إلى مكاتب التدقيق العالمية يحسن من الأداء المالي للشركة.

3- يقوم المدقق الخارجي بمراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنحرافات وأسبابها وطرق معالجتها مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

4- يكمن دور المدقق الخارجي في إختبار المعلومات المالية المستقبلية مما يضمن تحسين الأداء المالي للشركة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة فعالية عمل المدقق الخارجي في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن دور المدقق الخارجي يظهر في تحسين الأداء من خلال تحديد الكفاءة والإنتاجية في التقارير الخاصة وكذا معرفة قدرتها الفعلية في تحقيق النمو وزيادة الأرباح ...
- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن توفر الإستقلالية والحيادية لدى المدقق الخارجي يعزز الثقة في الرأي الذي يبديه في تقريره عن المعلومات المحاسبية، وقيام المدقق الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفادي الأخطاء والتلاعبات يعتبر من بين العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-13): نتائج إجابات عينة الدراسة حول دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي

العبارة	التكرار النسبة (ت) (%)	الاستجابات: موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
17- تعمل لجنة التدقيق على تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.	ت	9	19	2	–	–	4.23	0.568	2
	%	30	63.3	6.7	–	–			
18- تقوم لجنة التدقيق بالنظر في السياسات المالية المستخدمة وتقديم توصيات في مجال تحسين الأداء المالي.	ت	5	22	2	1	–	4.03	0.615	4
	%	16.7	73.3	6.7	3.3	–			
19- يكمن دورها في الإرتقاء بجودة التقارير والقوائم المالية في معالجة الانحرافات والمشاكل المالية والتي من شأنها تحسين فعالية الأداء المالي.	ت	6	21	3	–	–	4.10	0.548	3
	%	20	70	10	–	–			
20- ترشيد عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المالي من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.	ت	13	16	1	–	–	4.37	0.669	1
	%	43.3	53.3	3.3	–	–			
المتوسط العام							4.1833	0.41488	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-13)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.18الذي يقع بين[4-5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.21إلى 4.20)وهي الفئة

التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.41.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 66% على أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة والتي تعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 4 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4.37 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من 4.21 إلى 5 الذي يعبر عن درجة موافق جدا .

2- تعمل لجنة التدقيق على تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

3- يكمن دورها في الإرتقاء بجودة التقارير والقوائم المالية في معالجة الإنحرافات والمشاكل المالية والتي من شأنها تحسين فعالية الأداء المالي.

4- تقوم لجنة التدقيق بالنظر في السياسات المالية المستخدمة وتقديم توصيات في مجال تحسين الأداء المالي.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة فعالية عمل لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن إشراف لجنة التدقيق على نظام الرقابة الداخلية والإلتزام بالتطبيق السليم له، إضافة إلى التأكد من مدى توافر الوسائل المناسبة والكفيلة لمنع حدوث الأخطاء والمخالفات أو اكتشافها بمجرد حدوثها تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.
- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن التحقق من وجود توجيه واضح داخل المؤسسة لتحديد المسؤولية عن إقامة الأنظمة الرقابية ووجود معايير لإثبات وتوثيق الأساليب الرقابية والإجراءات التي تتخذ لمراقبة تنفيذها، والتأكد من كفاية نظام الرقابة الداخلية بضمان وجود سجلات مالية يمكن الإعتماد عليها وأن الأصول مصانة بكفاية تعتبر من العوامل التي تحسن من الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-14): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

العبارة	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21- ضبط نظام الرقابة الداخلية (السياسات والإجراءات، تنظيم وتقسيم العمل...)يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	6	20	4	–	–	4.07	0.583	4
	%	20	66.7	13.3	–	–			
22- اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز (مكافئات، تعويضات...)يعمل على زيادة الأرباح وبالتالي يحسن من الأداء المالي للشركة.	ت	13	13	3	1	–	4.27	0.785	2
	%	43.3	43.3	10	3.3	–			
23- وجود نظام رقابة فعال ومحكم يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	10	17	3	–	–	4.23	0.626	3
	%	33.3	56.7	10	–	–			
24- يعمل نظام الرقابة الداخلية الجيد على ضمان السير الأمثل للموارد المالية الذي يحسن من الأداء المالي للشركة.	ت	14	14	2	–	–	4.40	0.621	1
	%	46.7	46.7	6.7	–	–			
المتوسط العام							4.2417	0.514800	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-14)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.24 الذي يقع بين[4-5]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي من 4.21إلى5وهي

الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.51.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- يعمل نظام الرقابة الداخلية الجيد على ضمان السير الأمثل للموارد المالية: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 62 % على أن نظام الرقابة الداخلية الجيد يعمل على ضمان السير الأمثل للموارد المالية للشركة والتي تعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي، مما جعل العبارة رقم 4 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4.40 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من4.21إلى 5الذي يعبر عن درجة موافق جدا .

2- اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز (مكافئات، تعويضات..) يعمل على زيادة الأرباح وبالتالي يحسن من الأداء المالي للشركة.

3- وجود نظام رقابة فعال ومحكم يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

4- ضبط نظام الرقابة الداخلية (السياسات والإجراءات، تنظيم وتقسيم العمل ...)يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة فعالية عمل نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية الموضوعة والتحقق من مدى كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها، واقتراح وسائل العلاج التي تكفل ضبط إيرادات المؤسسة ونفقاتها وإحكام الرقابة عليها دون تشدد في الإجراءات أو تسبب في وقوع حوادث الإختلاس من العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

الجدول رقم(3-15): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي

العبـارة	التكرار النسبة (ت) (%)	الاستجـابـات: موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
25- تقديم الخدمات الاستشارية لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة .	ت	5	22	3	–	–	4.07	0.521	4
	%	16.7	73.3	10	–	–			
26- تسعى إدارة المخاطر على حماية أصول المؤسسة و التأكد من موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية التي تضمن تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	13	12	5	–	–	4.27	0.740	2
	%	43.3	40	16.7	–	–			
27- مراجعة المخاطر بشكل دوري وتطوير الرقابة الداخلية يحسن من الأداء المالي للشركة.	ت	8	19	3	–	–	4.17	0.592	3
	%	26.7	63.3	10	–	–			
28- تنوع أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الحوكمة وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة.	ت	13	14	3	–	–	4.33	0.661	1
	%	43.3	46.7	10	–	–			
المتوسط العام							4.2083	0.473801	

المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان وspss)

تشير الأرقام في الجدول(3-15)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.20 الذي يقع بين[4-5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي من (4.21إلى5) وهي الفئة التي

تشير إلى درجة إجابة موافق جدا والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.47.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- تنوع أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الحوكمة : يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 66 %على تنوع أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الحوكمة والتي تعتبر من أهم العناصر التي تحسن من الأداء المالي،مما جعل العبارة رقم 4 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على متوسط حسابي أكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 4.33 من 5 وهي النسبة المحتواة في المدى من 4.21 إلى 5 الذي يعبر عن درجة موافق جدا .

2- تسعى إدارة المخاطر على حماية أصول المؤسسة والتأكد من موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية التي تضمن تحسين الأداء المالي للشركة.

3- مراجعة المخاطر بشكل دوري وتطوير الرقابة الداخلية يحسن من الأداء المالي للشركة.

4- تقديم الخدمات الإستشارية لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل لدور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال وكذا حماية مصالح أصحاب المصلحة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي

تم حساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بإيجاد معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال نفسه.

1- معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمجال

الجدول رقم (3- 16): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T1	
	correlation de Speqrman	Sig
1- فعالية عمل مجلس الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.	0.52**	0,000
2- يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة مما يساهم من تحسين أدائها المالي.	0.58**	0,000
3- الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المسؤوليات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي	0.76**	0,000
4- وضع السياسات والإستراتيجيات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة للشركة وتحسين أدائها المالي.	0.4 0**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-16) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.40و 0.76 كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3-17): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T2	
	correlation de Speqrman	Sig
1- التطبيق الجيد للحوكمة يساهم في فعالية عمل الإدارة العليا مما يحسن من الأداء المالي للشركة.	0.47**	0,000
2- التسيير الجيد للإدارة العليا والمتابعة الدورية له يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	0.83**	0,000
3-اختيار عمال أكفاء ومؤهلين يزيد من نسبة رفع الأداء المالي للشركة.	0.81**	0,000
4- التنسيق المستمر مع جميع الأقسام ووحدات الشركة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائها المالي.	0.74**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-17) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.47و 0.83 كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3-18): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T3	
	correlation de Speqrman	Sig
1-كفاءة وفعالية المدقق الداخلي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.	0.81**	0,000
2- رقابة محاسبة الشركة وكذا فحص نظام رقابة داخلية من طرف المدقق الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.	0.89**	0,000
3- يقوم المدقق الداخلي بتقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية للشركة وبالتالي يحسن من الأداء المالي لها.	0.79**	0,000
4- تساهم حوكمة الشركات من خلال استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي.	0.65**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-18) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.65و 0.89 كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3–19): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T4	
	correlation de Speqrman	Sig
1- يقوم المدقق الخارجي بمراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	0.82**	0,000
2- يكمن دور المدقق الخارجي في اختبار المعلومات المالية المستقبلية مما يضمن تحسين الأداء المالي للشركة.	0.77**	0,000
3- انتماء المدقق الخارجي إلى مكاتب التدقيق العالمية يحسن من الأداء المالي للشركة.	0.89**	0,000
4- تعزز الحوكمة بكفاءة المدقق الخارجي مما يحسن الأداء المالي للشركة.	0.72**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-19) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.72و 0.89 كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3–20): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T5	
	correlation de Speqrman	Sig
1- تعمل لجنة التدقيق على تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.	0.62**	0,000
2- تقوم لجنة التدقيق بالنظر في السياسات المالية المستخدمة وتقديم توصيات في مجال تحسين الأداء المالي للشركة.	0.72**	0,000
3- يكمن دورها في الإرتقاء بجودة التقارير والقوائم المالية في معالجة الانحرافات والمشاكل المالية والتي من شأنها تحسين فعالية الأداء المالي.	0.58**	0,000
4 - ترشيد عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المالي من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.	0.69**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-20) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.58 و 0.72كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3-21): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T6	
	correlation de Speqrman	Sig
1- ضبط نظام الرقابة الداخلية (السياسات و الإجراءات، تنظيم وتقسيم العمل...)يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	0.78**	0,000
2- اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز (مكافئات، تعويضات...)يعمل على زيادة الأرباح وبالتالي يحسن من الأداء المالي للشركة.	0.75**	0,000
3- وجود نظام رقابة فعال ومحكم يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.	0.83**	0,000
4 - يعمل نظام الرقابة الداخلية الجيد على ضمان السير الأمثل للموارد المالية الذي يحسن من الأداء المالي للشركة.	0.80**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-21) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.75و 0.83كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3-22): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور السابع مع الدرجة الكلية للمجال

العبارات	T7	
	correlation de Speqrman	Sig
1- تقديم الخدمات الاستشارية لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة .	0. 68**	0,000
2- تسعى إدارة المخاطر على حماية أصول المؤسسة والتأكد من موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية التي تضمن تحسين الأداء المالي للشركة.	0.84**	0,000
3- مراجعة المخاطر بشكل دوري وتطوير الرقابة الداخلية يحسن من الأداء المالي للشركة.	0.67**	0,000
4- تنوع أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الحوكمة وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة.	0.79**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-22) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح سبيكرمان للإرتباط ما بين 0.67و 0.84كما أن قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

2- صدق الإتساق البنائي

الجدول رقم(3-23) : يبين معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

المحاور	T	
	correlation de Speqrman	Sig
دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي	0.590**	0,001
دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي	0.725**	0,000
دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	0.928**	0,000
دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي	0.737**	0.000
دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي	0.186**	0.326
دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	0.690**	0.000
دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي	0.543**	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من الجدول رقم(3-23) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت من أجله.

أولا: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (3-24): يبين نتائج إختبار الفرضية الأولى لدور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T1	4.0583	1.98	29	16.48	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-24) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 16.48 وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضيةH1 والتي تنص على أن مجلس الإدارة له دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن مجلس الإدارة ليس له دور فعال في تحسين الأداء المالي.

2- اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (3-25):يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية لدور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T2	4.3000	1.98	29	16.46	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-25) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 16.46 وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضية H2 والتي تنص على أن الإدارة العليا لها دور فعال في تحسين الأداء المالي.ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن الإدارة العليا ليس لها دور في تحسين الأداء المالي.

3- اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم(3-26): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة لدور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T3	3.9750	1.98	29	8.41	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-26) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 8.41 وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضية H3 والتي تنص على أن التدقيق الداخلي له دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن التدقيق الداخلي ليس له دور في تحسين الأداء المالي.

4- اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (3-27):يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة لدور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T4	3.6750	1.98	29	4.72	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-27) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 4.72وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضية H4 والتي تنص على أن التدقيق الخارجي له دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن التدقيق الداخلي ليس له دور في تحسين الأداء المالي.

5- اختبار الفرضية الخامسة

الجدول رقم (3-28):يبين نتائج اختبار الفرضية الخامسة لدور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T5	4.1833	1.98	29	15.62	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-28) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 15.62وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا

نقبل الفرضية H5 والتي تنص على أن لجنة التدقيق لها دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن لجنة التدقيق ليس لها دور في تحسين الأداء المالي.

6- اختبار الفرضية السادسة

الجدول رقم(3-29): يبين نتائج اختبار الفرضية السادسة لدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T6	4.2417	1.98	29	13.21	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-29) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 13.21وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضية H6 والتي تنص على أن نظام الرقابة الداخلية لها دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن نظام الرقابة الداخلية ليس له دور في تحسين الأداء المالي.

7- اختبار الفرضية السابعة

الجدول رقم(3-30): يبين نتائج اختبار الفرضية السابعة لدور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T7	4.2083	1.98	29	13.96	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم(3-30) أن قيمةTالمحسوبة مساوية 13.96 وهي أكبر من قيمة t المجدولة والمقدرة ب 1.98، كما أن مستوى الدلالة المحسوب والمقدر ب0.000 أقل من 0.005، فإننا نقبل الفرضية H7 والتي تنص على أن إدارة المخاطر لها دور فعال في تحسين الأداء المالي ونرفض الفرضية H0 التي تنص على أن إدارة المخاطر ليس لها دور في تحسين الأداء المالي.

ثانيا:إختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(3-31):يبين إختبار التوزيع الطبيعي

المجال	الدلالة
دور مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي	0.020
دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي	0.232
دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	0.123
دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي	0.207
دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي	0.085
دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	0.436
دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي	0.168

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدلالة بالنسبة لآليات الحوكمة هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة حول جميع المحاور توزعت توزيعا طبيعيا.

ثالثا:العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها بعد الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-32): العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي

الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأثر
مجلس الإدارة	4.058	0.351	5	مرتفع جدا
الإدارة العليا	4.300	0.432	1	مرتفع جدا
التدقيق الداخلي	3.975	0.634	6	مرتفع
التدقيق الخارجي	3.675	0.782	7	مرتفع
لجنة التدقيق	4.183	0.414	4	مرتفع جدا

نظام الرقابة الداخلية	4.241	0.514	2	مرتفع جدا
إدارة المخاطر	4.208	0.473	3	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الوسط الحسابي لآليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة والإدارة العليا والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ولجنة التدقيق ونظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر حيث بلغ 4.058و 4.300و 3.975و 3.675و 4.183و 4.241و 4.208 على التوالي أما الإنحراف المعياري كانت نتائجه 0.351 و0.432و 0.634و 0.782و 0.414و 0.514و 0.473. ومن خلال هذه النتائج نجد أن الوسط الحسابي لكل آلية من آليات الحوكمة متقارب في العبارات 3و 4 حيث ينحصر بين 3.675 و 3.975 فهو يدل على المجال المحدد للإجابة "موافق"أما بالنسبة للعبارات المتبقية1 و2 و5 و 6و 7 بلغت4.058 و 4.183و4.208و 4.241و 4.300 وهو المجال المحدد للإجابة "موافق بشدة" أي أفراد العينة كانت على "إتفاق" مع هذه العبارات، وبناء على نتائج الإنحراف المعياري، رتبنا آليات الحوكمة حسب أهميتها في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبالتالي نستنتج أن لآليات الحوكمة دور فعال في تحسين الأداء المالي.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالحوكمة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية التي تمت في شركة توزيع الكهرباء والغاز SDC.

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أفراد العينة التي تم اختبارها من الأكاديميين والمهنيين، وبعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب حوكمة المؤسسات وتقييم الأداء المالي، قمنا من خلال هذه الدراسة بمعرفة ما هو دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال مختلف آلياتها، وتمت هذه الدراسة من خلال وضع وعرض مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS21من أجل الكشف على مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وتم أيضا الإشارة إلى نوع المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.

وبعد القيام بعملية التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS21 من خلال استخراج النتائج الخاصة بالبيانات العامة وتحليلها للشركة محل الدراسة.

وكل هذا من خلال معرفة آراء العينة المدروسة وخلصت هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن آليات الحوكمة تهدف إلى تحسين الأداء المالي وتحقيق مصالح الأطراف ذوي العلاقات، بأغلبية أفراد العينة من أكاديميين أو مهنيين يؤكدون على أن اعتماد آليات الحوكمة له دور إيجابي على مستوى تحسين الأداء المالي للمؤسسات.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الحوكمة من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المؤسسة والعديد من المهتمين بأمورها كالمستثمرين، الموردين والموظفين والمدققين وغيرهم وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للشركات المساهمة وأيضا المجتمع بشكل عام.

وتعد مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات من المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الإنعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى وأن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من أساليب التضليل سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية رأسمال الشركات وضمان الإستمرارية، بما يضمن تنشيط السوق من جهة، ومن جهة أخرى تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز مبادئ وآليات الحوكمة، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وتقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه الأهداف المخططة والمحددة مسبقا.

وقد حاولنا من خلال تناول موضوع دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، معالجة إشكالية البحث التي تدور حول موضوع حوكمة المؤسسات، والتركيز على آليات الحوكمة التي يمكن لها المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك إذا أحسن استخدامها في المؤسسة،ويمكن القول أن مساهمة هذه الآليات يوفر أرضية جيدة لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة الذي يعتبر ضروري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبناء عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات:

النتائج النظرية والميدانية:

أ- على المستوى النظري:

1- تعد الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تحسين الأداء المالي، وذلك بتطبيق المبادئ والآليات المنصوص عليها.

2- تمثل حوكمة الشركات أداة فعالة للرقابة على المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية.

3- إن أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات.

4- تساهم ممارسات الحوكمة الجيدة في تعزيز المؤسسات، ومنه تعزيز الجودة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

ب- على المستوى التطبيقي:

1- تسعى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى الإلتزام بمبادئ وآليات الحوكمة لإضفاء المصداقية والشفافية للأطراف المرتبطين بها.

2- تعتبر الإدارة العليا أهم آلية من آليات الحوكمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لأنها تعمل على تنفيذ سياسات واستراتيجيات مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤول الأول عن إعداد المعلومة المالية.

3- حوكمة المؤسسات لها دور فعال في تحسين الأداء من خلال إتباع مبادئ الحوكمة كنظام لتسيير موارد المؤسسة.

4- نظام الرقابة الداخلية من بين أهم الآليات الداخلية التي تمكن الشركة من الفصل بين المهام والمسؤوليات والسلطات التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي.

5- تساهم جميع آليات الحوكمة بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

اختبار الفرضيات:

وبعد التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز يمكن معرفة مدى تحقيق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة:

- الفرضية الأولى: والتي مفادها أن "الحوكمة هي النظام التي تدار من خلاله تدار الشركة وتراقب، والأطراف المعنية بتطبيقها هم: المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح" فقد تم إثبات صحتها ووجدنا أن الحوكمة هي مجموعة الإجراءات والقوانين والآليات التي تطبق داخل المؤسسة الاقتصادية بهدف تحسين أدائها ماليا وإداريا وضمان استدامتها وتنافسيتها، والأطراف المعنية بتطبيقها هم: المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة وأصحاب المصالح.

- الفرضية الثانية: التي مفادها أن "الأداء المالي يعني النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة، وأن وجود علاقة أفضل من خلال التطبيق الجيد لآليات الحوكمة والذي بدوره يرفع من قيمة المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء المالي لها " تم إثبات صحتها حيث أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، كما يعتبر مرآة تعكس لنا الوضع المالي في لحظة معينة، وأن وجود مجلس إدارة الذي يعتبر أحد آليات الحوكمة في الشركة لأنه من الجهات المراقبة داخل الشركة حيث يراقب الإدارة ويشرف عليها ويقوم بتقييمها كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء الشركة.

- الفرضية الثالثة: التي مفادها أن "تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز على تطبيق آليات الحوكمة السليمة من أجل تحسين أدائها المالي، والآلية التي تؤثر التي تؤثر فيها أكثر هي آلية الإدارة العليا"وقد تم إثبات صحتها حيث أن التطبيق السليم لآليات الحوكمة يساهم في تعزيز الإفصاح والشفافية بالمؤسسة وحماية أصحاب المصالح وكذا

تحقيق أهدافها المستقبلية، والتنفيذ الجيد للسياسات والإستراتيجيات من طرف الإدارة العليا هو مساهمة في تطبيق الحوكمة.

التوصيات والاقتراحات:

1- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقها،إذ أن كل مؤسسة تختلف لكن كلها تجتمع في الوصول إلى أداء متميز وفعالية محققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.

2- التزام المؤسسة باللوائح التنظيمية والقوانين التي تصدرها وزارة المؤسسات.

3- العمل على تحسين مستوى ممارسة حركة المؤسسات وخاصة مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسات على تطوير استراتيجية سليمة لحوكمة المؤسسات تساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة.

4- يستحسن على شركة توزيع الكهرباء والغاز التعريف والشرح الكافي لمبادئ وآليات الحوكمة وأهميتها في الرفع وتحسين الأداء المالي وحماية حقوق أصحاب المصالح بها، من خلال عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لكل من أعضاء مجلس الإدارة، الموظفين والمدققين، لأن نجاح تطبيق الحوكمة مرتبط بدرجة كبيرة على هذه الأطراف.

5- يستحسن تطوير البيئة القانونية المنظمة لعمل شركة توزيع الكهرباء والغاز بحيث تلبي احتياجات الحوكمة.

آفاق الدراسة:

بالرغم من أن موضوع حوكمة الشركات مازال حديثا بالنسبة للجزائر إلا أننا حاولنا القيام بدراسة تطبيقية على إحدى شركات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية، في هذا الصدد يمكننا اقتراح مواضيع ذات صلة كما يلي:

1- مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل أداء الشركات.

2- دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين فعالية الشركات.

3- أثر التطبيق الغير السليم على أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

2- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2013.

3- إسماعيل محمد السيد، المدخل المنهجي في دراسات جدوى المشروع، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.

4- باسم شمس الدين، القيادة الإستراتيجية وحوكمة الشركات، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.

5- بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي وتحليل الإستغلال، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.

6- ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2006.

7- جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات،ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

8- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

9- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

10- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.

11- سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

12- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات- الإستثمار التمويل التحليل المالي- مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مركز الإسكندرية للكتاب، 2006.

13- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (مفاهيم- مبادئ –تجارب) تطبيقات حوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

14- طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

15- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي(أسس، مفاهيم، تطبيقات)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

16- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات(الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

18- مبارك لسلوس، التسيير المالي،ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

19- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية طبع –نشر- توزيع، الإسكندرية، 1998.

20- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

21- محمد الشريفي بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.

22- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، 2006.

23- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر.

24- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية وحوكمة الشركات، ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

25- منير إبراهيم هندي، مدخل تحليلي معاصر، ط6، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،2011.

26- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2، دار وائل لنشر، عمان، 2005.

27- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.

28- ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "يميك"، القاهرة، 2014.

II. الرسائل العلمية:

مذكرات الماستر:

1- بوطريق خوخة،استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبيوتيكال- بالمدية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص علوم مالية، جامعة المدية،2012-2013.

2- حجاج نورهان، الحوكمة في شركات التأمين ودورها في تحسين الأداء المالي للشركة، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، مذكرة ماستر(غير منشورة)، تخصص علوم مالية، جامعة المدية، 2016-2017.

رسالة ماجستير:

1- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة-العلمة-، مذكرة ماجستر (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

2- بنية حيزية، أهمية التخطيط في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، مذكرة ماجستر(غير منشورة)، تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2011.

3- بوزيد سفيان، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار، مذكرة ماجستر (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية،2009-2010.

4- رضوان باصور، استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة مركب أنتيبيوتيكال-صيدال-المدية، مذكرة ماجستر (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، 2008-2009.

5- سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين، رسالة ماجستر(غير منشورة)، تخصص علوم مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة الجزائر، 2003.

6- عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستر(غير منشورة)، علوم تسيير، تخصص اقتصاد وتسيير.

أطروحات الدكتوراه:

1- بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عمليات تقييم الأداء المالي، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، 2016-2017.

2- عبد الله عنابي، دور تطبيق و تفعيل مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2016-2017.

3- عبد الكريم زرقاوي، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مناجم الفوسفات-تبسة-أطروحة دكتوراه(غير منشورة) ،تخصص محاسبة وتدقيق، 2016-2017.

4- عبد الغني دادان، قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية،نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007.

5- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط، 2008.

6- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية-دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة،جامعة الجزائر3، 2012-2013.

III. الدوريات / المجلات:

1- بوفاسة سليمان، سعيداني الرشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة،المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية،العدد03،أفريل 2005.

2- دبلة فاتح، سارة بركات، تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3 كأحد الحلول لتفادي الأزمات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية،العدد 04 ، جامعة المدية، جوان2015.

3- سمير كامل، محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، الإسكندرية، جانفي 2008.

4- طاهر قشي، حازم الخطيب، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة أريد للبحوث العلمية،العدد الأول، المجلد العاشر، 2006.

5- عماد عبد الحسين دلول، محمد فوزي مهدي، تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة، دراسة تحليلية لعينة مختارة من المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 99،المجلد رقم 23، 2017.

IV. الملتقيات والمؤتمرات:

1- بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2- جاوجدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية المؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

3- حساني رقية وآخرون، مداخلة بعنوان: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6 و7 ماي 2012.

4- حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 7و8 ديسمبر 2010.

5- زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الدولي الثامن الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية، أم البواقي، يومي 7و 8 ديسمبر 2010.

6- زينة قمري، مداخلة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المنائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2009.

7- عبد الغني دادان، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكمات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8 و 9 مارس 2005.

8- فريد عبة، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، يوم 6 و7 ماي 2012.

9- مناور حداد، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول، جامعة دمشق، الأردن،2008.

V. المراجع الأجنبية:

1-Date cooper, stephen grey, geofferey raymond and phil walker, project risk manageement guidance London: acid- free paper, 2005.

2-Frederic p. le gouvernement déntre prise , paris maxima, 1999.

3- Gérard charreaux, la gouvermement des entre prise, ED.economica, paris, 1997.

004- Patrik vizuona, gestion financiére, paris,8 édition, 1992.

5-The institule of risk management, a risk management standars, London aimic publishing, 2002.

6-The institute of internal auditours, IIA position paper the role of internal auditing in enterprise wide risk management.op.citp03.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسة

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة للبحث، ويهدف إلى دراسة وتحليل أراء عمال المؤسسة وأساتذة التعليم العالي حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ويقصد بحوكمة المؤسسات النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات و التحكم في أعمالها ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة وتحقيق المسؤولية، النزاهة والشفافية.

أما الأداء المالي فهو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، كما يعتبر مرآة تعكس لنا الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة.

ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر، ويساعد في بيان دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبتين:

بوسهوة نصيرة / بوقطاية صبرينة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

1- المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

2- الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنوات ☐

3- التخصص العلمي:

محاسبة و مراجعة ☐ مالية ☐ اقتصاد ☐ تسيير ☐ غير ذلك يرجى تحديده ☐

4- المسمى الوظيفي:

قسم المالية و المحاسبة ☐ أعضاء مجلس الإدارة ☐ محافظي الحسابات ☐ أساتذة الجامعة ☐

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية:

المحور الأول: دور مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	فعالية عمل مجلس الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.					
2	يقوم مجلس الادارة بوضع سياسة ادارة المخاطر التي قد تواجه الشركة مما يساهم من تحسين أدائها المالي .					
3	الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المسؤوليات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.					
4	وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط والاجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وتحسين أدائها المالي.					

المحور الثاني: دور الإدارة العليا في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	التطبيق الجيد للحوكمة يساهم في فعالية عمل الإدارة العليا مما يحسن من الأداء المالي للشركة.					
2	التسيير الجيد للإدارة العليا والمتابعة الدورية له يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.					
3	اختيار عمال أكفاء ومؤهلين يزيد من نسبة رفع الأداء المالي للشركة.					
4	التنسيق المستمر مع جميع الأقسام ووحدات الشركة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائها المالي.					

المحور الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	كفاءة وفعالية المدقق الداخلي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.					
2	رقابة محاسبة الشركة وكذا فحص نظام رقابة داخلية من طرف المدقق الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.					
3	يقوم المدقق الداخلي بتقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية للشركة وبالتالي يحسن من الأداء المالي لها.					
4	تساهم حوكمة الشركات من خلال استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي.					

المحور الرابع: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يقوم المدقق الخارجي بمراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.					
2	يكمن دور المدقق الخارجي في اختبار المعلومات المالية المستقبلية مما يضمن تحسين أدائها المالي.					
3	انتماء المدقق الخارجي إلى مكاتب التدقيق العالمية يحسن من الأداء المالي للشركة.					
4	تعزز الحوكمة بكفاءة المدقق الخارجي مما يحسن الأداء المالي للشركة.					

المحور الخامس: دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تعمل لجنة التدقيق على تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.					
2	تقوم لجنة التدقيق بالنظر في السياسات المالية المستخدمة وتقديم توصيات في مجال تحسين الأداء المالي.					
3	يكمن دورها في الارتقاء بجودة التقارير والقوائم المالية في معالجة الانحرافات والمشاكل المالية والتي من شأنها تحسين فعالية الأداء المالي.					
4	ترشيد عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المالي من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.					

المحور السادس:دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	ضبط نظام الرقابة الداخلية(السياسات و الإجراءات، تنظيم وتقسيم العمل...)يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.					
2	اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز(مكافئات، تعويضات...) يعمل على زيادة الأرباح وبالتالي يحسن من الأداء المالي للشركة.					
3	وجود نظام رقابة فعال ومحكم يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.					
4	يعمل نظام الرقابة الداخلية الجيد على ضمان السير الأمثل للموارد المالية الذي يحسن من الأداء المالي للشركة.					

المحور السابع: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تقديم الخدمات الاستشارية لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة.					
2	تسعى إدارة المخاطر على حماية أصول المؤسسة والتأكد من موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية التي تضمن تحسين الأداء المالي للشركة.					
3	مراجعة المخاطر بشكل دوري وتطوير الرقابة الداخلية يحسن من الأداء المالي.					
4	تنوع أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الحوكمة وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة.					

الملحق رقم 1:المتوسط الحسابي للمحور الأول

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	المحور1
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.00	4.13	4.00	4.10	4.0583
Ecart-type		.525	.507	.743	.548	.35162

الملحق رقم2: المتوسط الحسابي للمحور الثاني

Statistiques

		س5	س6	س7	س8	المحور2
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.20	4.37	4.27	4.37	4.3000
Ecart-type		.407	.556	.740	.615	.43251

الملحق رقم3: المتوسط الحسابي للمحور الثالث

Statistiques

		س9	س10	س11	س12	المحور3
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.17	4.07	3.57	4.10	3.9750
Ecart-type		.699	.740	1.006	.712	.63433

الملحق رقم 4: المتوسط الحسابي للمحور الرابع

Statistiques

		س13	س14	س15	س16	المحور4
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3.57	3.53	3.60	4.00	3.6750
Ecart-type		1.135	.937	.968	.643	.78276

الملحق رقم 5: المتوسط الحسابي للمحور الخامس

Statistiques

		س17	س18	س19	س20	المحور5
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.23	4.03	4.10	4.37	4.1833
Ecart-type		.568	.615	.548	.669	.41488

الملحق رقم6: المتوسط الحسابي للمحور السادس

Statistiques

		س21	س22	س23	س24	المحور6
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.07	4.27	4.23	4.40	4.2417
Ecart-type		.583	.785	.626	.621	.51480

الملحق رقم7: المتوسط الحسابي للمحور السابع

Statistiques

		س25	س26	س27	س28	المحور7
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4.07	4.27	4.17	4.33	4.2083
Ecart-type		.521	.740	.592	.661	.47381

الملحق رقم8: توزيع ألفا كرونباخ للمحاور

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.893	28

الملحق رقم9:إختبار التوزيع الطبيعي للمحاور(1-2-3-4)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المحور1	المحور2	المحور3	المحور4
N		30	30	30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4.0583	4.3000	3.9750	3.6750
	Ecart-type	.35162	.43251	.63433	.78276
Différences les plus extrêmes	Absolue	.266	.189	.216	.194
	Positive	.266	.189	.107	.133
	Négative	-.134-	-.178-	-.216-	-.194-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.456	1.037	1.182	1.064
Signification asymptotique (bilatérale)		.029	.232	.123	.207

الملحق رقم 10: إختبار التوزيع الطبيعي للمحاور(5-6-7)

		المحور5	المحور6	البعد7
Paramètres normaux[a,b]	N	30	30	30
	Moyenne	4.1833	4.2417	4.2083
	Ecart-type	.41488	.51480	.47381
Différences les plus extrêmes	Absolue	.229	.159	.203
	Positive	.137	.114	.203
	Négative	-.229-	-.159-	-.163-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.256	.870	1.113
Signification asymptotique (bilatérale)		.085	.436	.168

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم 11: إختبار T-test للمحاور

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور1	30	4.0583	.35162	.06420
المحور2	30	4.3000	.43251	.07897
المحور3	30	3.9750	.63433	.11581
المحور4	30	3.6750	.78276	.14291
المحور5	30	4.1833	.41488	.07575
المحور6	30	4.2417	.51480	.09399
البعد7	30	4.2083	.47381	.08651

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور1	16.486	29	.000	1.05833	.9270	1.1896
المحور2	16.463	29	.000	1.30000	1.1385	1.4615
المحور3	8.419	29	.000	.97500	.7381	1.2119
المحور4	4.723	29	.000	.67500	.3827	.9673
المحور5	15.622	29	.000	1.18333	1.0284	1.3383
المحور6	13.211	29	.000	1.24167	1.0494	1.4339
البعد7	13.968	29	.000	1.20833	1.0314	1.3853