وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة مالية

الموسومة ب:

دور الحـــوكمة في تحسيـــــن الأداء المـــالي

"دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز – الأغواط-"

إعداد الطالبة:

- فتيحة مصطفاوي

إشراف الأستاذ:

- د. الأمين حلموس

أعضاء لجنة المناقشة

إسم الأستاذ	الرتبة	الصفة
احمد بوهالي	دكتور	**رئيسا**
الأمين حلموس	دكتور	**مشرفا ومقررا**
محمد الطاهر عامري	دكتور	**ممتحنا**

السنة الجامعية 2024-2025

شكر وعرفان

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور حلموس لمين، المشرف على هذا العمل، لما بذله من جهد في متابعتي وتوجيهي طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، فكان لتوجيهاته الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل العلمي.

فكل كلمات الشكر لا توفيه حقه، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جامعة جامعة عمار ثليجي –الأغواط، وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لما وفرته من إمكانيات علمية ومناخ أكاديمي محفز ساهم بشكل فعّال في تطوير معارفي وإنجاز هذا العمل.

وأتوجه أيضًا بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الذين ساعدوني في تعزيز معرفتي الأكاديمية وتوجيهاتي خلال مسيرتي الدراسية، فقد كانت نصائحهم القيمة وتعليماتهم ذات أثر بالغ في إثراء هذه المذكرة العلمية. كما أخص بالذكر زملائي الأعزاء الذين شاركوا في هذه الرحلة العلمية، حيث كان لتعاونهم وتبادل الخبرات معهم دور مهم في تطوير الأفكار والمفاهيم التي تشكل أساس هذا البحث.

وأخيرًا، أود أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم لي في كل مراحل دراستي، فقد كانوا مصدر قوتي وإلهامي طوال هذه الفترة."

الإهداء

إلى والدي الغالي،

إلى من علّمني معنى القوة بالصبر، ومعنى العطاء دون مقابل.

أهدي لك يا من زرعت في داخلي حب العلم والسعي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتك.

إلى أمي الحبيبة، من أضاءت لي دروب الحياة بحنانها وصبرها ودعواتها.

أنتِ الداعم الأول في حياتي، والملاذ الذي ألجأ إليه كلما ضاقت بي السبل.

أطال الله في عمركِ وحفظكِ لنا، فأنتِ النعمة التي لا تعوّض.

إلى اخوتي، من كانوا دومًا سندًا في كل لحظة،

بوجودكم بجانبي كنتُ أقوى، وبكلمة منكم كنتُ أهدأ، وبدعمكم تجاوزت الكثير.

أهدي لاحتوائكم، لصبركم، ولإيمانكم الدائم بي.

أنتم واليد التي تمتد في كل الأوقات.

أنتم نبض العائلة وروحها، ومصدر سعادتي وطمأنينتي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	صفحة
الشكر والعرفان	
الإهداء	
مقدمة	**أ–ي**
الفصل الأول: الإطار النــظري للدراسة	**12–42**
تمهيد	**12**
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	**13**
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها	**13**
المطلب الثاني: أهداف الحوكمة وخصائصها	**20**
المطلب الثالث : مبادئ وآليات الحوكمة	**24**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم لأداء المالي	**28**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	**28**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء	**30**
المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء المالي	**34**
المبحث الثالث : دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي	**35**
المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي	**35**
المطلب الثاني: طرق وأساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي	**39**
المطلب الثالث: تأثير ممارسات للحوكمة على تحسين الأداء المالي	**40**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز – الأغواط–	**44–64**
تمهيد	**44**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز – الأغواط –	**45**
المطلب الأول : تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط	**45**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط	**47**

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	**48**
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة	**48**
المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	**59**
المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.	**61**
خلاصة الفصل	**64**
خاتمة	**66**
قائمة المراجع	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	**49**
02	توزيع عينة حسب السن	**50**
03	توزيع العينة حسب الأقدمية	**51**
04	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	**52**
05	درجات مقياس " ليكرت الخماسي لمتغيرات الدراسة"	**54**
06	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	**55**
07	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	**56**
08	نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في الحوكمة	**58**
09	يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة One Sample T-Test	**59**

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – الأغواط. وقد انطلقت من إشكالية محورية مفادها :ما دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي؟ وللإجابة عنها تم التطرق إلى عدد من الأبعاد الفرعية مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفعالية، والكفاءة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا بالمؤسسة، إضافة إلى مقابلات نوعية مع بعض المسؤولين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي.SPSS

أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعّال في المؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، ورفع كفاءة استغلال الموارد، إضافة إلى دعم القرارات الاستراتيجية. كما تبين أن هناك وعيًا متزايدًا لدى الموظفين بأهمية الحوكمة، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالممارسات التطبيقية.

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها ضرورة تكثيف التكوين في مجال الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية، إضافة إلى إدماج الحوكمة ضمن الثقافة المؤسسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المالي.

Abstract (in English):

This study aims to highlight the role of governance in improving financial performance, through a case study of Sonelgaz Company – Laghouat. The central research question posed was: What is the role of governance in enhancing financial performance? Several key dimensions were explored, including transparency, accountability, participation, equity, efficiency, and effectiveness.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of 40 employees, in addition to qualitative interviews with financial managers. Data were analyzed using the SPSS software.

The findings revealed that effective implementation of governance principles significantly contributes to improving financial performance by promoting transparency, reducing financial risks, enhancing resource efficiency, and supporting strategic decision-making. The results also indicated a growing awareness among employees of the importance of governance, despite some challenges in practical implementation.

The study concluded with several recommendations, including the need to strengthen internal training in governance, enhance internal control systems, and integrate governance into the institutional culture of the company.

Keywords: Governance, Financial Performance.

مقـــــــدمـــة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتحديات التي تواجه بيئة الأعمال الحديثة، أصبح الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة مطلبًا أساسيًا لضمان استدامة المؤسسات ورفع كفاءتها. فالحوكمة، بمفهومها الشامل، تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله الشركات والمؤسسات، حيث تحدد العلاقات بين الأطراف المختلفة المعنية بالإدارة مثل مجلس الإدارة، والمساهمين، والإدارة التنفيذية، وتضع القواعد التي تنظم عملية اتخاذ القرار بما يحقق الشفافية والمساءلة.

تُعد الحوكمة الجيدة أداة فعّالة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة. فمن خلال تقليل مستوى المخاطر، وتحسين جودة المعلومات المحاسبية، وزيادة الانضباط الإداري، تساهم الحوكمة في دعم اتخاذ قرارات مالية رشيدة تؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القيمة السوقية للشركات.

لقد أظهرت العديد من الدراسات والتقارير الدولية وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق أداء مالي قوي، لاسيما في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، حيث يعتبر المستثمرون وجود هياكل حوكمة فعالة مؤشرًا على استقرار وربحية المؤسسة. ومن هنا، تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل تزايد الاهتمام العالمي بمعايير الحوكمة، والدعوات المتزايدة لتفعيل أدوارها في البيئات التنظيمية المختلفة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المالي، من خلال استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بها، وتحليل الآليات التي من خلالها تؤثر الحوكمة على النتائج المالية، بالإضافة إلى استعراض بعض النماذج التطبيقية والتجارب العملية في هذا المجال.

ورغم التوسع في تطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أن الأثر الحقيقي لها على الأداء المالي ما زال محل نقاش واسع بين الباحثين والممارسين. إذ تختلف نتائج الدراسات في تحديد ما إذا

كانت الحوكمة تُسهم فعلاً في تحسين مؤشرات الأداء المالي أم لا، مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية تطبيق الحوكمة في الواقع، وتأثيرها على ربحية واستدامة الشركات.

أولا: الإشكالية

I. الإشكالية العامة:

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية:

ما دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي؟

II. الإشكاليات الفرعية:

1.ما دور الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المالي ؟

2.ما دور المشاركة والاستجابة في تحسين الأداء المالي ؟

3.ما دور تطبيق القانون العدالة والمساواة في تحسين الأداء المالي ؟

4.ما دور الفعالية والكفاءة في تحسين الأداء المالي ؟

5.ما دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي ؟

ثانيا: الفرضيات

I. الفرضية العامة:

1.تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

II. الفرضيات الجزئية:

1.تساهم الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المالي.

2.تساهم المشاركة والاستجابة في تحسين الأداء المالي.

3.يساهم تطبيق القانون العدالة والمساواة في تحسين الأداء المالي.

4.تساهم الفعالية والكفاءة في تحسين الأداء المالي.

5.تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي.

ثالثا: أهمية الدراسة

1.تسعى الدراسة إلى توضيح الدور العملي للحوكمة في تحسين الأداء المالي.

2.تساهم في تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار داخل الشركات لتعزيز ممارسات الحوكمة.

3.تقدم مرجعاً علمياً للباحثين المهتمين بالعلاقة بين الإدارة الرشيدة والأداء المالي.

4.تُعزز من فهم المستثمرين لأهمية الحوكمة عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

5.تسهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الحوكمة كأداة لتعزيز الأداء المالي للشركات.

6.تقدم إطارًا مرجعيًا لصناع القرار لتحسين ممارسات الحوكمة في مؤسساتهم.

7.تعزز من وعي المستثمرين والمهتمين بالشأن المالي بمدى تأثير الحوكمة على مؤشرات الأداء المالي.

رابعا: أهداف الدراسة

1.تحليل مدى التزام الشركات بمبادئ الحوكمة وتأثيره على أدائها المالي.

2.قياس العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء المالي.

3.تحديد أبرز عناصر الحوكمة التي تسهم في تحسين الأداء المالي.

4.استكشاف دور الحوكمة في تقليل المخاطر المالية والإدارية.

5.تقديم توصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

I. الذاتية:

أن اختياري لهذا الموضوع لم يأتِ فقط نتيجة لأهميته الأكاديمية والعملية، بل أيضاً نتيجةً لاهتمامي الشخصي بمجال الحوكمة وتداخله مع تخصصي، وسعيي لفهم كيف تسهم ممارسات الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات.

كذلك أرى في هذا الموضوع فرصة للمساهمة في سد فجوة بحثية في السياق المحلي، وتطوير خبرتي العلمية والعملية في مجال يتماشى مع طموحاتي المهنية المستقبلية.

II. الموضوعية:

1.الأهمية المتزايدة لموضوع الحوكمة، خاصة في ظل الأزمات المالية المتكررة.

2.ارتباط الحوكمة بثقة المستثمرين وأسواق المال، مما يجعلها أداة محورية في تحسين الأداء المالي.

3.الحاجة الماسة إلى تعزيز الأداء المالي في الشركات، خصوصاً في الأسواق النامية.

4.قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع في البيئة المحلية.

5.الرغبة في الإسهام العلمي في هذا المجال المهم والحيوي.

سادسا: المنهج المتبع

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، ويقوم على وصفها وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين مكوناتها بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الظاهرة موضوع الدراسة.

ومبررات استخدام هذا المنهج تمثلت فيما يلي:

1.ملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرين: الحوكمة (كمتغير مستقل) والأداء المالي (كمتغير تابع).

2.إمكانية استخدام البيانات الكمية مما يسمح بتحليلها إحصائيًا.

3.يساعد على وصف واقع تطبيق الحوكمة في الشركات، ومن ثم تحليل مدى تأثيرها على النتائج المالية.

كما وتمثلت أدوات جمع البيانات في:

- الاستبيان لجمع آراء العاملين في المؤسسة بشأن مدى تطبيق الحوكمة وتأثيرها.
- المقابلات مع خبراء أو مسؤولين ماليين لدعم التحليل بوجهات نظر نوعية.

سابعا: نموذج الدراسة

الفصـــل الأول: الإطار النـــظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم لأداء المالي

المبحث الثالث : دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي

الفصـــل الثاني : دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز –الأغواط–

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

ثامنا: الدراسات السابقة

I. دراسات سابقة باللغة العربية:

1.**الدراسة الأولى:** دراسة عبد الوهاب بتقة، نور الدين عديلية دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية تناولت الدراسة بالتحليل دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي المؤسسة اقتصادية، دراسة ميدانية على شركة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة .

حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة و بيان أهميتها وأهدافها وقواعدها ومدى دورها على تحسين الأداء المالي ومت ثم توضيح جوانب العلاقة المتداخلة بينهما.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها حيث تم جمعها من خلال استبانه أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 25 من إطارات المؤسسة.

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن المبادئ الحوكمة دور كبير في تعزيز وتحسين الأداء المالي وبالتالي تحسين مكانة المؤسسة في بلوغ أهدافها المالية .

2.**الدراسة الثانية:** دراسة بغو محمد الصغير أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي تتضمن هذه الدارسة إبراز أثر الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي.

اعتمدت الدارسة على المنهج الوصفي؛ من خلال توزيع إستبيان على عينة مكونة من (35) موظف في المؤسسة محل الدارسة؛ والذي تضمن ثلاثة 3 محاور: المحور الأول تمثل في البيانات الشخصية؛ أما المحور الثاني فكان حول المتغير المستقل مبادئ وآليات الحوكمة ؛ يقيس 05 أبعاد : مسؤوليات مجلس الإدارة؛ الإفصاح والشفافية التدقيق الداخلي؛ التدقيق الخارجي؛ إدارة المخاطر؛ فيما تعلق المحور الثالث بالمتغير المستقل الأداء المالي للمؤسسة.

تم معالجة بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS .

توصلت الدارسة إلى أن مبادئ وآليات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي .

3.**الدراسة الثالثة:** دراسة ريان بن عباس اثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للشركة – دراسة قياسية على عينة من شركات ولاية خنشلة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي وإبراز مساهمتها في تحسين الأداء المالي.

تم اختيار عينة مقصودة من شركات ولاية خنشلة خلال سنة 2017 بحيث تم استخدام الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العادية لمعرفة أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي، مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات بولاية خنشلة.

II.دراسات سابقة باللغة الأجنبية:

1.**الدراسة الأولى:** دراسة كل من إسراء أحمد وعلام حمدان بعنوان:

The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance- Evidence From Bahrain Stock Exchange

وهو عبارة عن مقال علمي منشور في:

European Journal of Business and Innovation Research

العدد الخامس ديسمبر 2015 تناول من خلاله الباحثان دراسة قياسية المجموعة من المؤشرات للشركات الناشطة في بورصة البحرين، وقد أظهرت الدراسة أن أكثر من 60% من الشركات الناشطة في سوق المال البحريني تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

قد أظهرت الدراسة عدم وجود استقرار في أداء الشركات خلال فترة الدراسة بين 2007 و 2012 بسبب تداعيات الأزمة المالية العالمية.

وقد خلصت نتائج الدراسة التطبيقية إلى قبول فرضيتين ورفض واحدة وجاءت كما يلي:

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي في سوق البحرين المالي عند مستوى دلالة 2005 حيث وجد أن مستوى الدلالة – 0,003 للأداء المالي و 0,00 للأداء التشغيلي وهو أقل من 0,05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

– لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء الأسهم في سوق البحرين المالي عند مستوى دلالة – 2005 حيث وجد أن مستوى الدلالة – 0,594 وهو أكبر من 0,05 ما يعني قبول الفرضية الصفرية .

لكن الملاحظ أن مستوى التأثير ضعيف حيث قدر معامل التحديد 2 ب 0,53 و 0.16 على التوالي وهو ما يؤكد أن الزيادة في فعالية الأداء المالي والتشغيلي في بورصة البحرين بنسبة 53% بالنسبة للأداء المالي و 16% بالنسبة للأداء التشغيلي تعود لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

2.**الدراسة الثانية:** دراسة ناصر نجار بعنوان:

The Impact of Corporate Governance on the Insurance Firm's Performance in Bahrain

مقالة علمية منشورة في:

International Journal of Learning & Development

العدد الثاني مارس 2012 ، تناول من خلالها الباحث واقع حوكمة الشركات في قطاع التأمين البحريني، وأثره على أداء هذه الشركات بشكل عام.

كانت الدراسة عبارة عن دراسة تطبيقية باستخدام برنامج *EVIEWS* باتخاذ العائد على حقوق المساهمين كمتغير ثابت وسبعة متغيرات غير ثابتة متمثلة في كل من حجم مجلس الإدارة، حجم المؤسسة، وضع الرئيس التنفيذي، تركيز الملكية، صناعة الأداء الأسهم المتداولة، والموظفون.

وقد خلصت الدراسة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الحوكمة الشركات على أداء شركات التأمين عند مستوى دلالة 0,05 وذلك لأن مستوى الدلالة الكلي بلغ 0,049 وهو أقل من 0,05 وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات عند مستوى دلالة – 0.05

تاسعا: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، أن هناك اهتمامًا متزايدًا بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن نتائج هذه الدراسات لم تكن متطابقة تمامًا، بل كشفت عن تباين في درجة التأثير والسياقات التي تعمل فيها مبادئ الحوكمة.

ففي الدراسة التي أجراها كل من **عبد الوهاب بتقة ونور الدين عديلية**، تم التركيز على مؤسسة جزائرية محددة وهي شركة مطاحن الحضنة، حيث تبين أن مبادئ الحوكمة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي مع توظيف أداة الاستبيان وبرنامج التحليل الإحصائيSPSS ، ما أضفى طابعًا منهجيًا على الدراسة، إلا أن محدودية العينة وصغرها (25 مفردة فقط) يجعل تعميم النتائج محل تساؤل.

أما دراسة **بغو محمد الصغير**، فقد تناولت الأثر الإيجابي للحوكمة على الأداء المالي في مؤسسة نفطال بوحدة GPL بأم البواقي، مبيّنة أن هناك علاقة مباشرة بين مختلف آليات الحوكمة كالإفصاح والشفافية، إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي والخارجي، وبين الأداء المالي للمؤسسة. هذه الدراسة تعمقت في تحليل أبعاد الحوكمة، وهو ما يُعد نقطة قوة، لكنها، مثل الدراسة السابقة، بقيت محصورة في مؤسسة واحدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع الاقتصادي الأوسع.

من جهة أخرى، خلصت دراسة **ريان بن عباس** إلى نتيجة مخالفة تمثلت في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المالي في عينة من الشركات بولاية خنشلة. هذه النتيجة توحي بأن فعالية الحوكمة قد تتأثر بعوامل بنيوية وتنظيمية في بيئة الشركات المعنية، كضعف الالتزام أو غياب آليات التنفيذ الفعالة، ما يستدعي مزيدًا من البحث لاستجلاء هذه الفجوة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد أظهرت دراسة **إسراء أحمد وعلام حمدان** في سوق البحرين المالي أن أكثر من 60% من الشركات تطبق مبادئ الحوكمة، وأن لذلك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء المالي والتشغيلي، وإن كان التأثير على أداء الأسهم غير دال إحصائيًا. كما أن قوة التأثير بشكل عام لم تكن مرتفعة، حيث بلغ معامل التحديد 0.53 للأداء المالي و0.16 للأداء التشغيلي، وهو ما يشير إلى أن الحوكمة وحدها ليست كافية لتحسين الأداء المالي دون وجود عوامل مرافقة أخرى. وقد تميزت هذه الدراسة باستخدامها لبيانات ممتدة عبر فترة زمنية حساسة تزامنت مع الأزمة المالية العالمية، مما يضفي مصداقية زمنية على نتائجها.

وفي نفس السياق، تناولت دراسة **ناصر نجار** تأثير الحوكمة على أداء شركات التأمين في البحرين، باستخدام أدوات قياسية متقدمة عبر برنامج EVIEWS وتحليل مجموعة متنوعة من المتغيرات، منها حجم مجلس الإدارة وتركيز الملكية ووضع الرئيس التنفيذي. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء، ما يعزز الفرضية القائلة بأن آليات

الحوكمة تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي، حتى في القطاعات الخدمية كقطاع التأمين. إلا أن هذه الدراسة، كغيرها، تبقى مقيدة بسياق محلي وقطاعي معين، ما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم بشكل مطلق.

مما سبق تكشف هذه الدراسات عن إجماع نسبي حول أهمية الحوكمة في دعم الأداء المالي، وإن بدرجات متفاوتة. كما يظهر أن السياق المؤسسي والاقتصادي له دور حاسم في تحديد مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة.

وتدل النتائج المتباينة على الحاجة إلى دراسات أوسع نطاقًا تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتشمل عينات متنوعة من المؤسسات والقطاعات، بما يسهم في بناء فهم أكثر دقة وشمولًا للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في البيئات الاقتصادية المختلفة.

الفصل الأول:

الإطار النـــظري للدراسة

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في الأسواق المعاصرة، أصبح تحقيق الكفاءة والشفافية في الإدارة من أولويات النجاح والاستدامة. وهنا تبرز الحوكمة كعنصر محوري في بناء بيئة تنظيمية قوية تعزز من مصداقية الشركات وتحفّز على اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

تُعدّ الحوكمة إطارًا تنظيميًا يحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين، وهي تمثل في جوهرها "القواعد والإجراءات التي تُدار بها المؤسسات وتُراقب من خلالها."

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح صورة حول مفهوم الحوكمة وأهميتها في المطلب الأول أما في المطلب الثاني فسنقوم بإعطاء صورة توضيحية حول أهداف الحوكمة وخصائصها أما المطلب الثالث فسنتطرق فيه إلى مبادئ وآليات الحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها

أولا : تعريف الحوكمة

ا. **الحوكمة لغة:** إذا يمم الباحث وجهه شطر معاجم اللغة بغية تلمس معنى الحوكمة، فإن مادة(حَكَمَ) في تلك المعاجم لا تلبث أن تطالعه بالمعاني التالية: [1]

1.**الحكمة:** وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب، كما دل على ذلك قوله تعالى: (آتيناه الحكمة وفصل الخطاب)، وقوله سبحانه وتعالى: (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً) [2] ،وقوله عليه الصلاة والسلام: (ورجل آتاه الله الحكمة، فهو يعلمه ويقضي بها). [3]

---

[1] ابن منظور، محمد بن مكرم :لسان العرب، تحقيق: عبدالله علي الكبير وآخرون، ط3، القاهرة: دار المعارف، 1981م، مجلد 12، صـ 145–146، مادة "حكم."

الزبيدي، محمد مرتضى :تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مجموعة من المحققين، ط1، الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء، 1965م، مجلد 10، صـ 50–52، مادة "حكم."

الفيومي، أحمد بن محمد :المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط2، بيروت: مكتبة لبنان، 1987م، صـ 124، مادة "حكم."

الرازي، محمد بن أبي بكر :مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط5، بيروت: دار الفكر، 2000م، صـ 69، مادة "حكم."

[2] انظر قوله تعالى: ﴿آتيناه الحكمة وفصل الخطاب﴾ [سورة ص: الآية 20]، وقوله سبحانه: ﴿ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً﴾ (سورة البقرة: الآية 269)

[3] أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الزكاة، باب قول الله تعالى: ﴿خذ من أموالهم صدقة﴾، حديث رقم 1427، في وصف من آتاه الله الحكمة.

2.**الحَكَمُ:** والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها إن يريدا إصلاحاً يوفق الله بينهما). [1]

3.والحكم سياسة الناس بما يصلحهم، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة ثم يقول للناس كونوا عباداً لي من دون الله) وكذلك قوله تعالى : (ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون). [2]

II. **الحوكمة في الاصطلاح:** الحوكمة هي اشتقاق غير قياسي، لأنه ليس بجارٍ على قواعد اللغة العربية في اشتقاق المصادر، فليس مصدر (فوعله) [3] من المصادر القياسية الجارية على نسق اللغة، ومع ذلك فهي قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة ،وما دامت قضية اصطلاحية فإنه لا مشاحة في الإصطلاح، علماً بأن بعض الكتاب في أدبيات الحوكمة قد استخدم ألفاظاً أخرى للتعبير عن هذا المصطلح المترجم عن الإنجليزية كمصطلح الحكمانية[4]، وكذلك مصطلح الحاكمية[5] علماً بان المصطلح الأخير غالباً ما يتداول في الأدبيات الفكرية والسياسية. [6]

تقوم الحوكمة على فلسفة الاحتكام وعلى فكر التحكم وكليهما قائم على ثقافة التحكم، وما بين عدالة وشمولية وثقافة الاحتكام، ووعي وإدراك الحكم فنبتت بذور الحوكمة، فلفظ الحوكمة يعتبر مستحدثا في اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من

---

[1] انظر قوله تعالى: ﴿وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها﴾ (سورة النساء: الآية 35).

[2] انظر قوله تعالى: ﴿ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة ثم يقول للناس كونوا عباداً لي من دون الله﴾ (سورة آل عمران: الآية 79)،وكذلك قوله: ﴿ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون﴾ (سورة المائدة: الآية 45).

[3] الفيومي، أحمد بن محمد، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط2، بيروت: مكتبة لبنان، 1987م، ص .124؛

[4] عزمي بشارة، في الحوكمة والحكم الصالح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، 2015م، ص .13

[5] راشد الغنوشي، الحاكمية والإصلاح السياسي في الفكر الإسلامي، ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2009م، ص .22

[6] الجرجاني، التعريفات، تحقيق: إبراهيم الأبياري، ط1، بيروت: دار الكتاب العربي، 1985م، صـ116 .

الحوكمة ويعني السيطرة والحكم بكل ما تعنيه الكلمة من معاني وعليه فان كلمة حوكمة تتضمن الجوانب التالية: [1]

1.الاحتكام وما يقتضيه من استناد إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وخبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة .

2.الحكمة وما تقتضيه من توجيه وإرشاد .

3.التحاكم وهذا طلبا للعدالة خاصة عند انحراف ممارسات الإدارة وكثرة تلاعباتها .

4.الحكم وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

كما وأن الحوكمة هي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.[2]

وبالرغم من أن هذا التعريف أوجز من سابقه مما يتسق وطبيعة التعريف إلا أنه قد وقع فيما وقع فيه سابقه من قصر الحوكمة على مجلس الإدارة وعلاقته بالمودعين أو حملة الأسهم، ولذا فإن الباحث سيحاول أن يعرف الحوكمة: [3] بأنها مجموعة القواعد والنظم والآليات التي تضبط سير الإدارات المختلفة للشركة أو المنشأة أو المؤسسة وصولاً إلى تحقيق حماية أفضل لمصالح منسوبي الشركة وحملة أسهمها من خلال إحداث التوازن المطلوب بين تلك المصالح بما يحقق قدراً مناسباً من الموضوعية والشفافية، وقد تلافي هذا التعريف قصر الحوكمة على بعض الهياكل الإدارية دون بعض كما تلافي قصرها على المؤسسات المالية دون غيرها من الشركات أو المؤسسات أو المنشآت في الوقت الذي أشار فيه هذا التعريف إلى أهم سمات

[1] الفقي، فؤاد :دروس في القانون التجاري، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010م، ص .215.

[2] البسطويسي، أحمد :الحوكمة في الشركات، بيروت: دار الفكر، 2013م، ص .48.

[3] زياد، سعيد :أطر الحوكمة في المؤسسات المالية، ط1، القاهرة: دار الثقافة للنشر، 2015م، ص .72.

الحوكمة وأهدافها، ويمكن استنباط أهم عناصر الحوكمة من خلال التعريفات المتقدمة وغيرها مما يضيق المجال عن ذكره هنا، وأهم هذه العناصر تتمثل في: [1]

1.مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

2.تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

3.التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

4.مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

III. **الحوكمة من المنظور الاسلامي:** لا يطمح الباحث بأن يجد نصاً صريحاً، يدل دلالة واضحة لمشروعية الحوكمة، لأن الحوكمة هي من المبادئ الإدارية الحديثة نسبياً، غير أن هذا لا يعني أن الباحث لم يجد ضالته في النصوص العامة التي جاءت آمرة بالمعروف ناهية عن المنكر أو تلك الآمرة بالأمانة بالإضافة إلى النصوص الخاصة في الرقابة المالية، لأن الرقابة المالية والإدارية تعتبران من أهم مقومات الحوكمة، أضف إلى ذلك كله النصوص الآمرة بإتقان العمل والإحسان فيه، وفيما يلي أبرز الأدلة التي يستطيع الباحث أن يستنبط منها مشروعية الحوكمة في شكلها الحديث:

1.مجموعة النصوص الدالة على وجوب إتقان العمل، كقوله–صلى الله عليه وسلم–:(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). [2] فلا شك أن إتقان العمل لابد أن يمر عبر الحوكمة، لأن الحوكمة هي من أهم الضمانات الضامنة لإتقان العمل.

2.مجموعة النصوص الشرعية التي ورد فيها الحض على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

[1] الهاشمي، عبد الله :التحولات في مفهوم الحوكمة، ط1، جدة: مركز الأبحاث القانونية، 2018م، ص .156.

[2] قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، باب إتقان العمل، حديث رقم 2499. وقد ورد أيضًا في كتب الحديث والتفسير كمثال على أهمية الإتقان في العمل، وانظر: ابن حجر، أحمد بن علي :فتح الباري شرح صحيح البخاري، جـ1: دار المعرفة، بيروت ، صـ91. أنظر الطيبي، محمود :شرح مشكل الآثار، جـ5: دار الكتب العلمية، بيروت ، صـ163.

ومن هذه النصوص :

– (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله ولو آمن أهل الكتاب لكان خيراً لهم، منهم المؤمنون وأكثرهم الفاسقون). آل عمران: 110.

– (ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر، وأولئك هم المفلحون). آل عمران: 104

– قوله صلى الله عليه وسلم: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه ...)[1].

فهذه النصوص جاءت حاضة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فيدخل في عمومها النهي عن كل منكر، سواء تعلق ذلك المنكر بالعبادات أو المعاملات أو غيرها ولا شك أن عدم الالتزام بالضوابط الشرعية للمعاملات المصرفية هو من المنكرات التي يتجه النهي عنها، وأن الالتزام بهذه الضوابط هو من المعروف الذي يجب الأمر به، كما أن جريان الأنظمة والعلائق بين الأطراف الداخلة في العمليات الإنتاجية والاستثمارية لأي منشأة اقتصادية أو تجارية على وفق ما تقتضيه النزاهة والأمانة والشفافية لهو من أعرف المعروف، وأن نقيضه المتمثل في شيوع الفساد وثقافة الانتهازية، أو سيطرة التفلت والترهل على الهياكل الإدارية لأي منشأة لهو من أنكر المنكر الذي يجب إنكاره.

مجموعة النصوص التي جاءت حاضة على القيام بالأمانة والمحافظة عليها وتلك المحذرة من خيانتها:

– قوله تعالى في صفات المؤمنين: (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون). المعارج: 32

– قوله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، إن الله كان عزيزاً حكيماً). النساء: 58

– قوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون). سورة الأنفال:27.

[1] أخرجه مسلم في صحيحه ، كتاب الإيمان/ باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان ، وأن الإيمان يزيد وينقص (1/ 69) حديث رقم (78) طبعة محمد فؤاد عبد الباقي.

- قوله صلى الله عليه وسلم : " أدِ الأمانة إلى من أأتمنك ولا تخن من خانك"[1].
- قوله صلى الله عليه وسلم: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ...."[2].

إن النصوص الآمرة برعاية الأمانة والمحافظة عليها ، تشمل في عمومها الحوكمة من حيث إن الله سبحانه وتعالى قد ائتمن العلماء على القيام بشرع الله عز وجل ، ولا شك أن تصويب المعاملات المصرفية بحيث تكون منسجمة مع أمر الله عز وجل ، ومتسقة مع هدي رسوله صلى الله عليه وسلم هو ما ائتمن الله سبحانه وتعالى العلماء عليه ، كما أن هؤلاء العلماء مؤتمنون من قبل المساهمين والمودعين في المؤسسات الإسلامية على أن تكون معاملات هذه المؤسسات متوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية ، وإن التفريط في ذلك يعد خيانة للأمانة، ولا شك أن اتساق هذه المعاملات والأنشطة وكذلك العلائق والمصالح مع أحكام الشريعة السمحة يصب فيما تسعى إليه الحوكمة بشكل مباشر.

ثانيا : أهمية الحوكمة

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات واستعمالها لرأس المال بفاعلية، وكذا الحفاظ على حقوق كل أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركات، وتتجلى هذه الأهمية للحوكمة الشركات في ما يلي : [3]

I. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات .
II. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في مشاريع وطنية .

---

[1] أخرجه الترمذي في كتاب البيوع/ باب (38) برقم (1264) ، قال أبو عيسى الترمذي : " هذا حديث حسن غريب " (3/ 564) ، وأخرج أبو داود في كتاب البيوع ، باب في الرجل يأخذ حقه من تحت يده برقم (3535) ، والدارمي في كتاب البيوع /باب في أداء الأمانة واجتناب الخيانة ، (2/ 264) والحاكم في المستدرك ، كتاب البيوع (2/ 53) برقم (2296) ، طبعة دار الكتب العلمية / بيروت ، وقال الحاكم وله شاهد عن أنس .

[2] أخرجه البخاري في ثمانية مواضع بأرقام (852) ، (2278) و (2416) و (2419) و (2600) و(4892) و (4904) و (6718) ومسلم في كتاب الإمارة برقم (1829) .

[3] قديد زبان، قمان عمر: "الحوكمة المالية ودورها في رفع الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة تحليلية المؤسسة صيدال"، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 202102، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، ص 163.

III. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .

IV. لرفع في الشفافية ودقة الوضوح في القوائم المالية مما يزيد من ثقة المستثمرين في المؤسسة وتشجيعهم على زيادة استثماراتهم فيها مما يرفع من قيمة أسهمها .

V. رفع مستوى أداء الشركة مما يعود بالإيجاب على المساهمين من جهة، ودفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي في الدول التي تنتمي إليها هذه الشركات من جهة أخرى .

VI. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

VII. تعظيم عوائد المساهمين بصفة عامة وحماية كل حقوقهم .

VIII. إيتاح مصادر تمويل مختلفة ومتعددة للمؤسسات .

IX. ضمان النزاهة والكفاءة في الأسواق لرؤساء الأموال .

X. مراعاة جميع مصالح المجتمع والعمال .

XI. تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية والمراجعة الخارجية .

XII. تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.

المطلب الثاني: أهداف الحوكمة ومبادئها

أولا: أهداف الحوكمة

إن الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها تكسبها الأهمية البالغة لعظم تلك الأهداف ومشروعيتها وأهميتها، وقد ذكر الباحثون جملة متنوعة من أهداف الحوكمة يمكن للباحث تلخيصها فيما يلي: [1]

I. تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة الشركات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف، إذ تضفي الحوكمة نمطاً من ثقافة الشفافية والوضوح بحيث يصبح ذلك النمط مهيمناً على السلوك الإداري والوظيفي لمنسوبي تلك المؤسسات.

[1] عبد الله، سعيد :الحوكمة المالية في المؤسسات الاقتصادية، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2017م، ص .113.

II. زيادة الثقة في الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها، لأن الاحتكام إلى تلك القواعد والمبادئ والآليات يشيع جواً من الثقة في الشركة ولوائحها وأنشطتها.

III. يضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات والمؤسسات، والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهياكل الإدارية المتفرعة عن جسم الشركة الرئيس إلى غير هؤلاء ممن تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها، بعد إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية التي تمارسها تلك المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها دون أن تتغول بعض المصالح على بعض. [1]

IV. العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها فإن الشركة أو المؤسسة التي تطبق قواعد الحوكمة ومعاييرها تكون أقدر من غيرها على جذب الاستثمارات لما تشيعه من الثقة والمصداقية في تعاملاتها، الأمر الذي يولد بدوره طمأنينة تجاه تلك الشركة وأنشطتها وممارساتها.

V. زيادة تنافسية الشركة التي تطبق معايير الحوكمة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها، لأن الحوكمة تعمل على رفع سوية الشركة وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي يستتبع في الغالب زيادة حصتها في السوق.

VI. مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك الشركات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية، تلك القواعد وتلك النظم التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفساد وتحجيمه فوق ما يؤدي إليه من تقليل الأخطاء والانحرافات سواءً كانت تلك الأخطاء متعمدة أو غير متعمدة. [2]

VII. حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي له بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناءاً على ما يظهر من الوضع المالي لتلك الشركات أو المؤسسات.

---

[1] الجندي، مصطفى :تطبيقات الحوكمة في الشركات، ط3، القاهرة: دار الفكر، 2019م، ص .156.

[2] زكريا، حسين :مكافحة الفساد من خلال الحوكمة، ط1، القاهرة: دار الفكر القانوني، 2017م، ص .112.

VIII. منع قيام مجلس الإدارة من الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بالأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة الشركة كالعملاء والدائنين أو المقرضين أو غيرهم.

IX. تدعيم الشركات والمؤسسات المطبقة لمعايير الحوكمة لمراكزها المالية عبر تحقيق معدلات عالية من الربحية مما يساهم في تقوية المركز المالي للشركة ويجعلها أكثر قدرة وقابلية على التطور وتوسيع مجال وحقل أنشطتها. [1]

ثانيا: مبادئ الحوكمة

الحوكمة هي العملية التي يتم من خلالها إدارة وتنظيم الأعمال داخل المؤسسات أو الأنظمة الحكومية أو الشركات الخاصة. تعنى الحوكمة بتوفير إطار عمل يحدد المسؤوليات ويضمن الشفافية والمساءلة في صنع القرارات. تتنوع خصائص الحوكمة وفقًا لنوع النظام المعني، سواء كان في الحكومة أو القطاع الخاص، ولكن هناك بعض الخصائص الأساسية المشتركة التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز فاعلية الحوكمة.

I. **الشفافية:** تعد الشفافية من أبرز الخصائص التي تميز الحوكمة الجيدة. وتعني أن كافة الأنشطة والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة أو المنظمة يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية، سواء كانت هذه الأطراف من الداخل مثل الموظفين، أو من الخارج مثل الجمهور أو المساهمين. يشمل هذا الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأنشطة المالية والإدارية للمنظمة.

II. **المساءلة:** تعتبر المساءلة من المفاهيم الأساسية في الحوكمة. تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يكون مسؤولًا عن قراراته وتصرفاته. ومن المهم أن تكون هناك آليات محددة لمتابعة الأداء وتقييم النتائج .تساهم المساءلة في منع الفساد وتعزز من الثقة بين الأطراف المعنية في النظام.

[1] الجندي، مصطفى، الربحية في ظل الحوكمة، ط2، القاهرة: دار الفكر القانوني، 2019م، ص 142.

III. **المشاركة:** في إطار الحوكمة الجيدة، يتم التأكيد على أهمية مشاركة الأطراف المختلفة في اتخاذ القرارات. يشمل ذلك إشراك الموظفين، المساهمين، والمجتمع في العمليات التي تؤثر عليهم. فالمشاركة تُسهم في تعزيز الفهم المتبادل وتؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وشمولية.[1].

IV. **العدالة والمساواة:** تتطلب الحوكمة أن يكون هناك توزيع عادل للموارد والفرص. في سياق الحوكمة المؤسسية، يجب أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير منصفة، مع احترام حقوق الجميع داخل النظام. يشمل ذلك ضمان أن جميع الأطراف التي تتأثر بالقرارات تتمتع بنفس الفرص والمزايا.

V. **استدامة القرار:** من خصائص الحوكمة أيضًا أنه يجب أن تكون القرارات التي يتم اتخاذها مستدامة على المدى البعيد. يعني ذلك أن القرارات يجب أن تُراعي التأثيرات المستقبلية على البيئة، والمجتمع، والاقتصاد. يجب أن تكون الحوكمة متوجهة نحو تحقيق مصالح الأجيال القادمة، لا فقط تلبية الاحتياجات الفورية [2].

VI. **الكفاءة والفعالية:** الحوكمة الفعالة يجب أن تسعى لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن. كما أن الكفاءة لا تعني فقط تحقيق الأهداف، بل تتعلق أيضًا باستخدام الموارد بطريقة تحقق أفضل النتائج يشمل ذلك تحسين عمليات اتخاذ القرارات، والحد من البيروقراطية[3].

VII. **القانونية والتوافق مع الأنظمة:** تتسم الحوكمة الجيدة بالامتثال الكامل للقوانين والأنظمة المعمول بها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. يجب أن تلتزم المؤسسة أو الحكومة

[1] Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). Public Accountability. Oxford University Press ;p42 .

[2] Meadowcroft, J. (2007). Who's in Charge Here? Environmental Governance and Sustainability. Cambridge University Press ; p16..

[3] Denhardt, R. B. (2015). Theories of Public Administration: An Introduction. Sage Publications ; p31.

بالتشريعات والتنظيمات التي تفرضها القوانين، بما في ذلك قوانين حماية البيئة، حقوق الإنسان، ومكافحة الفساد[1].(Rodrigues, 2019)

VIII. **المرونة والتكيف مع التغيرات:** تتميز الحوكمة الجيدة بالقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات الجديدة. مع تغير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، يجب على الأنظمة أن تكون قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات بمرونة. ذلك يتطلب وجود آليات تسمح بالتحليل المستمر والتقييم المستمر للسياسات والقرارات المتخذة[2].(Pettigrew, 2016)

المطلب الثالث : مبادئ وآليات الحوكمة

أولا: مبادئ الحوكمة

هناك العديد من المبادئ التي تمكن من تطبيق الحوكمة في الشركات وهذا وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OLDE) في عام 1998، علما إنها أصدرت تعديلات جديدة عليها في سنة 2004، حيث تمثلت هذه المبادئ أساسا في :[3]

I. **ضمان وجود أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات** وهنا يجب إن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز الشفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب إن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة .

كما انه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل، وتوزيع المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق تشريعي .

II. **حفظ حقوق جميع المساهمين** وهنا ينبغي إن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، والتي تشمل أساسا : نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على

[1] Pettigrew, A. (2016). Strategic Management and Governance. Wiley ;p153.

[2] O'Neil, M. (2014). Accountability in Governance. Cambridge University Press .;p55 .

[3] حاج مختار محمد خير الدين وبوعزة عبد القادر مجاهد سيد احمد، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة IMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجا، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر ص 56.

عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛ وكذا تسهيل الممارسة لحقوق الملكية .

III. **المعاملة المتكافئة للمساهمين** : وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية" .

وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .

IV. **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات** ومن الموجب إن ينطوي على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وتشمل أساسا :[1] الاحترام التام للحقوق القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة والرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح كل من البنوك والعاملين وحملة السندات والزبائن والموردين .

V. **الإفصاح والشفافية** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع الساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون أي تأخير .

VI. **مسؤوليات مجلس الإدارة** وهنا يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، وتشمل أساسا تطبيق معايير أخلاقية عالية مع احد مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار، وكذلك الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشاة العمل وفقا للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة، وكذلك هيكلة مجلس الإدارة ووجباته

[1] طعيمة، محمد عبد الحميد، حوكمة الشركات: المفهوم والتطبيقات الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص . 112.

القانونية من متابعة تنفيذية للإدارة التنفيذية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإفصاح والاتصالات .[1]

ثانيا: آليات الحوكمة

تقوم حوكمة الشركات على ضبط العلاقة بين حملة الأسهم والمسيرين نظرا لتعقدها من جوانب عديدة من ناحية حملة الأسهم ونظرا لازدياد الحاجة للموارد المالية من طرف الشركة يتم اللجوء الى الاسواق المالية للحصول على تلك الأموال، حيث يميز هذه العلاقة كون أصحاب تلك الاموال متفرقين ومشتتين. كما أصبحوا مساهمين بمجرد وضع اموالهم داخل تلك الشركة، لكن المشكلة تكمن في عدم استطاعة هؤلاء المساهمين على فرض اهدافهم على المسيرين[2] .

أما من ناحية المسيرين فان الادارة العليا تقوم بوضع الاستراتيجيات والتوجهات العامة للشركة وتتولى تنفيذها وفي نفس الوقت تتولى الرقابة والاشراف والتوجيه على عمليات التنفيذ .

لذلك أصبح من الضروري ضبط سلوك الادارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين، ويكون ذلك بوضع مجموعة من الآليات منها البحث عن محفزات التي تقود المسيرين الى عدم استغلال نفوذهم أو التصرف في اموال المساهمين على عكس ما فيه هؤلاء اضافة إلى البحث عن معوقات التي تمنع المسيرين من استغلال نفوذهم. جاءت حتمية القيام بكل ذلك نظرا لأنه ليس بيد المسيرين السلطة والقدرة على الحصول على معلومات مميزة حول وضع الشركة وقدراتها ذلك ان هذه المعلومات ليست في متناول المساهمين والتي بناء عليها بإمكان هؤلاء المسيرين اتخاذ جملة القرارات سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية، أو ربما لا تخدم مصلحة المساهمين. [3]

[1] أحمد الزبيدي، حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي، بيروت: دار الفكر الجامعي، 2019، ص. 15.

[2] محمد عبده، الرقابة على الشركات المساهمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018، ص. 44.

[3] خالد شحادة، "التحفيز في نظم الحوكمة"، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 2020، ص. 55.

وبالتالي أصبح من الضروري انتهاج الطريقتين التاليتين وهما تحفيز المسيرين حتى يمكن جعل قراراتهم تتماشى ورغبات المسيرين وفرض الرقابة من طرف المساهمين على تصرفات المسيرين ويكون ذلك باتباع الآليات التالية:[1]

I. **الآليات الداخلية لحوكمة الشركات** تصب آليات حومة الشركات الداخلية على انشطة وفعالية الشركة، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة .

II. **مجلس الادارة** تعتبر مجلس الإدارة أحسن اداة لمراقبة سلوك الإدارة، لأنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة من خلال صلاحياته القانونية في تعيين اعضاء ومكافاة الادارة العليا، إضافة أن مجلس الإدارة القوي يشارك في وضع استراتيجية الشركة، كما يقوم بتقديم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب ادائها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار. كما توجه الشركة بنزاهة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية .

III. **لجنة التدقيق:** ظهر مفهوم لجنة التدقيق بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، حيث تم اصدار قانون سارية اوكسلي[2] سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي الزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية اعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي. أما في المملكة المتحدة فقد صدر عدد من التوصيات خاصة بدور و مسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الافصاح عن هذه المسؤوليات في تقارير الشركة، إضافة إلى العديد من الدول التي ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة سابقا مثل كندا فرنسا المانيا، ماليزيا سنغافورة[3]

[1] محمود نجم، مبادئ حوكمة الشركات الحديثة، الرياض، مكتبة العبيكان، 2021، ص. 80

[2] يوسف أحمد، قانون ساربينز أوكسلي وتأثيره على الحوكمة، دبي، مركز الدراسات المالية، 2020، ص. 33.

[3] فاطمة السالمي، "الآليات الداخلية لحوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص. 123.

IV. **التدقيق الداخلي:** تلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة. إذ أنها تعزز هذه العملية. من خلال زيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يرى ارشا مبلط *ArchamBeault* ان التدقيق الداخلي والخارجي بعد الية مهمة من اليات المراقبة ضمن اطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع اكتشاف حالات الغش والتزوير .

V. **الآليات الخارجية لحوكمة الشركات** تتمثل اليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها اصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية التي تهتم بهذا الموضوع. حيث يعتبر مصدر مهم لتطبيق قواعد الحوكمة ويمكن ذكر اهم الآليات الخارجية :[1]

1. عمليات الاندماج والاستحواذ .
2. التدقيق الخارجي .
3. التشريع والقوانين .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم لأداء المالي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء المالي لابد من الإشارة على أنه لا يوجد تعريف موحد للأداء والأداء المالي، فقد تعددت تعريفاته بتعدد أبعاد نظر الاقتصاديين له، و سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء في جانبه الاقتصادي قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي .

فمصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني ، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية *PERFORMER* التي تعني المنح والإعطاء، والتي منحتها معناها الخاص بها والذي تعني به *Performance* بعدما اشتقت اللغة انجليزية منها مصطلح إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة ... الخ[2] .

[1] نجلاء الغامدي، حوكمة الشركات والتشريعات الدولية، مركز البحوث الإدارية، جدة، 2021 ، ص. 60.

[2] Abdelatif Khemakhen, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod.2ed, Paris, 1976, p311

حيث أن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقا لمعايير و اعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفاعليتها لتأمين بقائها، كما أن أهميته تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية لخلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلا للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز المهمة بنجاح، أو تحقق هدفا بتفوق، وبتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الوحدة الاقتصادية للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر في الأداء[1] .

كما يستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى قدرة الاقتصاد في استخدام الموارد، ونجده كذلك في أحيان كثيرة يعبر عن انجاز مهام . كما يقصد بالأداء "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف".[2]

كما يشير كذلك إلى المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة .

وبناء على التعاريف المتعدة للأداء تعددت تعاريف الأداء المالي :

فالأداء المالي هو "تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء ".[3]

[1] مريم شكري محمود التم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 30.

[2] A,Burland. J, Eglan. Dictionnaire de gestion, Edition Foucher, Paris, 1995.p32.

[3] توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد العالم جديد، دار الفكر العربي ، مصر 2004، ص 03.

أما تقييم الأداء المالي فيعرف على أنه: "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة. وهناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم هي ما يعرف بمؤشرات تقييم الأداء والمؤشر هو عبارة عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم النشاط الكلي للمنظمة وأنشطتها الداخلية، بحيث يكون لكل مؤشر (مقياس) معدل خاص به حتى يكون ذا مدلول، كما يتضمن مدى يتراوح فيه الأداء الفعلي بحيث يكون أي انحراف عن هذه المدى غير مرغوب فيه، إذا كان في غير صالح المنظمة. ومن أهم المؤشرات التي يرتكز عليها تقييم الأداء ما يلي[1] ."

I. **مقاييس الكفاءة** ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب .

II. **مقاييس الفاعلية:** ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها .

III. **مقاييس المسؤولية الاجتماعية:** وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك المساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي[2] .

IV. **المؤشرات المالية:** وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المحاسبية بالمنظمة، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. ومن أهم ما تتميز به هذه المؤشرات هو سهولة احتسابها، وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة.

[1] إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي الإدارة المالية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2006 ، ص 6

[2] عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراد، جامعة الجزائر، 2007، ص 38.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم الأداء 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.[1]

كما تنبع أهميته كذلك في متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة. كما يمكن تحديد أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية[2] :

I. يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن الأداء المالي المنظمة، وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه .

II. يساعد لا سيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في القرارات التمويل والاستثمار وما يصاحبها من مخاطر، فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمنظمة باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة في قيمة المنظمة الحالية والمحافظة على السيولة للحماية من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.[3]

---

[1] موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة 1991-2000، رسالة ماجستيرة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت المفرق، الأردن، 2002، من 20.

[2] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات دار الحامد للنشر والتوزيع عمان – الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 46.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 76.

III. حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات .

IV. معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع .

V. تبرير الحاجة إلى الموارد بناءا إلى أسس علمية وموضوعية .

VI. تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية .

VII. يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة .

VIII. يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه .

IX. يعمل على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يحسن على مستوى الأداء فيه .

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء المالي

تهدف عملية تقييم الأداء بشكله العام إلى تحقيق ما يلي[1] :

I. متابعة تنفيذ أهداف الشركة المحددة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما هي ضمن الخطة المرسومة المحددة لها، ويتم ذلك بالإستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة ونوعا عن سير الأداء .

II. قياس مدى نجاح الشركة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، وتوفر المعلومات المختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج الشركة .

III. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الشركة وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الأخطاء مستقبلا .

[1] وهيه، حدادن، قياس الأداء وبطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحوكمي، المنظمة العربية التنمية الإدارية، مارس 2007، من 127.

IV. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في الشركات إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط الشركة لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق .

V. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء الشركة تسهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءتها .

VI. تنشيط الأجهزة الرقابية في أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب،[1] وتقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية .

أما تقييم الأداء في جانبه المالي فإنه يهدف إلى[2] :

1.**التوازن المالي:** وهو هدف تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، عبر الفترة المالية .

ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة المواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات .

[1] نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصار التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع – عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 28.

[2] هيفاء سعيد الحداد، مقبل على احمد على، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى محلة تنمية الوافدين، جامعة الوصل، العدد 28، 200، ص 159.

2.**نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور التوسع البقاء الإستمرار.

وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات وسياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة[1] .

الربحية والمردودية بعد الهدف الأساسي من التقييم هو تحديد الربحية والمردودية وتعظيم قيمة من خلال قياس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح.

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء المالي

لا يوجد اتفاق على خطوات محددة لعملية تقييم الأداء لكن هناك منهج وطريق لابد وأن يمر بها المقيم والذي يشمل :

أولا: جمع المعلومات

تتمثل الخطوة الأولى في جمع كل المعلومات المتاحة عن الشركة والمنتجات والأسواق ومنافسيها، سواء من (البيانات العامة البيانات المالية المنشورة، التقارير الإدارية أو المقالات الصحفية...) أو من خلال دراسات القطاع، وملاحظات المحللين الماليين. وعادة ما يتم استكمال هذه المرحلة من المعرفة العامة بالمؤسسة بإجراء مقابلات مع الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وكذلك زيارات ميدانية على أرض الواقع[2] .

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ المنظر، الرياض، 2000، من 247.

[2] مشغل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ، في 16

ثانيا: إجراء تشخيص إقتصادي

يتم استخدام التحليل الإقتصادي في المقام الأول بهدف فهم نموذج الأعمال للشركة أو المجموعة من نقطة بعد إستراتيجي ومالي، ويتيح التحليل الإستراتيجي إلقاء نظرة على الوضع التنافسي للشركة، والفرص المتاحة في السوق، وتمييز نقاط قوتها وضعفها، والتحليل المالي للتعرف على محددات الأداء الاقتصادي والمالي للشركة على المدى الطويل، وتحليل هيكل التمويل وتقييم قوته المالية .

ثالثا: اختيار طريقة التقييم الصحيحة

يتم خلال هذه المرحلة تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها في تقييم الأداء، ويتوقف اختيار أسلوب معين على عدة عوامل خصائص الشركة، وأهداف المشترين وأفق الاستثمار، كما يعتمد هذا الخيار أيضا على توافر البيانات أو ظروف السوق في وقت التقييم[1] .

رابعا: وضع خطة عمل من الناحية النظرية

فإن أسلوب الإكتوارية عادة ما يكون هو الأنسب لأنه يفترض أن قيمة الشركة تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطتها. ولكن هذا الأسلوب يتطلب خطة عمل لتطوير وتقييم كمية من إمكانيات التفاعل في حالة من الاندماج مع مجموعة أخرى. وتستند خطة العمل على عدد من الافتراضات المتعلقة بالتغيرات في التدفق النقدي، زيادة احتياجات رأس المال العامل أو الانفاق الاستثماري .

خامسا: تحديد الإفتراضات ومحددات التقييم

يتم خلال هذه المرحلة وضع الإفتراضات أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء، وتتوقف هذه المعايير حسب نوع الأداء المقيم .

[1] فرج قرداغي، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني أقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سليمانية وأربيل 2011، ص 30

سادسا: بناء مجموعة والتقييم وحصر القيمة

خلال هذه المرحلة يسعى المقيم أو المحلل لبناء مجموعة من القيم من خلال تحديد قيم الحد الأدنى والحد الأقصى للعنصر المراد تقييمه.[1]

المبحث الثالث : دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي

المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تعتبر المراجعة إحدى أهم آليات حوكمة المؤسسات، لما لها من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للمؤسسات، حيث تنقسم إلى مراجعة داخلية ومراجعة خارجية .

أولا: مساهمة المراجعة الخارجية في تقييم الأداء المالي

تلعب المراجعة الخارجية دورا فعالا في إنجاح حوكمة المؤسسات حيث تقلص أو تقضي على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما تقضي على تماثل المعلومات المحتواة بالقوائم المالية، وتوجد أطراف مكلفة بالمراجعة الخارجية والمتمثلة في[2] :

I. مصالح الدولة والجماعات المحلية .
II. صناديق الضمان الاجتماعي، الخدمات الاجتماعية، والتأمينات .
III. باقي المؤسسات التي تستفيد من رقابة الدولة وما ينوبها .
IV. أطراف أخرى والمتمثلة في :

1. **المتفشية العامة للمالية** من مهامها مراقبة التسيير المالي والمحاسبي .

2. **المفتشية العامة للوزارات** وهي هيكلة وزارية مكلفة بفحص التسيير الداخلي للمؤسسات من نفس القطاع .

3. **مجلس المحاسبة:** يتولى الرقابة على تسيير الأسهم العمومية في المؤسسات أو الهيئات أو الجماعات المحلية التي تمتلك فيها الدولة مهما كان وضعها القانوني وبها تخضع المؤسسة الاقتصادية لرقابة هذا المجلس باعتباره أن الدولة مساهمة .

---

[1] Koller, Tim, Marc Goedhart, and David Wessels. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 6th ed. McKinsey & Company Inc., 2015 ; p135.

[2] عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2006-2007، ص 25

4.**محافظية الحسابات** : تمثلها مجموعة أشخاص تقوم بمراقبة خارجية ذات طابع قانوني تنفذ على مختلف العمليات المحاسبية بشركات الأسهم.

و من أجل نجاح الرقابة الخارجية لمختلف حسابات المؤسسة لابد من :

- رقابة خاصة من أجل التدقيق في الحسابات والبحث عن النقائص .
- خبراء مكلفين من قبل المحاكم .

ثانيا: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي

تتعرض مختلف المؤسسات إلى العديد من المخاطر نتيجة لطبيعة النشاط الذي تمارسه والخدمات التي تقدمها للعملاء وفي هذا الإطار لكي يضمن مجلس الإدارة فعالية هذه الوظيفة يستعين بلجنة المخاطر بهدف تحسين الحوكمة في المؤسسة وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وهذا من أجل :[1]

I. حماية مصالح أصحاب المصلحة .
II. ضمان أن مجلس الإدارة يقوم بتعبئة جميع موجوداته نحو الإستراتيجية التي من خلالها يتم
III. تحقيق قيمة إضافية للمؤسسة في إطار نظام رقابي فعال .
IV. ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال .

تتبع لجنة المخاطر عدة طرق في إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة ونذكر منها :

V. النماذج الداخلية .
VI. اختيار التحمل .
VII. استخدام وكالات التنقيط في إدارة المخاطر .

ومن أجل وصول المؤسسات إلى أفضل طريقة للمحافظة على أموالها والتقليل أو القضاء على الخسائر المحتملة ومنه أداء جيد للمؤسسة لذا ينبغى أن تشمل إدارة المخاطر في كل مؤسسة على مايلي :

[1] عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 224

1.**رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا :** حيث ينبغي على المجلس اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي له و طبيعة المخاطر التي تتعرض لها، وعلى الإدارة العليا القيام بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة التي أقرها المجلس وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر .

2.**كفاية السياسات و الحدود:** على مجلس الإدارة العليا للمؤسسة العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة وضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كفاءة عناصر إدارة المخاطر .

3.**كفاية رقابة المخاطر و أنظمة المعلومات:** رقابة المخاطر تحتاج الى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة و المجلس بالتقارير .

4.**كفاية أنظمة الضبط (الرقابة الداخلية):** الهياكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير أعمال المؤسسة على وجه العموم و إدارة المخاطر على وجه الخصوص .

وبحكم أن الحوكمة تؤدي إلى رفع أو تحسين أو أصلا خلق الأداء في المؤسسات، فان الإدارة الجيدة و المتحكمة بدورها تؤدي إلى وجود الأداء بالمؤسسات[1] .

ثالثا: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية وسلطاته في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية، ومن أهم هذه اللجان لجنة المراجعة والتي تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين ذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة والتمويل، وتتوافر لديهما الإدارة والسلطة والموارد لتوفير إشراف جيد على عملية التقارير المالية، و تتكفل اللجنة باختيار المراجع الخارجي وتتولى تقييم أدائه والموافقة على أتعاب المراجعين، حيث تعتبر صيغتي الاستقلالية وعمق النظر أهم صفاتها، كما تلعب دور رئيسي في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير وتعمل على زيادة الثقة العامة

[1] عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 226

بالمؤسسة، وهي من اللجان الهامة في حماية أصول المؤسسة بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين والمنظمين .

ومن أهم وظائف مجلس الإدارة: [1]

I. العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة .

II. تقييم وتحسين وتقويم بيئة الرقابة واستعراض نظام تحليل المخاطر بالمؤسسة .

III. تحسين مستوى الإتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين .

IV. الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات.

كما أن لجنة المراجعة مطالبة بمناقشة من كل من المراجعين الداخليين والخارجيين حول الآلية التي تتبعها إدارة المؤسسة للسيطرة على المخاطر المالية المتعددة وماهية الخطوات التي تتخذها وتتبعها ضمن السياسات والتوجيهات الموضوعة من قبلها لتقليل تلك المخاطر .

المطلب الثاني: طرق وأساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي

إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة سلامة الأداء المالي للمؤسسات، وعليه فقد حدد الفكر المحاسبي و المالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء ، وتتمثل هذه القنوات في الأتي[2] :

[1] يحياوي إلهام، بوحديد ليلى الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 ، 2014، ص 66

[2] يحياوي إلهام، بوحديد ليلى ، مرجع سابق، ص 68

أولا: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي

إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال ، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجي و هما :

I. عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي .

II. عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة .

ثانيا: زيادة قيمة المؤسسة

لا تؤدي ممارسات الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وانما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار على أسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما إن إنخفاض تكلفة رأس المال يترجم بإنخفاض التكلفة الإقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للإستثمار .

ثالثا : تخفيض مخاطر الأزمات المالية

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للإنهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الأسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالى ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمرين في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الإستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم. إضافة إلى ذلك فإن فوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا منها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة لحوكمة المؤسسات .

رابعا: تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح

إن كل طرف من هذه الأطراف المستثمرين، البنوك، الموظفين العمال الموردين الحكومة يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والإجتماعات المستثمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب .

المطلب الثالث: تأثير ممارسات للحوكمة على تحسين الأداء المالي

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

I. من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى إستنزاف موارد المؤسسة، وتأكل قدرتها التنافسية، وبالتالي إنصراف المستثمرين عنها.

II. تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة .

III. بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين، فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية .

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة 06 و 07 ماي 2012، ص 12

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

إن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توفرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة وهي : [1]

V. القدرة على منح الضمان بان الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق و العقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل المؤسسة .

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

VII. القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص 14

خلاصة الفصل:

في الختام الفصل، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء مؤسسات قوية، قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق أداء مالي مستدام.

كما وتوصلنا إلى أن الممارسة والتطبيق الجيد واحترام مبادئ وآليات الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، إلا أن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن آلياتها قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات وهنا نجد العلاقة بين الآليات والمبادئ علاقة طردية لأنهما يكملان بعضهما لكي تحقق المؤسسة كل أهدافها المرجوة.

الفصل الثاني:

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

تُعد مؤسسة سونلغاز من أبرز المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، إذ تحتل مكانة استراتيجية باعتبارها المسؤولة عن إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني. وقد شهدت هذه المؤسسة تطورًا ملحوظًا في بنيتها التنظيمية وأدوارها التقنية والتجارية، ما جعلها محورًا مهمًّا في السياسات الطاقوية للدولة.

ونظرًا للأهمية المتزايدة لمفاهيم الحوكمة الجيدة في تحسين أداء المؤسسات العمومية، كان من الضروري اختيار إحدى المديريات التابعة لمؤسسة سونلغاز كنموذج تطبيقي لهذه الدراسة. وقد وقع الاختيار على مديرية التوزيع بالأغواط، نظرًا لطبيعة نشاطها الحيوي وارتباطها المباشر بالمواطنين، بالإضافة إلى تميزها بهيكل تنظيمي واضح ومهام متشعبة تجمع بين الأبعاد التقنية والتجارية.

وعليه، سنخصص هذا المبحث لتقديم نظرة شاملة حول مؤسسة سونلغاز – الأغواط، بدءًا بالتعريف بها ومراحل تطورها، مرورًا بمهامها وأهدافها، وانتهاءً بشرح هيكلها التنظيمي، وذلك تمهيدًا لفهم أعمق لطبيعة عملها وسياق تطبيق الحوكمة فيها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز – الأغواط –

سنتناول في هذا المبحث دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول : تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط **S.D.C** الموجود مقرها حاليا بالبليدة.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

أولا: مهامها

I. إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
II. تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
III. تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
IV. استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1.المهام التقنية:

– إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

– تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

– الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2.المهام التسييرية:

– الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

– نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

– المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز.

I. ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

II. ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

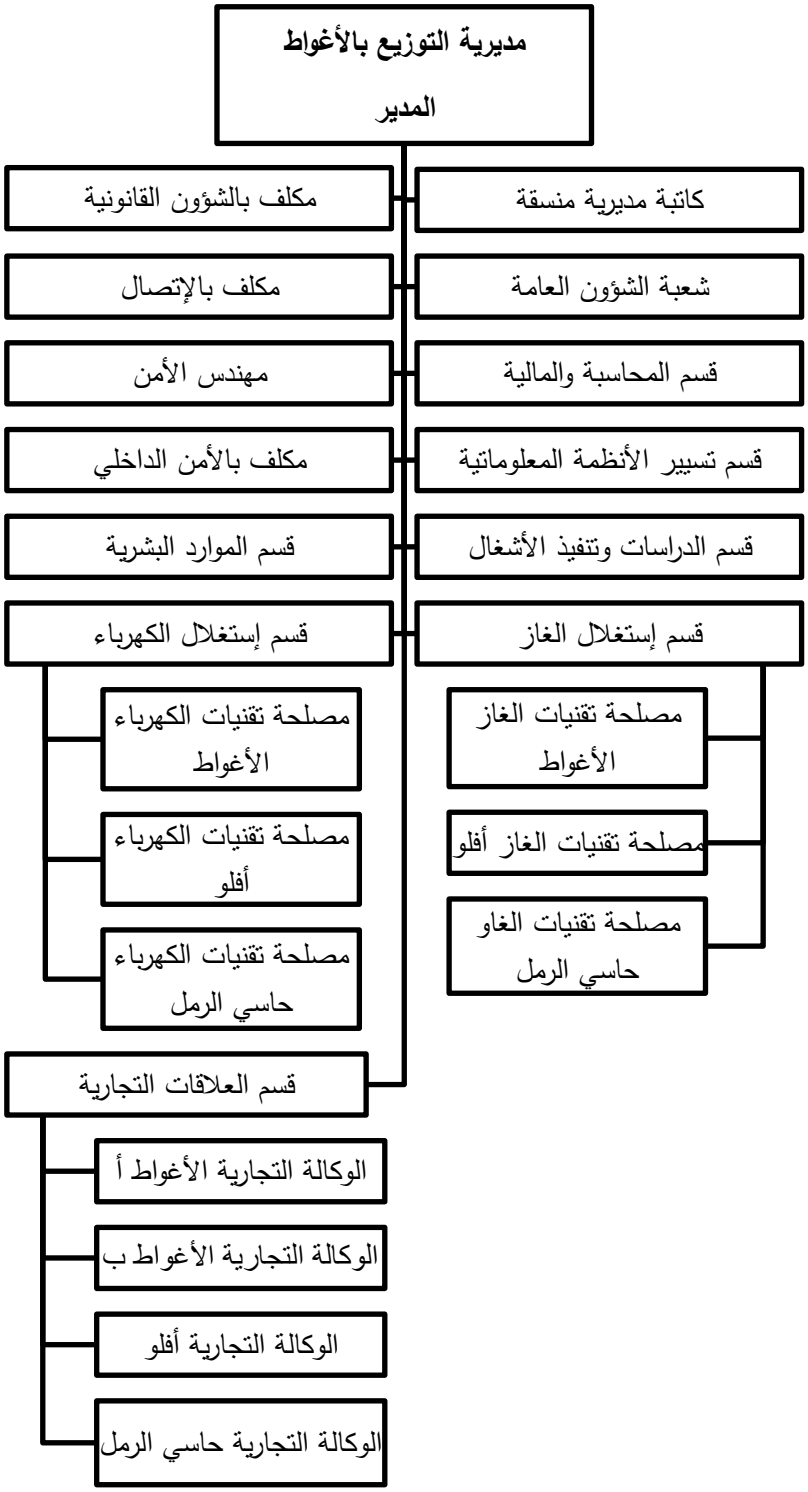
III. تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

IV. القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

V. محاولة تقليص الديون.

VI. تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط



المصدر: من وثائق المؤسسة 2025

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة

أولا: المنهج المتبع في الدراسة

المنهج يعني المجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، ويتم ذلك عبر تحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة.

يختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسبا لهذه الدراسة، فهو حسب محمد زيان" عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد بحث يحاول الباحث كشف ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل، وتهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة بين المتغيرات.

ثانيا: حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

I. الحد الموضوعي:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الحـــوكمة في تحسيـــــن الأداء المـــالي "دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز – الأغواط–".

II. الحد البشري:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الموظفين بمؤسسة سونلغاز – الأغواط– وذلك بتوزيع الاستبانة عليهم.

III. الحد الزماني:

تم بناء الإطار النظري لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري إلى ماي 2025.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بمؤسسة سونلغاز – الأغواط– بين موظف وموظفة وهذا ما يعرف بالمجتمع الأصلي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية، والبالغ عددها 43 فرد حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عن طريق الزيارات الميدانية للمؤسسة سونلغاز – الأغواط وهذا للإلمام قدر الإمكان بجميع الموظفين بمؤسسة سونلغاز – الأغواط– ولتغطية مجتمع الدراسة وبعد فحصها فقد تم إلغاء 03 استبانات نظرا لعدم صلاحيتها وبتالي أصبح لدينا 40 من استبانات صالحة للدراسة وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة.

تتميز كل عينة بخصائص ديموغرافية حيث سنتطرق الى بعض منها وهي:

الجنس –العمر – الأقدمية– المؤهل العلمي.

I.توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	72,5
أنثى	11	27,5
المجموع	40	% 100

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 29 موظفًا بنسبة تمثل 72.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 11 موظفة بنسبة 27.5%.

ويُعزى هذا التفاوت إلى الطبيعة التقنية لمؤسسة سونلغاز – الأغواط، حيث تُعد المهن التقنية والهندسية من المجالات التي يغلب فيها التوظيف الذكوري، خاصة في المناطق الداخلية أو الجنوبية من الجزائر.

II.توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (02) توزيع عينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25	09	22.5
من 26 الى45	20	50
من 46 فما فوق	11	27.5
المجموع	40	%100

من أعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يُظهر الجدول رقم (02) أن أكبر فئة عمرية ضمن العينة هي فئة 26 إلى 45 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 20 موظفًا، بنسبة 50% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس أن معظم المشاركين في الدراسة هم في سنٍّ يُفترض أنه يمثل الفئة الأكثر نشاطًا وخبرة مهنية داخل المؤسسة.

أما الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة فبلغ عددها 09 أفراد، أي ما يمثل 22.5% من العينة، ويُرجّح أنهم من الموظفين الجدد أو من ذوي الخبرة القصيرة.

في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة حوالي 27.5%، وهو ما يشير إلى وجود تمثيل مهم لفئة ذات خبرة طويلة يُعتمد عليها غالبًا في المناصب الإشرافية أو التسييرية.

III.توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
من سنة الى 10 سنوات	29	72.5
من 11 سنة الى 20	11	27.5
من 21 الى فوق	00	00
المجموع	40	%100

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة (72.5%) لديهم خبرة مهنية تتراوح بين سنة إلى 10 سنوات، وهو ما يعكس أن معظم المشاركين في الدراسة هم من فئة الموظفين الجدد أو متوسطي الخبرة داخل المؤسسة.

في المقابل، بلغ عدد من تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 20 سنة 11 موظفًا فقط (27.5%)، ما يُشير إلى تمثيل متوسط لهذه الفئة، والتي غالبًا ما تكون قد مرت بتجارب إدارية ومهنية متنوعة داخل المؤسسة، ما يُعزز من مصداقية آرائهم حول ممارسات الحوكمة.

أما الفئة التي تفوق خبرتها 20 سنة، فقد غابت تمامًا عن العينة (0%)، وهو ما يعود إلى أن أغلب الموظفين القدامى قد تمت إحالتهم على التقاعد أو يتقلدون مناصب عليا لذا صعب الوصول إليهم في سياق هذا الاستبيان.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	25
جامعي	20	50
دراسات عليا	8	20
مؤهلات أخرى (تقني سامٍ، تكوين مهني...)	2	5
المجموع	40	%100

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (04) إلى أن معظم أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي، حيث بلغ عددهم 20 فردًا، بنسبة تمثل 50% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس هيمنة الفئة الأكاديمية المتخصصة داخل المؤسسة، خاصة في الوظائف ذات الطابع الفني والإداري.

كما نجد أن فئة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو ما يعادلها) تمثل 20% من العينة، ما يشير إلى وجود نخبة علمية مؤهلة تمتلك رؤية تحليلية ومعرفة جيدة بمبادئ الحوكمة وآليات تفعيلها، خاصة فيما يتعلق بالأداء المالي.

أما الحاصلون على شهادات ثانوية فبلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 25%، وهي فئة غالبًا ما تتولى مهام تنفيذية ميدانية، وقد يُنظر إلى تقييماتهم باعتبارها تمثل الجانب العملي من تطبيق الحوكمة.

في حين بلغت نسبة أصحاب المؤهلات الأخرى (تقني سامي) 5% فقط، وهو تمثيل ضعيف نسبيًا لكنه يُثري العينة من زاوية التكوين المهني.

رابعا: الدراسة الإستطلاعية

هي دراسة استكشافيه تسمح للباحث الحصول على المعلومات الأولية حول موضوع البحث وبالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان، وهي تعتبر مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لارتباطها المباشر بصفة الموضوعية في البحث المزمع إجراءه.

حيث بعد الحصول على التراخيص بالزيارة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عمار ثليجي بالأغواط قسم العلوم الاقتصادية وذلك لإجراء البحث الميداني وتطبيق إختبارات البحث قمنا بزيارة لمؤسسة سونلغاز مع اجراء الدراسة بها ومقابلة الموظفين الذين وافقوا على هذه الزيارة مع تحديد موعدها وتزويدنا بالمعلومات المناسبة وكيفية توزيع الاستبانة وشرحها لمفردات العينة وغيرها من الأمور الترتيبية، وهذا بعد شرحنا لموضوع الدراسة وأهميته.

خامسا: أداة جمع البيانات

يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على أدوات القياس وعليها يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية من اجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، تتعدد وسائل جمع البيانات والمعلومات بهدف الحصول على معلومات من الأفراد، أو التعرف على أداءهم وتوجهاتهم، حيث تعد الاستبانة أحد هذه الوسائل التي تم استخدامها في الدراسة الحالية كونها تتناسب وطبيعة البحث وأهدافه.

لتحقيق هدف الدراسة قمنا بالرجوع إلى الأدب السابق والمقاييس والاستبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث قمنا ببناء أداة استبانة لمعرفة وجهة نظر الموظفين حول الحوكمة وتحسين الأداء المالي وهذا بتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ويمكن وصف أداة البحث على النحو التالي:

I. يتكون من عبارة ترحيبية وفقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبانة والموضوع الذي تهدف إلى دراسته، كما تحث هذه الفقرة المجيب على الإجابة على عبارات الاستبانة وان إجابته سوف تحاط بسرية تامة وتستخدم للغرض البحث العلمي فقط.

كما يشمل هذا القسم على الأسئلة المتعلقة ببعض البيانات الشخصية العامة للمجيب تتمثل في: الجنس، السن، الخبرة، والمؤهل العلمي.

II.مقاييس متغيرات الدراسة (50 عبارة)

إجابات المشاركين تتوزع بين:

موافق بشدة– موافق– موافق الى حد ما – غير موافق– غير موافق بشدة .

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) درجات مقياس " ليكرت الخماسي لمتغيرات الدراسة"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يوضح الجدول رقم (05) مفتاح التصحيح لاستبانة الدراسة الذي تم استخدامه.

يمثل درجات مقياس "ليكرت الخماسي"، وهو أداة مهمة تُستخدم لقياس آراء المبحوثين حول عبارات الاستبيان بطريقة كمية، تساعد في التحليل الإحصائي لاحقًا.

يُعد مقياس ليكرت الخماسي أحد أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الاجتماعية والاقتصادية لقياس اتجاهات وآراء الأفراد. وقد تم اعتماده في هذه الدراسة لتحديد مدى اتفاق المبحوثين مع عبارات الاستبيان المتعلقة بمبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي داخل مؤسسة سونلغاز – الأغواط.

تم تخصيص درجات رقمية لكل استجابة على النحو التالي:

1."موافق بشدة" = 5 درجات: تعني وجود اتفاق قوي جداً مع العبارة.

2."موافق" = 4 درجات: تعني اتفاقًا عامًّا مع العبارة.

3."موافق الى حد ما " = 3 درجات

4."غير موافق" = 2 درجة: تعني وجود رفض جزئي أو اعتراض.

5."غير موافق بشدة" = 1 درجة: تعني رفضًا تامًّا للعبارة.

هذا التدرج الرقمي يسمح بإجراء تحليل كمي دقيق للبيانات من خلال:

- احتساب المتوسطات الحسابية لكل محور أو عبارة.
- قياس تباين واتساق الإجابات.
- ترتيب أولويات أو مدى تفعيل مبادئ الحوكمة وفقًا لرؤية المبحوثين.

وعليه:

- كلما اقترب المتوسط الحسابي من (5) دلّ ذلك على قوة تطبيق أو اقتناع الموظفين بالمبدأ المدروس.
- أما إذا اقترب من (1) فهذا يعكس ضعف التطبيق أو الرفض الواضح للمبدأ داخل المؤسسة.

سادسا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

I. ثبات أداة الدراسة:

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج متقارنة لو أعدنا الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها ولتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات آلفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاجتماعية SPSS فحصلنا النتائج التالية:

الجدول رقم (06) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	آلفا كرونباخ
50	0,92

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول (06) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ 0,92 وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لكونها أعلى من 0,60 وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني

للدارسة؛ ويعني أن عبارات الاستبيان لها درجة ممتازة من الثبات والمصداقية، وهذا يتيح إمكانية ثبات النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبيان التي بلغ عددها (50عبارة) موزعة على محاور مختلفة تشمل مبادئ الحوكمة الثمانية ومؤشرات الأداء المالي.

وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,92، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على أن:

– عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

– يوجد تجانس داخلي في استجابات المبحوثين.

– أداة الدراسة مناسبة ويمكن الاعتماد على نتائجها وتحليلاتها في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

دلالة القيمة المحسوبة:

الجدول رقم (07) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

قيمة آلفا كرونباخ	تفسير دلالة الثبات
أقل من 0.60	ضعيف
0.60 – 0.70	مقبول
0.70 – 0.80	جيد
0.80 – 0.90	جيد جدا
أكثر من 0.90	عالي جدا

من إعداد الطالبة

بالتالي، فإن القيمة المحققة (0.92) في هذه الدراسة تُعد مؤشراً قوياً على صدق الاتساق الداخلي، وتُؤكد صلاحية أداة الاستبيان في قياس أبعاد الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز – الأغواط.

II.الصدق التمييزي:

يعتمد الصدق التمييزي على مدى قدرة أداة القياس على تمييز الفروق بين الأفراد الذين يختلفون بالفعل في خصائص المتغير المقاس. ومن بين الطرق المعتمدة للتحقق من هذا النوع من الصدق، نجد طريقة المقارنة الطرفية(Extreme Groups Comparison) ، والتي تعتمد على مقارنة نتائج أفراد العينة الواقعة في الطرفين الأعلى والأدنى من حيث الدرجات الكلية على المقياس.

في هذه الدراسة، تم اتباع الخطوات التالية:

ترتيب درجات الاستجابات تصاعديًا حسب الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة.

1. اختيار مجموعتين:

– مجموعة عليا تضم أعلى 11 مفردة.

– مجموعة دنيا تضم أدنى 11 مفردة.

2. تم حساب:

– المتوسط الحسابي لكل مجموعة.

– الانحراف المعياري.

– ثم تطبيق اختبار (ت) T-test للمقارنة بين المجموعتين.

جدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في الحوكمة:

المتغير المقياس	مجموعة المقاربة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوكمة	المجموعة الدنيا	11	15,23	0,60	16,500	0 ,00
	المجموعة العليا	11	11,22	0,53		

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

بالنظر الى الجدول فقد أظهرت النتائج أن متوسط المجموعة الدنيا بلغ (15.23) بانحراف معياري قدره (0.60)، في حين بلغ متوسط المجموعة العليا (11.22)بانحراف معياري قدره (0.53). وبالنظر إلى نتائج اختبار (ت)، نجد أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (16.500) وهي قيمة مرتفعة، مع مستوى دلالة معنوية يساوي (0.00)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول في البحوث الاجتماعية (0.05)، مما يشير إلى أن الفروق بين المجموعتين ذات دلالة إحصائية عالية.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن مقياس الحوكمة المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي، إذ استطاع أن يميز بشكل واضح وفعّال بين أفراد العينة ذوي الإدراك المرتفع والمنخفض لممارسات الحوكمة داخل المؤسسة (سونلغاز – الأغواط). وهو ما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا في تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومستوى الأداء المالي في المؤسسة.

سابعا: أساليب المعالجة الإحصائية

لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS المستخدمة في العلوم الاجتماعية، وExcel وقد

استخدمت مجموعة من العمليات والقوانين الاحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك مما يفي بأغراض الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

I. النسب المئوية والتكرارات.

II. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة القياس

III. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

IV. اختبار ت لعينتين مستقلتين.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تحليل نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري بحيث تتكون هذه الدراسة من محورين رئيسيين، وسيتم التحقق من صحتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (09) يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة One Sample T-Test

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة الإحصائية
تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي	40	3,56	0,84	3,316	0,000
تساهم الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المالي	40	3,52	0,83	7,614	0,000
تساهم المشاركة والاستجابة في تحسين الأداء المالي	40	3,25	0,89	7,438	0,000
يساهم تطبيق القانون العدالة والمساواة في تحسين الأداء المالي	40	3,71	0,84	5,838	0,000
تساهم الفعالية والكفاءة في تحسين الأداء المالي	40	3,75	0,68	6,443	0,000
تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي	40	3,75	0,96	4,494	0,000

من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المتعلقة بمساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي أن متوسط استجابات أفراد العينة بلغ 3.56بانحراف معياري 0.84، فيما بلغت قيمة اختبار (ت) 3.316، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 يشير ذلك إلى أن استجابات العينة تختلف معنوياً عن القيمة الافتراضية (3)، ما يدل على وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة على أن الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وأظهرت النتائج المتعلقة بمساهمة الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المالي أن المتوسط الحسابي بلغ 3.52، والانحراف المعياري 0.83، في حين سجل اختبار (ت) قيمة مرتفعة قدرها 7.614 مع دلالة معنوية قوية عند 0.000 هذا يدل على وجود إدراك مرتفع لدى أفراد العينة بأهمية الشفافية والمساءلة في تحقيق نتائج مالية أفضل، ويعكس أيضاً وجود مستوى عالٍ من الوعي بأهمية الرقابة والمحاسبة في تحسين الأداء المؤسسي.

أما النتائج المتعلقة بمساهمة المشاركة والاستجابة في تحسين الأداء المالي فقد سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً بلغ 3.25، وهو قريب من المتوسط المرجعي، مع انحراف معياري 0.89، أما قيمة اختبار (ت) فقد بلغت 7.438وكانت دالة عند 0.000 ورغم أن المتوسط كان أقل من باقي الأبعاد، إلا أن الدلالة الإحصائية تؤكد وجود تأثير إيجابي معنوي للمشاركة والاستجابة في تحسين الأداء المالي، ما يبرز أهمية التفاعل الداخلي مع الموظفين وأصحاب المصلحة.

جاءت النتائج المتعلقة بمساهمة تطبيق القانون، العدالة والمساواة في تحسين الأداء المالي لتؤكد أهمية هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71، والانحراف المعياري 0.84، وسجل اختبار (ت) 5.838 مع دلالة معنوية 0.000 وهو ما يعكس اتفاق العينة على أن العدالة في تطبيق القوانين والمساواة في المعاملة من العوامل التي ترفع من كفاءة الأداء المالي، من خلال تحفيز العاملين وضمان شفافية الإجراءات.

أما مساهمة الفعالية والكفاءة في تحسين الأداء المالي فقد حقق هذا البعد أعلى متوسط نسبي بلغ 3.75بانحراف معياري 0.68، مع قيمة (ت) 6.443 ودلالة 0.000، ما يعكس أهمية الكفاءة التشغيلية والفعالية في الأداء الإداري في رفع المستوى المالي للمؤسسة. يدل ذلك على أن تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر يرتبط مباشرةً بتحسين النتائج المالية.

سجلت الرؤية الاستراتيجية متوسطاً مرتفعاً 3.75، إلا أن الانحراف المعياري كان الأعلى نسبياً 0.96، ما يشير إلى وجود بعض التباين في آراء العينة. ومع ذلك، فإن اختبار (ت) بلغ 4.494مع دلالة معنوية 0.000، مما يعزز فرضية أن وجود رؤية واضحة واستراتيجية محددة يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، خصوصاً على المدى البعيد.

وعليه: تشير النتائج بصفة عامة إلى أن جميع أبعاد الحوكمة محل الدراسة تساهم بشكل دال إحصائياً في تحسين الأداء المالي، كما تدل قيمة الدلالة (0.000) في جميع البنود على وجود فروق معنوية موجبة بين المتوسطات المحسوبة والمتوسط النظري، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية الحوكمة وأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المالي.

فيما يخص تحليل أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المالي باستخدام الانحدار المتعدد:

فلأجل تحليل أكثر دقة وشمولاً لتأثير مختلف أبعاد الحوكمة على الأداء المالي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)عبر برنامج SPSS، وذلك بدلاً من الاكتفاء بالانحدار البسيط.

بما ان الأداء المالي هو المتغير التابع(Dependent Variable) ، في حين تم إدراج أبعاد الحوكمة كمتغيرات مستقلة(Independent Variables) ، وهي:

1. الشفافية والمساءلة
2. المشاركة والاستجابة
3. تطبيق القانون والعدالة
4. الفعالية والكفاءة

5.الرؤية الاستراتيجية

فقد أظهرت نتائج برنامج SPSS المعطيات التالية :

- **معامل التحديد(R^2)** :بلغ (0.72)، ما يعني أن حوالي 72% من التغير في الأداء المالي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الحوكمة المدروسة.

- **قيمةSig** : أقل من 0.05، ما يدل على دلالة إحصائية.

- عند تحليل معاملات الانحدار الجزئية(Coefficients) ، وُجد أن الأبعاد التالية لها تأثير معنوي قوي على الأداء المالي (Sig. < 0.05):

- الفعالية والكفاءة(Sig. = 0.002)

- الرؤية الاستراتيجية(Sig. = 0.010)

بينما لم تظهر بعض الأبعاد الأخرى تأثيرًا معنويًا واضحًا (مثل: المشاركة أو الشفافية)، وهو ما قد يُعزى إلى تفاوت إدراك أفراد العينة لها أو اختلاف أولويات المؤسسة في تطبيقها.

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن الأداء المالي يتأثر بشكل مباشر ومتنوع بأبعاد الحوكمة، خصوصًا الأبعاد المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية.

يعكس هذا أهمية تطبيق شامل لمبادئ الحوكمة، بحيث لا يتم التركيز على بُعد دون آخر، من أجل تعزيز نتائج الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.

جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتؤكد صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز – الأغواط ، حيث أظهرت أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء المالي داخل المؤسسة. وقد عبّر غالبية المبحوثين عن قناعتهم بأن وجود شفافية في التعامل، وتفعيل المساءلة والمحاسبة، وتكريس مبدأ المسؤولية الجماعية، كلها عوامل تسهم بشكل مباشر في

تحسين المؤشرات المالية كترشيد النفقات، تقليل الهدر، وتعزيز كفاءة الإنفاق. كما أشار البعض إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي أيضًا إلى تحسين بيئة العمل والثقة المتبادلة، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية المالية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة، على غرار دراسة عبيد (2021) التي أكدت أن الحوكمة الجيدة تعتبر ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار المالي والتنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في المؤسسات العمومية التي تعاني من تحديات هيكلية. كما بيّنت دراسة بوشعالة (2019) وجود علاقة قوية بين شفافية المعلومات والقدرة على اتخاذ قرارات مالية صائبة تقلل من المخاطر وتحسن من الأداء المالي العام. إضافة إلى ذلك، دعمت دراسة كراشني (2020) هذا الطرح عندما خلصت إلى أن المؤسسات التي تعتمد آليات الحوكمة تحقق نتائج مالية أفضل على مستوى الربحية والتحكم في التكاليف، مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الآليات.

كما وأظهرت النتائج الميدانية لهذه الفرضية أن هناك اختلافًا محدودًا في تقييم العاملين لمستوى تطبيق الحوكمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية، إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الخاصة بـ"المستوى التعليمي" و"سنوات الخبرة"، في حين ظهر تأثير معنوي نسبي للمتغير المرتبط بـ"المنصب الإداري"، حيث أبدى شاغلو المناصب القيادية والإشرافية وعيًا أكبر بممارسات الحوكمة داخل المؤسسة، مقارنة بالموظفين من المستويات الدنيا.

ويرجع هذا التفاوت إلى أن العاملين في المناصب العليا غالبًا ما يكونون أكثر اطلاعًا على السياسات التنظيمية وخطط الرقابة والمتابعة، في حين يكون الموظفون العاديون بعيدين نسبيًا عن تلك الهياكل. هذا ما أكدته دراسة بوعافية (2020)، حيث أوضحت أن وعي الموظف بمبادئ الحوكمة يتأثر بموقعه الإداري داخل المؤسسة، كما أن من هم في مواقع اتخاذ القرار يدركون بشكل أعمق الأثر المالي للحوكمة.

كذلك، فإن دراسة بوخالفة (2017) أشارت إلى أن غياب التكوين الموحد والتدريب المستمر في مجال الحوكمة يؤدي إلى تفاوت في المعرفة والتطبيق بين شرائح العاملين، وهو ما يدعو إلى تبني سياسات تأهيلية شاملة تراعي كل المستويات.

وأيضا جاءت نتائج الدراسة لتدعم صحة أن مؤسسة سونلغاز – الأغواط – تواجه تحديات تعيق التطبيق الفعلي للحوكمة، إذ أبرزت إجابات المبحوثين مجموعة من العراقيل الهيكلية والتنظيمية التي تعيق ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة. وتنوعت هذه التحديات بين ضعف ثقافة الحوكمة لدى بعض الإطارات، وغياب المساءلة الحقيقية، ونقص التكوين الممنهج في هذا المجال، إضافة إلى تأثر بعض القرارات الإدارية بالاعتبارات الشخصية أو الولاءات، مما يقلل من فاعلية الحوكمة.

وقد أجمعت عدة دراسات على هذه الإشكالات، حيث أكدت دراسة جلول (2022) أن من أبرز معيقات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية هو غياب إرادة مؤسسية فعلية لإرساء أسسها بشكل متكامل. كما أشارت دراسة حكيم (2018) إلى أن غياب الأطر القانونية الفاعلة، ونقص الموارد البشرية المؤهلة، من أكبر التحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بالشكل الأمثل في المؤسسات العمومية. أما دراسة عيساوي (2016) فقد خلصت إلى أن هناك فجوة بين التوجهات النظرية لتطبيق الحوكمة والتجسيد العملي لها في الواقع المؤسسي الجزائري، وهو ما ينسحب أيضًا على مؤسسة سونلغاز في فرعها بالأغواط.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا المبحث أن مؤسسة سونلغاز – الأغواط تمثل وحدة حيوية في منظومة توزيع الطاقة بالجزائر، إذ تضطلع بمهام تقنية وتجارية بالغة الأهمية، على غرار إيصال الكهرباء والغاز، تسيير المنشآت الطاقوية، وتطبيق السياسات الوطنية في هذا المجال. كما أن لها أهدافًا طموحة تتجاوز الجانب التشغيلي لتشمل تحسين جودة الخدمات وتوفير الأمن الطاقوي للمواطنين.

أما من حيث الهيكل التنظيمي، فقد تبين أنه قائم على توزيع واضح للمهام والصلاحيات، يعكس السعي نحو تكامل وظيفي يمكن أن يُعد بيئة مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة. وهذا ما يجعل من دراسة واقع الحوكمة في هذه المؤسسة خطوة منهجية ضرورية لفهم مدى ارتباطها بتحقيق أداء مالي فعّال ومستدام.

وبناءً على ما سبق، فإن التطرق لواقع مؤسسة سونلغاز – الأغواط من حيث بنيتها ومهامها يعد أساسًا تحليليًا مهمًا للانتقال إلى الجزء الميداني من الدراسة، حيث سيتم لاحقًا عرض وتحليل نتائج البحث حول العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في هذه المؤسسة.

الخـــــــاتمـــة

في خضم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة، أصبحت الحوكمة ضرورة حتمية لضمان الاستقرار وتحقيق الأداء المالي الفعّال والمستدام. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء المالي، من خلال تناول الإطارين النظري والتطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأسس النظرية المتعلقة بالحوكمة، من حيث المفهوم، الأهداف، المبادئ والآليات، وكذا تقييم الأداء المالي، ليتم بعد ذلك الربط بين مفهومي الحوكمة والأداء المالي بالتركيز على مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات.

أما في الفصل الثاني، فقد تم إسقاط الجوانب النظرية على الواقع العملي من خلال دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع بالأغواط – حيث تم إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تقييم أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الحوكمة، مثل الشفافية، المساءلة، والمراقبة الداخلية، وبين تحسن الأداء المالي، بما يعكس أهمية الحوكمة كوسيلة استراتيجية لتعزيز الكفاءة المالية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

وقد كشفت نتائج الفرضيات المدروسة أن التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين في مؤشرات الأداء المالي، مثل ترشيد النفقات، رفع المردودية، وتحسين مستوى الخدمات. كما أكدت هذه النتائج ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية وأهمية هذه الخلاصة.

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، من خلال نشر ثقافة الحوكمة، وتفعيل دور الرقابة والمساءلة، واعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء، بما يسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والكفاءة داخل المؤسسات الجزائرية.

وختامًا، تبقى هذه الدراسة خطوة في سبيل فهم أعمق لدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي، مع إمكانية تعميق البحث مستقبلًا من خلال دراسات مقارنة تشمل مؤسسات أخرى وقطاعات مختلفة، قصد الوصول إلى نماذج فعّالة قابلة للتطبيق على نطاق أوسع.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- الترمذي
- صحيح البخاري
- صحيح مسلم

أولا: الكتب

1. ابن منظور، محمد بن مكرم :لسان العرب، تحقيق: عبدالله علي الكبير وآخرون، ط3، القاهرة: دار المعارف، 1981م، مجلد 12، مادة "حكم."

2.أحمد الزبيدي، حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي، بيروت: دار الفكر الجامعي، 2019

3.إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي الإدارة المالية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2006

4.البسطويسي، أحمد :الحوكمة في الشركات، بيروت: دار الفكر، 2013م

5.توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد العالم جديد، دار الفكر العربي ، مصر 2004

6.الجرجاني، التعريفات، تحقيق: إبراهيم الأبياري، ط1، بيروت: دار الكتاب العربي، 1985م، صـ116 .

7.الجندي، مصطفى :تطبيقات الحوكمة في الشركات، ط3، القاهرة: دار الفكر، 2019م

8.الجندي، مصطفى، الربحية في ظل الحوكمة، ط2، القاهرة: دار الفكر القانوني، 2019م

9.الرازي، محمد بن أبي بكر :مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط5، بيروت: دار الفكر، 2000م، مادة "حكم."

10. راشد الغنوشي، الحاكمية والإصلاح السياسي في الفكر الإسلامي، ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2009م

11. الزبيدي، محمد مرتضى :تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مجموعة من المحققين، ط1، الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء، 1965م، مجلد 10، مادة "حكم."

12. زكريا، حسين :مكافحة الفساد من خلال الحوكمة، ط1، القاهرة: دار الفكر القانوني، 2017م

13. زياد، سعيد :أطر الحوكمة في المؤسسات المالية، ط1، القاهرة: دار الثقافة للنشر، 2015م

14. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ المنظر، الرياض، 2000

15. طعيمة، محمد عبد الحميد، حوكمة الشركات: المفهوم والتطبيقات الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020

16. عبد الله، سعيد :الحوكمة المالية في المؤسسات الاقتصادية، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2017م

17. عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات الدار الجامعية الإسكندرية، 2007

18. عزمي بشارة، في الحوكمة والحكم الصالح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، 2015م

19. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان، الطبعة الأولى، 2011

20. فرج قرداغي، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني أقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سليمانية وأربيل 2011

21. الفقي، فؤاد :دروس في القانون التجاري، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010م

22. الفيومي، أحمد بن محمد :المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط2، بيروت: مكتبة لبنان، 1987م

23. محمد عبده، الرقابة على الشركات المساهمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018

24. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات دار الحامد للنشر والتوزيع عمان – الأردن، الطبعة الأولى 2009

25. محمود نجم، مبادئ حوكمة الشركات الحديثة، الرياض، مكتبة العبيكان، 2021

26. نجلاء الغامدي، حوكمة الشركات والتشريعات الدولية، مركز البحوث الإدارية، جدة، 2021

27. نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصار التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع – عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008

28. الهاشمي، عبد الله :التحولات في مفهوم الحوكمة، ط1، جدة: مركز الأبحاث القانونية، 2018م

29. وهيه، حدادن، قياس الأداء وبطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحوكمي، المنظمة العربية التنمية الإدارية، مارس 2007

30. يوسف أحمد، قانون ساربينز أوكسلي وتأثيره على الحوكمة، دبي، مركز الدراسات المالية، 2020

ثانيا: المذكرات

31. حاج مختار محمد خير الدين وبوعزة عبد القادر مجاهد سيد احمد، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة IMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجا، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر

32. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراد، جامعة الجزائر، 2007

33. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2006-2007

34. مريم شكري محمود التم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013

35. مشغل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، 2011

36. موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة 1991-2000، رسالة ماجستيرة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت المفرق، الأردن، 2002

ثالثا: المجلات

37. خالد شحادة، "التحفيز في نظم الحوكمة"، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 2020

38. فاطمة السالمي، "الآليات الداخلية لحوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2022

39. قديد زيان، قمان عمر: "الحوكمة المالية ودورها في رفع الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة تحليلية المؤسسة صيدال"، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2021

40. نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة 06 و 07 ماي 2012

41. هيفاء سعيد الحداد، مقبل على احمد على، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى محلة تنمية الوافدين، جامعة الوصل، العدد 28، 200

42. يحياوي إلهام، بوحديد ليلى الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 ، 2014

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1. A,Burland. J, Eglan. Dictionnaire de gestion, Edition Foucher, Paris, 1995
2. Abdelatif Khemakhen, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod.2ed, Paris, 1976
3. Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). Public Accountability. Oxford University
4. Denhardt, R. B. (2015). Theories of Public Administration: An Introduction. Sage Publications
5. Koller, Tim, Marc Goedhart, and David Wessels. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 6th ed. McKinsey & Company Inc., 2015
6. Meadowcroft, J. (2007). Who's in Charge Here? Environmental Governance and Sustainability. Cambridge University Press
7. O'Neil, M. (2014). Accountability in Governance. Cambridge University Press .
8. Pettigrew, A. (2016). Strategic Management and Governance. Wiley

الملاحق

إستمارة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات .

يشرفنا أن نتقدم لكم بجزيل الشكر على تعاونكم معنا وعلى جهودكم التي تبذلونها في المؤسسة.

ولذا نرجوا من سيادتكم ولما لكم من خبرة في المؤسسة فإننا نآمل منكم الإجابة بكل صدق وصراحة وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم.

ولعلمكم فإن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة. ونشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير

لذلك الرجاء وضع الإشارة في الخانة المناسبة

1. المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: 20-25 سنة ☐ 26-35 سنوات ☐

36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

المؤهل: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

مؤهلات أخرى أذكر ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2. الحوكمة					
أولا: مبدأ الشفافية					
1.كل القرارات المتعلقة بالمؤسسة يتم الاعلان عنها.					
2.المؤسسة تطبق معايير الشفافية والإفصاح المالي بانتظام.					
3.يعتبر الإفصاح في المؤسسة ضروريا لتحقيق الانضباط والرقابة الشفافة.					
4.يمكن للعاملين الوصول بسهولة إلى الوثائق والسياسات الداخلية المتعلقة بالإدارة والمالية.					
5.يوجد لجنة التدقيق للمحافظة على نزاهة القوائم المالية.					
ثانيا: مبدأ المساءلة					
6.على مجلس الإدارة التحقق من القوائم المالية التي تمثل الموقف المالي للمؤسسة.					
7.هناك التزام واضح بالامتثال للقوانين واللوائح.					
8.المؤسسة تعتمد على سياسات واضحة لمنع تعارض المصالح.					
9.تدعم المؤسسة فكرة الرقابة الذاتية.					
10.تفرض المؤسسة ازدواجية الرقابة الداخلية والخارجية					
ثالثا: مبدأ المشاركة					
11.يتم إشراك الأطراف المعنية (Stakeholders) في عمليات اتخاذ القرار.					
12.يتم الأخذ بعين الاعتبار مقترحات العمال.					
13.يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص بيئة العمل.					
14.تشجع المؤسسة ثقافة الحوار والانفتاح على جميع المستويات التنظيمية.					
15.توجد قنوات رسمية ومفتوحة لتلقي اقتراحات الموظفين وملاحظاتهم					
رابعا: مبدأ العدالة والمساواة					
16.تضمن المؤسسة تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية لجميع العاملين					
17.يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز أو الظلم الإداري بجدية					
18.تطبق المؤسسة نظام للأجور والحوافز يرضي جميع العمال					
19.تُراعى العدالة في توزيع الموارد داخل المؤسسة (مثل التدريب، الامتيازات...)					

20. تعكس قرارات الإدارة احترامًا لمبادئ الإنصاف وعدم التحيز					
خامسا: تطبيق القانون					
21. يؤثر تطبيق القوانين المالية والرقابية على جودة الأداء المالي					
22. يساهم احترام القواعد القانونية في تقليل الانحرافات المالية					
23. تؤثر الثغرات القانونية على فعالية النظام المالي في المؤسسات					
24. وجود نظام قانوني صارم له علاقة بزيادة الثقة في الوضع المالي للمؤسسة					
25. يؤدي التزام المؤسسة بالتشريعات المحاسبية والضريبية إلى تحسين سمعتها المالية وتقليل الغرامات					
سادسا: الاستجابة					
26. تؤثر مرونة الإدارة في التكيف مع التغيرات المالية على الأداء المالي					
27. تساهم سرعة اتخاذ القرارات المالية في تحسين الإيرادات وتقليل التكاليف					
28. الاستجابة الفعالة للأزمات المالية لها دور في استدامة الأداء المالي					
29. تؤثر استجابة المؤسسة لمطالب أصحاب المصلحة في تحسين مؤشراتها المالية					
30. يساعد التفاعل السريع مع التغيرات الاقتصادية في تحقيق مرونة مالية واستقرار في الأداء					
سابعا: الفعالية والكفاءة					
31. تؤثر كفاءة استخدام الموارد على مؤشرات الأداء المالي					
32. التخطيط الجيد له دور في تقليل التكاليف وتحسين الربحية					
33. تساهم أنظمة الرقابة في رفع الكفاءة المالية					
34. تؤدي السياسات الفعّالة إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر المالي					
35. تحسين كفاءة العمليات التشغيلية له علاقة بزيادة العوائد المالية للمؤسسة					
ثامنا: الرؤية الاستراتيجية					
36. تساهم الرؤية المالية الواضحة في توجيه الإنفاق نحو الأولويات					
37. تؤثر الأهداف بعيدة المدى على استقرار الأداء المالي					
38. تساهم الخطط الاستراتيجية في إدارة العجز والفائض المالي بكفاءة					
39. التخطيط المالي المستقبلي له دور في مواجهة التحديات الاقتصادية					
40. يساعد وضوح الرؤية الاستراتيجية في جذب الاستثمارات وتحقيق النمو					

المالي المستقبلي					
3. تحسين الأداء المالي					
41. تمتلك المؤسسة مؤشرات واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي					
42. طرأت تحسنات ملحوظة على الأداء المالي للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة					
43. قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات في تحسن مستمر					
44. هناك تحسن ملحوظ في العائد على الاستثمار .					
45. تقوم الإدارة بمتابعة وتقويم الأداء المالي بشكل دوري					
46. المؤشرات المالية المحققة ضمن المجال المقبول					
47. تسعى المؤسسة الى تحسين الوضعية المالية في المدى القصير والطويل					
48. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تقارير المدقق الداخلي والخارجي					
49. يتم تدريب الموظفين المعنيين على مهارات الإدارة المالية والتحليل المالي					
50. تعتمد المؤسسة على أدوات حديثة في التحليل المالي وإعداد الميزانيات					