وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي – الأغـــــواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

# دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

## دراسة حالة مديرية الصيانة –الأغواط–

من إعداد الطالبتين:
- فاطمة الزهراء بن هكو
- زينب ميلودي

الأستاذ المشرف:
– متيجي عمر

لجنة المناقشة

| | |
|---|---|
| د/ طيبي حمزة | رئيسا |
| د/ متيجي عمر | مقررا |
| أ/ براهيمي عبد الله | ممتحنا |

السنة الجامعية 2018/2017

# شكر

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الذي كان لنا خير مشرف

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقبول مناقشة

هذا البحث.

والشكر لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

# إهداء

الحمد والشكر لله الذي أنعم علي ووفقني وسدد خطاي حتى نلت مبتغاي الذي أهديه

إلى الوالدين الذين أحبهم وأحترمهم وأقدر كل جهودهم وتعبهم في تربيتي.

إلى إخوتي وجميع أفراد عائلتي.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل من هو عزيز على القلب وخاصة إلى من ساعدني

وساندني في هذا المشوار الدراسي

**فاطمة الزهراء**

# إهداء

الحمد والشكر لله الذي أنعم علي ووفقني وسدد خطاي حتى نلت مبتغاي الذي أهديه

إلى الوالدين الذين أحبهم وأحترمهم وأقدر كل جهودهم وتعبهم في تربيتي.

إلى إخوتي وجميع أفراد عائلتي.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل من هو عزيز على القلب وخاصة إلى من ساعدني

وساندني في هذا المشوار الدراسي

زينب

# الفهرس

الفهرس


| المحتوى | الصفحة |
|---|---|
| إهداء | |
| كلمة شكر | |
| الفهرس | I. |
| قائمة الجداول | III. |
| قائمة الأشكال | IV. |
| ملخص الدراسة | V. |
| المقدمة | أ-هـ |
| **الفصل الأول : دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي** | |
| تمهيد | 7 |
| **المبحث الأول: ماهية الحوكمة** | 8 |
| المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ومفهومها | 8 |
| المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وخصائصها | 13 |
| المطلب الثالث: أسس الحوكمة وآلياتها | 20 |
| **المبحث الثاني: مدخل للأداء المالي** | 24 |
| المطلب الأول: ماهية الأداء المالي | 24 |
| المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي | 27 |
| المطلب الثالث: قياس الأداء المالي | 27 |
| **المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي** | 36 |
| المطلب الأول: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي | 36 |
| المطلب الثانيّ: آليات الحوكمة وإسهامها في تحسين الأداء المالي | 38 |
| المطلب الثالث: تأثير مبادئ الحوكمة على التحليل المالي | 41 |
| **خلاصة** | 45 |

| الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط | |
|---|---|
| **تمهيد** | 47 |
| **المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة المستضيفة سوناطراك** | 48 |
| المطلب الأول : تعريف شركة سوناطراك . | 48 |
| المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط – سوناطراك– | 52 |
| المطلب الثالث : الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط – سوناطراك– | 56 |
| **المبحث الثاني: واقع آليات حوكمة الشركات والأداء المالي في مديرية الصيانة " الاغواط "** | 64 |
| المطلب الأول: واقع آليات الحوكمة في مديرية الصيانة " سوناطراك " | 64 |
| المطلب الثاني :تقييم الأداء المالي لمديرية الصيانة "سوناطراك" الاغواط | 65 |
| المطلب الثالث : اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لمديرية الصيانة –الأغواط– | 72 |
| **خلاصة** | 73 |
| الخاتمة | 75 |
| قائمة المراجع | |
| الملاحق | |

# قائمة الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الميزانية المختصرة | 66 |
| 02 | جدول حساب النتائج المختصر | 67 |
| 03 | تطور نتيجة السنة المالية | 68 |
| 04 | حساب مؤشرات التوازن المالي للمديرية | 69 |
| 05 | التحليل بواسطة النسب المالية | 70 |

# قائمة الأشكال


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مفهوم حوكمة الشركات | 11 |
| 02 | أهمية الحوكمة في المؤسسة | 13 |
| 03 | خصائص حوكمة الشركات | 19 |
| 04 | اصل تسمية شركة سوناطراك | 48 |
| 05 | الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك | 50 |
| 06 | مشاريع سوناطراك خارج الجزائر | 51 |
| 07 | الهيكل التنظيمي لـــمديرية الصيانة– سوناطراك– | 54 |
| 08 | مخطط دائرة المالية /الشؤون القانونية | 63 |

**ملخص** :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مديرية الصيانة "سونطراك " الاغواط و ذلك بالاعتماد على القوائم المالية، حيث قمنا بتحليل القوائم المالية اعتمادا على المؤشرات المالية التي تساعد في هذه الدراسة .

قد توصلنا إلى نتيجة أساسية مفادها أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تطبق آليات حوكمة الشركات و يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن تطبيق ومراقبة الحوكمة في المديرية ،كما تسعى المراجعة الداخلية و الخارجية إلى ضمان الوصول إلى الأداء المالي الجيد إلا أن تأثير تطبيقها لم يكن ايجابيا نوعا ما على تحسين الأداء المالي.

**الكلمات المفتاحية** : حوكمة الشركات، ، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي.

## Résumé:

Cette étude vise à identifier le cadre conceptuel de la gouvernance et les bénéfices de son application pour améliorer la performance financière des institutions économiques en étudiant le cas du département de maintenance de **Sonatrach** sur la base des états financiers et en analysant les états financiers en fonction des indicateurs financiers.

Nous sommes parvenus à une conclusion fondamentale que l'institution économique dans l'étude appliquée des mécanismes de gouvernance est considéré comme le conseil d'administration principalement responsables de la mise en œuvre et de suivi de la gouvernance de la Direction, elle vise également l'audit interne et externe pour assurer l'accès à une bonne performance financière alors que l'impact de leur application n'a pas été positif sur l'amélioration de la performance financière.

**Les mots-clés:** la Gouvernance d'entreprise, la performance financière, l’évaluation de la performance financière.

# المقدمة

شهد العالم العديد من الانهيارات والفضائح المالية بسبب ضعف آليات الرقابة وظهور الفساد المالي والإداري الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالحوكمة فقد قامت العديد من المؤسسات بدارسة هذا المفهوم وتحليله ووضع آليات محددة لتطبيقه، ومن هذه الهيئات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ولجنة بازل الدولية، فالحكومة هي نظام متكامل لرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الاداء وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان استقرارها.

إن وجود إطار فعال في حوكمة الشركات من شأنه توفير الشفافية والمصداقية ومساعدة الشركات على تجنب المخاطر، مما يدفع إلى تحقيق أهدافها وتعظيم قيمتها من خلال تحسين الأداء المالي.

ونتيجة لتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات فقد جاءت الدراسة للكشف عن نطاق دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي للشركات، ومساعدة الشركات على تجنب المخاطر مما يدفع نحو تعظيم قيمتها من خلال تحسين الأداء المالي.

**أولا: إشكالية البحث:**

انطلاقا مما سبق فإن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الاتي:

***ما دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي؟**

ونقسم الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوكمة وما هي مبادئها؟
- ما هي الأليات التي ترتكز عليها حوكمة الشركات؟
- ماهي العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي؟
- كيف تساهم آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي في الشركة محل الدراسة؟

**ثانيا :فرضيات البحث.**

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- الحوكمة هي نظام تسيير ومراقبة الشركات بالارتكاز على مجموعة المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- هناك مجموعة من الآليات لحوكمة الشركات تنقسم إلى آليات داخلية وآليات خارجية.

- هناك علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء المالي.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على آليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة وكل من المراجعة الداخلية والخارجية وهذا ما يؤثر نسبيا في تحسين الاداء المالي للمديرية.

**ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:**

- الرغبة في دراسة حوكمة الشركات

- الكشف عن أثر الممارسات السلمية للحوكمة على الأداء المالي نظرا للأهمية التي يحظى بها موضوع الحوكمة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.

- المكانة التي أصبحت تتميز بها مثل هذه المواضيع في ظل انتشار مظاهر الفساد المالي والإداري والاختلاسات المالية، وهو ما لفت الانتباه إلى اعادة النظر في الأطر الحالية وبالتالي ضرورة تفعيل الحوكمة في الشركات الجزائرية.

**رابعا: أهمية الموضوع:**

تبرز أهمية الدراسة في كون الحوكمة تتمتع باهتمام واسع نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر وتتمثل فيما يلي:

- أهمية الحوكمة في إتباع الأليات السلمية لتحسين الاداء المالي والوصول إلى الأهداف المرجوة.

– تظهر أهمية الدراسة عمليا إلى حاجة الشركات الجزائرية لتطبيق الحوكمة لكي تعمل عليها إدارة الشركات للرقابة وتعزيز الثقة اللازمة في المعلومات المعلن عنها، ومن ثم يمكن اتخاذ القرارات السليمة

**خامسا: أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى:

– توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة ومعرفة واقع تطبيقها على شركات

– التعرف على وآليات الحوكمة وتسليط الضوء على تحسين الأداء المالي في مديرية الصيانة لولاية الأغواط.

**سادسا: منهج الدراسة والادوات المستخدمة**

من أجل دراسة الإشكالية ومعالجة الموضوع بغية الوصول إلى أهداف الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية توفير الاساس النظري للدراسة ليتم إسقاطها على الشركة محل الدراسة ومن ثم استخدام منهج دراسة حالة لمحاولة تجسيد الجانب النظري في الواقع، وقصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة.

**سابعا: الدراسات السابقة**

هناك عدة دراسات سابقة حول الموضوع من أبرزها:

**الدراسة الأولى:**

نعيمة يحياوي **حكيمة بوسلمة** تحت عنوان الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري/ كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة يوم 06 و07 ماي 2012.

توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

– مبدأ الافضاح والشفافية أو من أكبر مبادئ التي لها تأثير في مهنة المراجعة

– المعاملة المتساوية بين المساهمين ودور أصحاب المصالح هي أقل مبادئ الحوكمة تأثيرا على ضيق فجوة التوقعات في مهنة المراجعة.

**الدراسة الثانية:**

عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة تحت عنوان أثر فاعلية الحاكمة المؤسسة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، ثباط، 2008.

توصل الباحث إلى الاستنتاجيات التالية:

– في العلاقة بين فاعلية الحاكمة لمؤسسة والعائد على حق الملكية جاءت النتيجة متفقة مع دور الممارسة السلمية للحاكمة المؤسسة في الحسن أداء الشركة.

– في العلاقة بين الحاكمة المؤسسة والعائد على الإشهار جاءت النتيجة متفقة مع دور الممارسة السلمية للحوكمة مساعدة الشركة والاقتصاد بشكل عام على جذب الإشعارات ودعم الأداء المالي.

**الدراسة الثالثة:**

طلحة أحمد، تحت عنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات على وجود المعلومات المحاسبة دراسة حالة مجمع صيدال، هي عبارة عن مذكرة ماجستير تخصص نقود مالية وبنوك جامعة عمار ثليجي – الاغواط – سنة 2012/2011

وصل الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– وجود ثقافة الإفصاح والشفافية في المجمع وقيام مجلس الإدارة لمعظم الوظائف الحوكمة له، بالإضافة إلى حرص المجمع على نشر المعلومات المتعلقة بأدائه في تقارير دورية.

**ثامنا: هيكل الدراسة**

لإنجاز الدراسة في الحدود المرسومة زمنيا ومكانيا، سيتم تقسيمها إلى فصلين وفقا لما يلي: تطرقنا في الفصل الاول الى دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث

مباحث البحث الاول يتضمن ماهية الحوكمة اما الثاني فيتضمن ماهية الاداء المالي و اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي في المبحث الثالث .

اما الفصل الثاني فيدرس واقع آليات الحوكمة والأداء المالي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط, وذلك من خلال المبحثين الاول يقدم المؤسسة المستضيفة اما الثاني فيدرس واقع الحوكمة والاداء المالي بمديرية الصيانة "سوناطراك" الاغواط .

**تاسعا : صعوبات الدراسة**

من خلال قيامنا بإنجاز هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت أساس في:

- التحفظ على القوائم المالية و تغيير النتائج الحقيقية.

- وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.

- الوقت الغير كافي للتوسع في الموضع تطبيقيا.

# الفصل الأول

# دور حوكمة الشركات

# في تحسين الأداء المالي

**تمهيد:**

لقد أولت المؤسسات الدولية اهتماما كبيرا بحوكمة الشركات نظرا لدورها ومدى تأثيرها على مسار الاحداث الدولية التي وقعت خلال العقدين الماضين نتيجة الأزمات المالية وما تلاها من آثار ونتائج مدمرة، حيث أصبح تبني مفهوم حوكمة الشركات سبب رئيسيا لتجنب أي تغير مالي من خلال تطبيق مبادئها وآلياتها لضمان الممارسات السلمية لها.

الأداء المالي من بين المواضيع التي لقيت اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات التي شهدها محيط المؤسسات الاقتصادية والفساد المالي والإداري وانهيار العديد من المشاريع الاقتصادية وجاءت عملية تقييم الأداء المالي لقياس مدى نجاح الشركة وتطورها من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن بواسطتها تقدير مدى قيام الشركة بتحقيق أهدافها.

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.**

**المبحث الثاني: مدخل الأداء المالي.**

**المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.**

## المبحث الأول: ماهية الحوكمة

في أعقاب الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العديد من دول العالم، والتي كان من أبرز أسبابها نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المساءلة في الشركات، مما أدى إلى ضرورة الاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة، تساهم في جودة المعلومات المنشورة مما يرفع من مستوى الإفصاح ليكون ذلك الأثر إيجابيا على مستوى أداء الشركات وذلك من خلال تطبيق حوكمة الشركات.

### المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ومفهومها

إن الحديث عن تطور مفهوم الحوكمة يؤدي إلى التساؤل عن السياق التاريخي لتطور هذا المفهوم وأهمية الحوكمة وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الهيئة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة، وفي عام 1976 قام كل من (JENESSEN AND MECKL) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة ، والتي مثلتها نظرية الوكالة ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، بالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ[1].

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حكومة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الطبعة الثانية الإسكندرية، مصر، 2009، ص15.

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البداية الحقيقية للحديث عن الحوكمة وذلك بعد تفجير الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مقومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية لما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك ، وعلى المستوى الدولي تبنت الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م حيث أصدرت مجموعة المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحكومة[1].

**الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة**

لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن حوكمة الشركات ولكن من الترجمات التي انتشر مصطلح استخدامها في هذا المجال نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، ممارسة السلطة والقيادة، إدارة المؤسسات المالية، إدارة ومراقبة المنشآت وغيرها.

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف[2]، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية *ITCالحوكمة بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "، كما تم تعريفها أيضا من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD*" أن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إداراتها مساهميها وذوي المصلحة الآخرين وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء ".[3]

[1] عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية والاسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010، ص08.

2 عبد الجليل أعزوي، وليد ناجي الحيالي، حكومة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومة المحاسبية، الطبعة الاولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص24.

[3] سالم بن سلام بن حميد الفليني، "حكومة الشركات المساهمة العامة في سلطته عمان "دار السلامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، عمان، 2010، ص21.

* (ITC)international trade center.
* (OECD)organization for economic cooperation and development.

أما المفهوم المحاسبي للحوكمة فيركز على الجانب المحاسبي من حيث توفير حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة بما يضمن عدم استخدامها في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة وتعرف الحوكمة من هذا المضمون على أنها " مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية التي تفرض على الشركات لحماية أموال المستهلكين، خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والإفصاح عن موقف الشركة المالي " .

مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك هو ذات مفهومها في باقي الأشكال الأخرى من الشركات التجارية حيث تعتبر الحوكمة في البنوك نظاما لإدارة المصاريف لإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك المصارف.

تشير حوكمة الشركات إلى الطريقة التي يتم بها إدارة الشركات والسيطرة عليها[1].

حوكمة الشركات هي بشكل عام القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.[2]

كما يصنف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي: " يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"[3].

القانون الجزائري لحوكمة الشركات 2009عرفها كما يلي " حوكمة الشركات هي فلسفة ادارية و مجموعة من الترتيبات العملية تسعى لضمان الاستدامة و القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:

-تحديد حقوق و واجبات الاطراف المشاركة.

-مشاركة الصلاحيات و المسؤوليات[1].

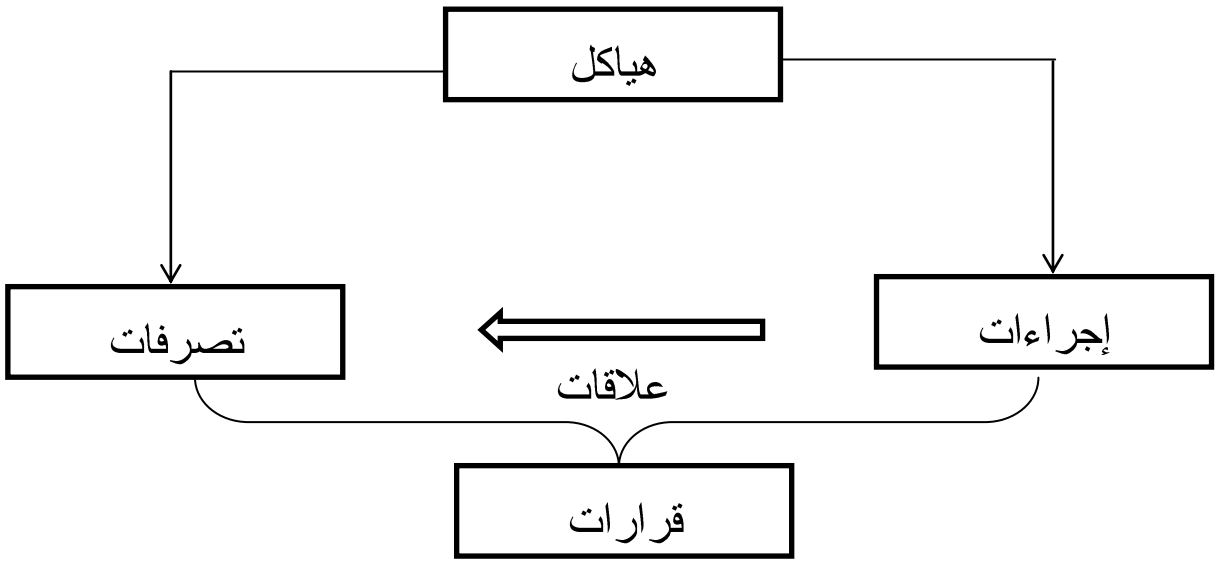
[1]Konan Anderson SENY KAN, Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relations interorganisationnelles , Centre de Recherche en Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse 1 , Place Anatole France, p5

[2]أحمد على حضر، الأفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحكومة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى ، الاسكندرية، مصر، 2012، ص10.

[3] طارق عبد العال " حكومة الشركات، المفاهيم المبادئ، التجارب، المتطلبات " دار الجامعية، الطبعة الثانية ، الإسكندرية، مصر، 2007، ص11.

إن مفهوم حوكمة الشركات كما ذكرت إحدى الدراسات يمثل درجة من التناغم مع لفظي العولمة والخصخصة اللذان تعرضا للجدل في بداية ظهورهما.[2]

**الشكل رقم (01): مفهوم حوكمة الشركات**




**المصدر:**

Frédéric georgel, IT gouevrnance: management stratigique d'un système d'information, édition dumod, paris, 2eme édition, 2006, p 4.

**الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات:**

يتضح لنا مما سبق أن مفهوم الحوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول من أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

[1]Boussadia hichem . la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algerienne , thése de dotorat , spécialité audit et contrôle de gestion faculté des sciences economique , commerciales et des sciences de gestion , 2014,p 13.

[2] عطاالله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماري، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية القاهرة، مصر، 2008، ص29.

- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

- جذب الاستمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

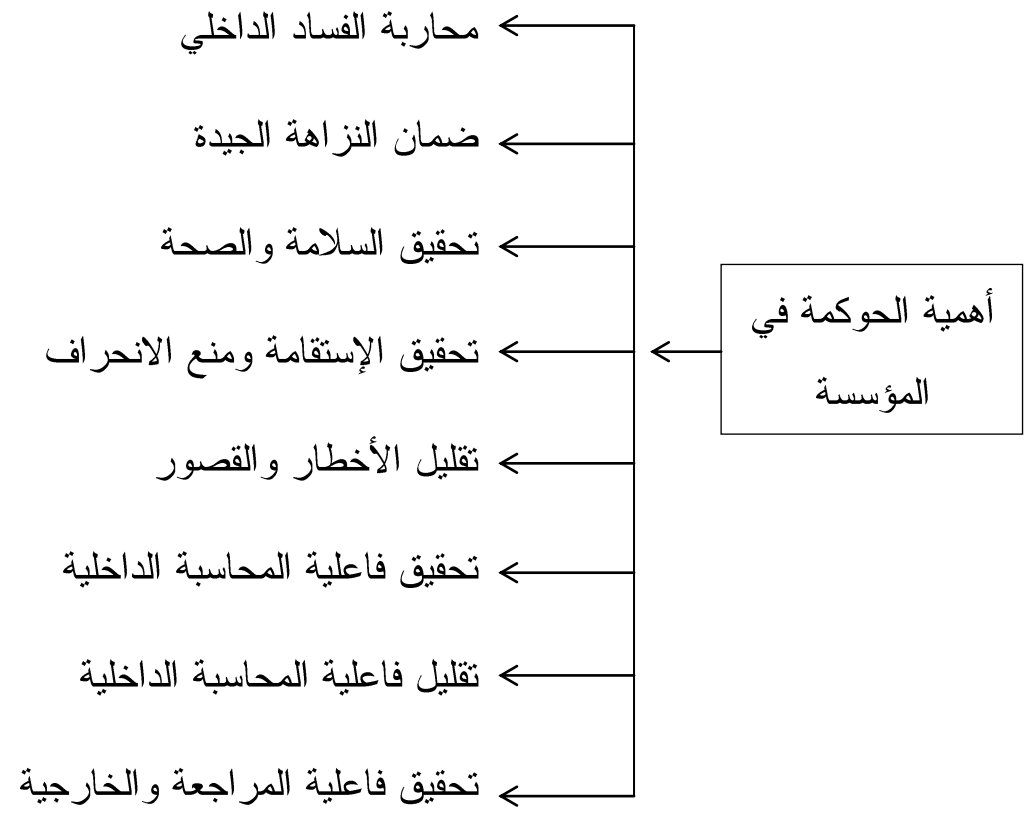
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

- الشفافية والدقة والوضوح في القواعد المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

- توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحددا أيضا كيفية تحقيقها.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان " حكومة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة المديرين التنفيذين " الدار الجامعية، إسكندرية، مصر، 2008، ص15-16.

**الشكل رقم (02): أهمية الحوكمة في المؤسسة**




**المصدر:** محسن أحمد الخضيري، حوكمة المؤسسات، طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 58.

**المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وخصائصها**

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دورا بارزا في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية حول الحوكمة. وهذا ما سنتطرق إلى دراسته في هذا المطلب بالإضافة إلى خصائص الحوكمة .

**الفرع الأول: مبادئ الحوكمة**

هناك خمس مبادئ اختيارية أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED عام 1999 تعتبر بمثابة مبادئ مرجعية تستعين بها الدول تتعلق بحقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين، ودور أصحاب المصالح،

والإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة وتم إضافة مبدأ في 2004/04/22 تحت مسمى " ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات"[1].

**أولا: حقوق المساهمين**

تؤكد المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة التي تتمثل في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها، وتضع المنظمة عدة إرشادات تضمن تطبيق هذا المبدأ منها تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.[2]

**ثانيا: المعاملة المتكافئة للمساهمين:**

يجب أن يكفل إطار ممارسة حوكمة الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

ولضمان تنفيذ هذا المبدأ وضعت المنظمة مجموعة من الإرشادات في هذا الصدد مثل ضرورة معاملة المساهمين بطريقة متساوية دون محاباة البعض على حساب البعض بحيث تكون للمساهمين من الطبقة الواحدة ذات الحقوق وأن يتم الإدلاء بالأصوات وفرزها عن طريق أمناء محايدين وأن يسمح للمساهمين بنظام التصويت عبر الحدود دون عوائق.[3]

**ثالثا: دور أصحاب المصالح:**

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف أصحابها كما يرسيها القانون .وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة .وعليه:[4]

---

[1] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابقـــ ص ص29-31.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة حكومة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص184.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص32.

[4] عطاالله وارد خليل محمد عبد الفتاح العشماوي " الحكومة المؤسسة " مكتبة الحرية القاهرة، مصر، 2008، ص42.

- يجب احترام الحقوق القانونية والاتفاقيات ;

- ينبغي التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة ;

- حق الحصول على المعلومات ;

- التواصل والتعويض عن المخالفات.[1]

**رابعا: الإفصاح والشفافية:**

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حكومة الشركات والتجارة الدولية على الإطلاق، نظر لما يمثله من استقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية، حيث اهتم المبدأ بضمان توافر الافصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن المعلومات المادية وغير المادية وبمسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها.

وقد أشارت المنظمة في ذلك إلى أنه ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.[2]

**خامسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:**

لضمان اعتناء أعضاء مجلس الإدارة بمهامهم ومسؤولياتهم، وضعت المنظمة مبدأ خاص بمسؤوليات مجلس الإدارة والجزاءات التي توقع عليها عند مخالفتهم لهذه المسؤوليات ومن المنطق عند التركيز على مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة أن يتضمن إطار الحوكمة مجموعة من التعليمات ينبغي الأخذ بها من جانب الشركة تكفل المتابعة الفعالة لأعمال المجلس ومن هذه التعليمات مراعاة أعضاء المجلس للمساواة في التعامل مع كافة المساهمين، وتوضيح

[1] أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد الاداري والوطني ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى ، الإسكندرية، مصر، 2011، ص18.
[2] أحمد علي حضر، مرجع سبق ذكره، ص22-23

خطط عمل الشركة والإفصاح عنها لضمان مساءلتهم عند عدم تنفيذها، وتوضيح نظام المكافآت التي يستحقها أعضاء المجلس عن أعمالهم، ضمان الشفافية في اختيار أعضاء المجلس بحيث يشترك كل المساهمين في الاختيار.[1]

**سادسا: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:**

يتعين أن يعمل إطار الحوكمة الشركات على تنمية أسواق تتميز بالشفافية والكفاءة وتتماشى مع حكم القانون وتوضيح وتقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.[2]

**الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات:**

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة.

**أولا– الإنضباط:**

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.[3]

**ثانيا– الشفافية:**

أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث[4] ، يرى الكثيرون أن الشفافية تعني أن تكون كل المرافق والمؤسسات شفافة تعكس ما يجري ويدور بداخلها، بحيث تكون كل الحقائق معروضة، متاحة للبحث والمساءلة والنقاش بهدف تحسين الممارسات الإدارية التي تجري فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.[5]

كما أوضح بيرتوك (2001)، أن الشفافية هي القاطرة والمحرك الأساسي للعمل[6].

1 سالم بن سلام بن حميد العليتي، مرجع سبق ذكره، ص33.

2حدباوي مصطفى، بشاطة عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العوم الاقتصادية، اقتصاد عمومي وتسير مؤسسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016/2015، ص15.

3 طارق عبد العال، حوكمة الشركات– مفاهيم– مبادئ– متطلبات, الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص04.

4 طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص04.

5أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار جامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009، ص65.

6نفس المرجع السابق، ص10.

الشفافية في مهام المؤسسة وسيلة جد فعالة لتشجيع و تحقيق السلوكيات المهنية .الاداريين المسيرين والعمال معنيين بتسيير عملهم ان كان لديهم دراية بوظائفهم[1].

**ثالثا– الاستقلالية:**

أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل[2]، الاستقلالية هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذي نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أي نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة[3].

**رابعا– المساءلة:**

أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية[4]، يعرف **ماك فرسون** (MACPHERSON،1996) المساءلة بأنها الاستعداد للإجابة على أسئلة الآخرين فيما يتعلق بواجبات الفرد وأدائه[5] . المساءلة هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسئولين الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم[6].

**خامسا– المسؤولية:**

أي وجود مسؤولية أمام الجميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة[7].

المسؤولية يجب ان تحدد المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة . و في كل مستوى تنظيمي يجب ان تكون كذلك .

---

1 Raymond schadeck. George bertrand parfait kioes.l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise . institut luxembourgeois des administrateurs . deloitte . p5.

2 طارق عبد العال، مرجع سابق، ص04.

3 مصطفى عبد الحسين علي و اخرون، دور الحوكمة في تحسين الإدارة الاستراتيجي للإدارة لضريبة، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 8، العدد22، الفصل الأول، جامعة بغداد، 2013، ص104.

4طارق عبد العال، مرجع سابق، ص04.

5أحمد فتحي أبو كريم، مرجع سابق، ص75.

6 مصطفى عبد الحسين علي و اخرون، مرجع سابق، ص103.

7 http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf

**سادسا– العدالة:**

أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة[1]، تقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ المساواة، مما يزيد من الشعور بالعدالة، ومن الإنصاف وبالتالي من الأمان وبما يقضي على حالات العجز والطمع وفهم الفساد فضلا عن الظلم الذي يقع على أي طرف من ذات العلاقة بالشركة، ومن ثم تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف وكذلك الأعضاء المساهمين حق الاعتراض وحق المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات[2].

**سابعا: المسؤولية الاجتماعية:**

أي النظر إلى الشركة إلى الشركة كمواطن جيد[3] عرفها DRUCKER بأنها " التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه " أما HOLMES فقد عرفها بأنها " التزام على منشآت الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث" . من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي (عمل الأشياء التي على الأقل تحافظ على مصالح المجتمع وتصونها وتعمل على تحسنها إن أمكن ، أي أن المؤسسة يجب أن تضع نصب عينها المجتمع كأولوية مهمة لها وتحاول أن تخدم مصالحه بالإضافة إلى مصالحها.[4]

تهدف المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستمرة في مشروع المؤسسة، لتحريك نشاطها والسيطرة عليها مع الاخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصلحة ، و بخاصة المساهمين[5].

1 طارق عبد العال، مرجع سابق، ص04.

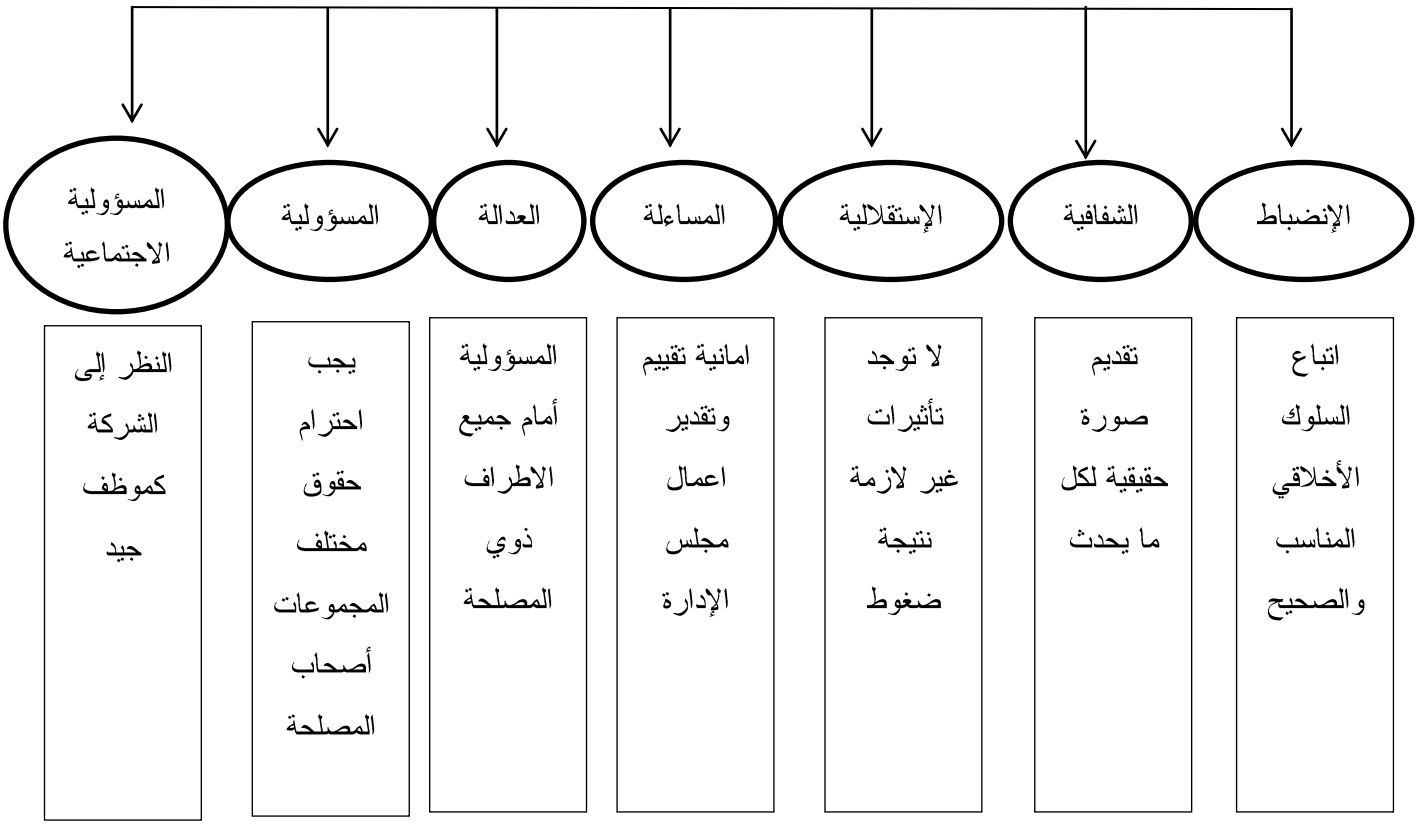
2 هاني زياد أحمد دراوشة ، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، اطروحة ماجستر في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2014، ص40.

3 طارق عبد العال، مرجع سابق ، ص04.

4عصيان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص62.

5 طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص04.

**الشكل رقم (03): خصائص حوكمة الشركات**




**المصدر**: طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات الحسابية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 1012، ص 17.

**المطلب الثالث: أسس الحوكمة وآلياتها**

تنقسم كل من أسس وآليات الحوكمة إلى داخلية وخارجية وهذا ما سنتطرق إلى دراسته من خلال هذا المطلب.

**الفرع الأول: أسس الحوكمة**

يمكن القول بأن هناك شبه اتفاق بين الباحثين بأنه لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوافر مجموعة من الأسس والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتنقسم هذه الأسس إلى نوعين أسس داخلية وأخرى خارجية، وفيما يلي بيان هذين النوعين[1]:

**أولا– الأسس الخارجية للحوكمة:**

لسلامة الأسس الموضوعية لحكومة الشركات لا بد وأن تتوافر بيئة تشريعية مساندة سواء فيما يتعلق بالشركات ذاتها أو بالقطاع المالي الذي تعتمد عليه في تمويل احتياجاتها، فضلا عن ضرورة توافر التشريعات الأكثر عمومية المتعلقة بتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار والتعامل مع حالات الإفلاس والاستحواذ وينبغي أن يحرص سوق الأوراق المالية وهيئة سوق المال على الشفافية والإفصاح بما يجعل أسعار الأوراق المالية تعكس المخاطر والعائد المتوقع من الاستثمار فيها مع إتاحة الفرصة لحمله الأسهم للتأكد من أن إدارة الشركة تسعى لخدمة مصالحهم، وفي هذا الصدد وضعت المنظمة الدولية لهيئات سوق المال أربعة أهداف لأي تشريع للأوراق المالية، هي:

– توفير العدالة والكفاءة والشفافية.

– الإسهام في تخفيض الأخطار المنتظمة.

– توفير الحماية اللازمة للمستثمرين ضد التلاعب وضد استغلال البعض المعلومات داخلية.

– أن تكون مسؤولية السلطة التشريعية محددة و واضحة وأن تكون مستقلة في عملها[2].

[1] سالم بن سلام بن حميد الفليني، مرجع سبق ذكره، ص27.

2 منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات– مدخل في التحليلي المالي وتقييم الأداء –، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص15–16.

يجب التأكيد أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي والاقتصادي لها مستوى التعليم والوعي لدى الأفراد ، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال المنافسة السياسات الاقتصادية [1].

**ثانيا – الأسس الداخلية للحوكمة:**

وهي تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة ومن بينها القواعد والأسس المعنية بتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية العليا من جهة، والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات من جهة ثانية حيث أن توافر تلك القواعد وتطبيقها يعد ذا أهمية بالغة في تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة.[2]

**الفرع الثاني: أليات حوكمة الشركات**

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر كالتالي:

**أولا– الآليات الداخلية للحوكمة:**

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

**1– مجلس الإدارة:**

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلي:

[1] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص73.

[2] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص28.

– **لجنة التدقيق:** يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات التي تصفح عنها المؤسسات وذلك من خلال إعدادها التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، كما أن توفر عنصر الاستقلالية لها يسهم في الحد من قدرة الإدارة التنفيذية على إدارة الأرباح المضللة[1] (Davidson, et al, 2005).

– **لجنة المكافآت:** تشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

– **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين اللذين تتلاءم مهارتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين وتقييمهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

**2– التدقيق الداخلي:**

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورها في عملية الحوكمة وذلك لزيادة قدرة المتواصلين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها لزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.[2]

**ثانيا– الآليات الخارجية للحوكمة:**

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

[1] عمر يوسف عبد الله الحباري، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017، ص 29.

[2] سليماني رشيدة، " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات التأمين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد حضير، بسكرة، 2012-2013، ص29-35.

**1-منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:**

تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن أن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

**2- الاندماج و الاكتساب:**

مما لا شك فيه أن الاندماج والإكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة لقطاع المؤسسات في أنحاء العالم، وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عن عملية، الإكتساب أو الاندماج [1].

**3- المراجع الخارجي:** نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية، وذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال الحوكمة لأنه يحد من التعارض بين الملاك ومشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية [2].

**4- التشريعات و القوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم [3].

---

[1] قادري أسماء، مهدي غنية " نظم وآليات الحوكمة " مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص حكامة المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة،2012 – 2013، ص46.

[2] رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، " مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات تالية للحد من الفساد المالي وإداري، جامعة بسكرة، المنعقد بالفترة 6-7 ماي، 2012، ص6.

[3] محمد البشير بن عمل، " دور الحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص37.

## المبحث الثاني: مدخل الأداء المالي.

يعتبر مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة، ويتم تقييم الأداء المالي بمجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح الشركة وتطورها.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف المسطرة، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للإعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية لها و تزويدها بفرص استثمارية ومن هذا المنطلق سوف نحاول التطرق إلى مفهوم الأداء بصفة عامة ومفهوم الأداء المالي وأهميته بصفة خاصة.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء:

ومن هنا نجد أن هناك عدة تعاريف مختلفة للآداء سنحاول تحديد البعض منها فيما يلي:

**أولا– تعريف الأداء لغة:**

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية "PERFORMORE" التي تعني إعطاء " الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية " PERFORMOREوالتي تعني إنجاز الأعمال أو الكيفية التي تبلغ المؤسسة بها أهدافها[1].

**ثانيا– تعريف الأداء اصطلاحا:**

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للشركات بشكل عام و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال

[1] حدباوي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص36.

النجاح الذي تحققه الشركة من خلال تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق نجد أنه تعددت تعاريف الأداء وتختلف المعايير والمقاييس التي تعتمدها الشركات في دراسته.

- الأداء في أبسط صورة يمثل: " النتائج المرغوبة التي تسعى منظمة إلى تحقيقها ".

- ويعرف كل من BROMILEY&MILLER سنة 1990على انه " أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية و بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

- يحدد الأداء من حيث النواتج وتحقيق الأهداف الكمية.

- يعرف على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به حيث يمكن القول بأن الأداء يشير إلى المجهود الذي يبذله الأفراد في أماكن العمل قصد تحقيق الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية وفقا لأوقات محدد من قبل[1].

**ثالثا– تعريف الأداء المالي:**

1- ليس في السهل تحديد مفهوم دقيق للأداء المالي وذلك نظر لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين فيعرفها " محمود الخطيب " أنها أداة التعريف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد أو فترة معينة[2].

2-يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقيام مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[3].

[1] داقر أمنة، بوزيان عثمان، الحوكمة ودورها فب تحسين الأداء التقاضي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة سعيدة، الجزائر، ص234.

[2] محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

[3] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة ، دار الحامد، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009، ص45.

3- يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية "

4- كما يعرف كذلك على أنه "مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة[1].

**رابعا: أهمية الأداء المالي:**

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركات لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات مالية للمستخدمين وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

* التقييم الجيد للشركة؛

* تقييم سيولة الشركة؛

* تقييم تطور نشاط الشركة؛

* تقييم مديونية الشركة؛

* تقييم تطور توزيعات الشركة؛

* تقييم حجم الشركة؛

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركة وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات الأداء وفعالية الأداء نحو الاتجاه الصحيح .[2]

[1] سناء مسعودي، تقسيم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أن ديمي، التخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، الشعبة العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015، ص23.

[2] حدباوي مصطفى، بساطة عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

**المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي:**

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الميزانيات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

3- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

4- دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ، و مواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع[1].

**المطلب الثالث: قياس الأداء المالي**

تقدم النسب المالية والتوازنات عن الشركة في تقييم سلوكيات الإدارة ومهاراتها وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

**الفرع الأول: النسب المالية**

**أولا: تعريف النسب المالية:**

يمكن تعريف النسب المالية كما يلي[2]:

يمكن أن تعرف النسب المالية بأنها "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسب المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

[2] حدباوي مصطفى، بساطة عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص45.

تعريف آخر:

يقصد بالنسبة المالية العلاقة بين متغيرين أو رقمين تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة، حين يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الإعتماد عليه مظللا عندما يكون بشكل منفرد، وبالتالي يجب النظر إلى الأرقام وهي مرتبطة أو مستوية إلى بعضها حتى تتمكن من الوصول إلى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة[1] ".

تدفع مقارنة بعض عناصر الميزانية المالية مع عناصر أخرى المحليين الماليين، تحديد علاقة تسمى "النسبة" إذن يمكن تعريف النسبية كعلاقة بين مقدارين مميزين للحالة المالية وكذا إمكانية ونشاط المؤسسة، يستطيع المحلل المالي بناءا على النتائج المسجلة بواسطة النسب إعداد دراسة تشخيصية ونقدية للمؤسسة ، يمكن فحص النسبة من خلال تطورها خلال عدة سنوات من أجل تحديد الأداء والاختيار الأفضل من طرف المؤسسة .[2]

**ثانيا: النسب المالية:**

بالرغم من تنوع وتعدد مداخل التحليل المالي، إلا أنه من الممكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

1- نسب السيولة .

2- نسب النشاط.

3- نسب الرأس المال.

4- نسب الربحية.[3]

في مرجع آخر هناك مجموعة 5 وهي :

[1] محمد الصيرفي، التحليلي المالي وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص231.

[2] زكارة وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، ماستر، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص50.

[3] جميل أحمد توظيف، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، ص109.

5- النسب التي تقيس العلاقة بين المنفعة التكلفة واحتمالية الاستعمار بالشركة [1]

## 1- نسب السيولة:

مجموعة من النسب المالية تهتم بتقييم الأداء من خلال دراسته وتحليل قدرة الأخرى في الوفاء بتسديد الالتزامات المستحقة على المنشاة في تاريخ استحقاقها ، إن تقييم الأداء وفقا للقدرة على التسديد وكما يبدو من مضمون السيولة هنا، فإن مجموعة نسبها تعد مؤشرات صريحة لتحديد المدى الذي يمكن أن تتعرض له منشأه الأعمال من المخاطر الناتجة عن عدم القدرة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة [2].

### أ- نسب التداول:

وهي علاقة تبين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة نحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:[3]

نسبة التداول: $\frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الخصوم}} = \text{نسبة}\%$

### ب- نسبة السيولة السريعة:

كذلك فإن هذه النسبة هي الأخرى تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة إلا أن الاختلاف بينهما هو أن الثانية تستبعد كل من المخزون والمصروفات المدفوعة مقدما، وتحتسب كما يلي:

$$\textbf{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون} + \text{مصروفات المدفوعات مقدما}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

### ج- نسبة الجاهزية النقدية:

وهذه النسبة تركز على الأصول المتداولة ذات السيولة المالية مثل النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل، تحسب كما يلي:

---

[1] عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنش، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر ، 2002، ص73.

[2] حمزة محمود الزبيدة، التحليل المالي التقسيم الأداء والتنبؤ بالفشل,مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2000، ص65.

[3] عدنان تائه النعيمي وأخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2007، ص103.

نسبة الجاهزية النقدية = النقد في الصندوق البنك+أذونات الخزينة المركزية / الخصوم المتداولة

**2- نسب النشاط:**

وهي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل أي تقوم بتحليل العناصر الموجودات ومعرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات من ثم إلى سيولة وهذه النسب على شكل معدلات كالآتي:

**أ- معدل دوران المخزون:**

يتم حساب هذه النسب بموجب المعادلة التالية:

- **معدل دوران المخزون:** كلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون السلعي = مرة

- **متوسط المخزون السلعي:** مخزون أول المدة+مخزون آخر مدة = **قيمة مطلقة**

- **كلفة البضاعة المباعة** = بضاعة أول المدة + المشتريات – بضاعة آخر المدة.

وفي حالة صعوبة الحصول أو عدم توفر البيانات حول كلفة البضاعة المباعة ومخزون أول المدة وآخر المدة فا بالإمكان استخدام النسب التالية:[1]

**معدل دوران المخزون=** المبيعات / المخزون السلعي = مرة

**ب- نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول:**

تحسب نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول وفق العلاقة[2] التالية:

نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول = نسبة المبيعات / إجمالي الأصول

[1] عدنان تايل النعيمي وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص103 – 104 -105.

[2] حدباوي مصطفى، بساطة عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص47.

### 3- نسبة الرفع المالي (المديونية):

وتحترم هذه النسب الهدف الأول من أهداف نسب المديونية ، وهي تعرف من مصادر التمويل التي اعتمدت عليها المؤسسة لتمويل الموجودات المختلفة حيث يمكن بواسطة هذه المجموعة من النسب ، تعرف الأهمية النسبية لكل مصدر من مصادر التمويل من خلال التركيبة المالية القائمة باستعمال علاقات في الميزانية العمومية .[1]

تشير هذه النسبة إلى مديونية المنشأة على المدى الطويل كما تبين مقدرة المنشأة على تسديد التزاماتها طويلة المدى مثل: السندات والقروض طويلة المدى، وحسب هذه النسب:

أ- نسبة الديون إلى إجمالي الأصول[2] = إجمالي الديون / إجمالي الأصل

ب- نسبة المديونية[3] = إجمالي الديون المطلوبات / إجمالي الموجودات

ج- نسبة الديون إلى حقوق الملكية = إجمالي الالتزامات × 100 / حقوق الملكية

### 4- نسب الربحية:

تعرف إدارة المنشآت ومستثمروها ومقرضوها بالقوة الإدارية للمنشأة ، فهي المقياس الأهم للحكم على الكفاءة الإدارية وقراراتها على استخدام الموارد المتاحة والمستثمرة ، تهتم بالعائد المتحقق على استثماراتها في المنشأة مقارنة بالعائد في الشركات المنافسة والمقرض ، تعرف ربحية المنشأة كمصدر مضمون لتسديد الالتزامات المترتبة على القروض، ويمكن حساب البعض منها كما يلي :

**أ/ معدل العائد على مجموع الأصول:** يهدف هذا المعدل إلى قياس مدى قدرة الإدارة في تشغيل الأصول المتاحة لتحقيق أرباح بغض النظر عن وسائل التمويل المستخدمة، من هنا يطلق على هذه النسبة معدل العائد على

[1] مفلح محمد عقل، الإدارات الألية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2000، ص332.

[2] عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2008، ص96.

[3] أسعاد حميد العلي، الإدارة الآلية والأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص86.

الاستثمار ROTE OF RETURN ON INVESTMENT وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{معدل العائد على مجموع الأصول} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الأصول}}$$

ويرى البعض أن هذه النسبة هي ناتج لضرب نسبة صافي الربح على المبيعات في نسبة معدل دوران الأصول، كما هو مبين في المعادلة التالية:

$$\frac{\text{صافي ربح بعد الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$ [1]

**معدل العائد على حقوق الملكية**

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الارباح القابلة التوزيع}}{\text{أموال اللملكية}}$$ [2]

***النمو في حقوق الملكية:**

$$\text{معدل العائد على صافي الأصول X نسبة العوائد المحتجزة على عوائد الملكية} + \frac{\text{المديونية}}{\text{حقوق الملكية}}$$ [3]

**ب–نسبة الربحية المالية** تقيس هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة و يمكن حسابها وفقا للعلاقة التالية :

**نسبة الربحية المالية** = نتيجة السنة المالية / الأموال الخاصة

**ج/نسبة الربحية الاقتصادية** : تعبر هذه النسبة عن كفاءة التراكم في الأموال الخاصة بعد إقصاء المصاريف و تحسب وفقا للعلاقة التالية :

[1] محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق المالية دار المريخ للنشر، الطبعة الثالث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص164-165.

[2] نهال فريد مصطفى، طارق الشهاوي، الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات، دار الجامعيين للطباعة والتجليد، 2012، ص296.

[3] مجيد الكوفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 106.

نسبة الربحية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول [1].

**ملاحظات:**

وهنا يجب مراعاة أن النسب السيولة والربحية غالبا من يكون متضادين و هذا يعني أن أحدهم قد يأتي على حساب الآخر ومن هنا يجب مراعاة التوازن بينهما فارتفاع السيولة في المؤسسة قد لا يكون علاقة إيجابية على أداء المؤسسة إذا قد يكون هذا مؤشرا على عدم كفاءة الاستثمار كما أن المؤشر العالي للربحية قد يكون سلبا عليها.[2]

**الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي**

هناك ثلاثة توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي وتتمثل أساسا من رأس المال العامل، حسب رأس العامل، الخزينة.[3]

**أولا: رأس المال العامل**

**1- مفهوم رأس المال العامل:**

يعرف بأنه فائض الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة أو بعبارة أخرى هو عبارة عن الموجودات المتداولة مطروحة منها المطلوبات المتداولة [4].

- يمثل رأس المال العامل فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة ويعبر عن العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعبر عن الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات لتقييم التغيرات في رأس المال العامل ومركز السيولة للمنشأة.

رأس المال العامل = رؤوس الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

[1] عبد الرحمن توفيق، التخطيط المالي وتقييم المشروعات ماليا دار بيمك، الطبعة الاولى، جزيرة، مصر، 2015، ص77.

[2] نعيم نمرد داود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية دار البداية، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص61.

[3] بوراس ياسمين، تقسيم الأداء المالي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، فسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014، ص08.

[4] حسن محمد القاضي، إدارة المالية العامة، إلى يميدن النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص139.

- يبرز تحليل هذا التعريف مظهرين أساسين لطبيعة رأس المال العامل.

**أ- مظهر طريقة التمويل:**

تحول رأس المال العامل من قبل رؤوس الأموال الدائمة.

**ب- مظهر الاستثمار:**

لرأس المال العامل الخاصيات التقليدية للاستثمار لكنه يختلف مثل: أداة الإنتاج التي لا تكون محل اهتلاك.[1]

**ثانيا: احتياجات من رأس المال العامل:**

ندرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يحل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة بينما الأصول التي تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياج دورة الاستغلال وتحسب بالعلاقة التالية:

**احتياج رأس المال العامل (BFR)**: احتياجات الدورة- موارد الدورة ونقصد بـــ:

* احتياجات الدورة: قيم الاستغلال + قيم القابلة للتحقيق

* الموارد الدورية: الديون قصيرة الأجل – تسبيقات بنكية.[2]

**ثالثا: مفهوم الخزينة:**

تعرف الخزينة على أنها محصلة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية في لحظة معينة ودور الخزينة مهم لأن كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة تتجسد في تدفقات دخول النقود وتدفقات النقود كما تسمح بتحديد التوازن المالي بين رأس المال العامل واحتياج من رأس المال العامل فهي مؤشر للتوازن المالي القصير جدا أي في كل لحظة

[1] بو خزار عمر، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، أدوات البكالوريا تقني، اقتصادي حلولها لطلبة العلو المالية، شهادة الأصلية المهنية، المدرسة العليا للتجارة، تسير معتمد، ص31.

[2] بوراس ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص09.

وهي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال مخصوما منها ديون مالية مستحقة في الآجال القصيرة جدا [1]. و تحسب بالعلاقة التالية :

**الخزينة:** رأس المال العامل – الاحتياج لرأس المال العامل [2]

$$TR = FR - BER$$

تتضمن الخزينة النشطة للأوراق المالية القابلة للتداول فضلا عن توفر الأوراق المالية القابلة للتداول كخزينة إذا كانت قابلة للتحويل إلى نقد بسرعة كبيرة [3].

[1] علاء بن ثابت، التسير المالي، مطبوعة جامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2013-2014، ص37.

[2] مصطفى حدبوي، بساطة عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص40

[3] ARNAUD THAVVRON, EVAEUATION D'EUVREPISE EB- ECONAMICA, 20 PARIS- FRAUQ -2007 PAGE : 28.

## المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تلعب الحوكمة دورا هاما في ترشيد استغلال الطاقات والإمكانيات المتاحة ومنه تحقيق الأداء المتميز لهذه الشركات ، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في الشركة .

### المطلب الأول: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي:

إن الممارسة السلمية لحوكمة الشركات تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب و هي كالتالي:

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

**الفرع الثاني:** إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين، مجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

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

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

وفي العلاقة بين الحوكمة والأداء فقد أوضح (COLES et al. 2003.) بأن الأدب المالي حدد مجموعة من القنوات من خلالها يمكن للحوكمة الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في[1]:

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة " أثر فاعلية الحاكمة المؤسسة على الأداء المالي للشركات المدرسة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط، 2008، ص56 إلى57.

**أولا:** زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوه إلى فرص استثمارية أكبر ونمو أعلى ، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.

**ثانيا:** تكلفة رأس المال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين.

**ثالثا:** أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيم للثروة.

**رابعا:** خفض مخاطر الأزمات المالية.

**خامسا:** علاقة أفضل مع كل من أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة.

وفي العلاقة بين الحوكمة وقيمة الشركة فقد أوضح (LA POTA et al.2002 ) أن زيادة فاعلية الحوكمة لا تؤثر فقط على زيادة إمكانية الوصول لمصادر التمويل الخارجية وبالتالي خفض تكلفة التمويل فقط وإنما في ارتفاع قيمة الشركة وميل المستمرين لدفع أثمان أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بها الحوكمة بالفعالية، كما أن انخفاض كلفة رأس المال يترجم بانخفاض الكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للإشهار.

وفي العلاقة بين الحوكمة وخفض المخاطر فقد أوضح (LEMNON AND LINS, 2003) أن الحوكمة تؤثر على سلوك المشروعات خلال الأزمات المالية، فخلال الأزمة الآسيوية انخفض عائد الأسهم للشركات الأقل ممارسة للحوكمة بمقدار 10-20% زيادة عن انخفاض عوائد أسهم الشركة الأفضل ممارسة للحوكمة، وهذا الانخفاض لعب دورا أساسيا في تحديد سلوك المشروعات على المستوى الفردي وبالتحديد في تحفيز الداخلين على مصادرة حقوق أقلية المساهمين خلال الأزمة الآسيوية.

وفي العلاقة مع ذوي المصالح مثل البنوك، والعمال، والحوكمة وأثرها على أداء الشركات فقد أوضحت (الهني، 2004) أن كل طرف يراقب ويؤثر على الإدارة للمشروعات بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب،[1] سواء في إدارة ومراقبة الشركة، أو في التدفقات النقدية، وتحسين وضع الشركة وتزداد ثروة المساهمين

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزامها القانوني مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة مع ضرورة الصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

إن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة:

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

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

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

وبالتالي نلاحظ أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.[1]

**المطلب الثانيّ: آليات الحوكمة وإسهامها في تحسين الأداء المالي:**

تكمن أهمية علاقة الحوكمة بالأداء المالي في تبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسات والتي بدورها تنعكس على الاقتصاد الوطني ككل مما يساهم في اتخاذ القرار السليم ، فإذا كانت هناك علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة وأداء المؤسسات، فعلى جميع المؤسسات أن تعمل على تطبيق آليات الحوكمة والموافقة عليها أما إذا كانت الحوكمة مناهضة لذلك فإنه يجب على صناع القرار ومتخذيه اللجوء إلى صيغة مقبولة لإحداث رقابة فعالة

[1] بو حديد ليلى، يحياوي إلهام، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتغليب NAC بالروبية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، الجزائر،2014، ص67.

على تطبيق آليات الحوكمة والتنبؤ بنتائجها المحتملة قبل إعطاء الموافقة عليها، ومن خلال هذا المطلب يمكن التطرق إلى:

**الفرع الأول: الآليات الداخلية:**

تتمثل الآليات الداخلية في العناصر التالية:

**أولا: استقلالية مجلس الإدارة:**

في ضوء قواعد ومعايير حوكمة الشركات فإن غالبية أعضاء مجلس الإدارة أعضاء خارجين مما يعطي ضمانا لاستقلالية المجلس وزيادة السلطة، ويجعلهم مستقلين عن الرئيس التنفيذي وعن كل ما يمكنهم من محاسبة وتقيم أداء الإدارة العليا ككل بالإضافة إلى أي قصور ،بالتالي فإن تدعيم هذا الاتجاه من قبل العديد من البورصات العالمية في الدول المتقدمة والتي اشترطت وجود عضوين خارجيين على الأقل في مجلس الإدارة حتى يتم قيد الشركة بالبورصة، وبالنسبة لتحديد نوعية الأعضاء الخارجين داخل المجلس فانهم يمكن أن يكونوا استشاريين أو ممثلي بنوك أو أساتذة الجامعات، وبالتالي فإن هذه الآلية يمكن أن تساهم في تفعيل أداء المجلس على أن يكون نسبة تمثيلهم أو عدد الأصوات التي يملكونها داخل المجلس مؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

**ثانيا: حجم مجلس الإدارة**

يعتبر حجم مجلس الإدارة أحد آليات الحوكمة الهامة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء المجلس، وغالبا ما يتوقف حجم المجلس على حجم الشركة أو المؤسسة حيث يتم تقسيم المجلس بموجب قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات إلى اللجان التالية ( اللجنة التنفيذية اللجنة المالية، اللجنة المراجعة ولجنة المكافآت لجنة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة ولجنة الإستراتيجية)[1].

**ثالثا: لجنة المراجعة**

في ضوء قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات وافضل الممارسات المرتبطة بها، فإن لجنة المراجعة تعتبر إحدى الآليات الهامة للحوكمة والتي حظيت بفائق الاهتمام من قبل جهات عدة عقب الانهيارات المالية الكبيرة لمالها من

[1] بو حديد ليلى، يحياوي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص67.

دور في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، الأمر الذي أدى لقيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات إلى تسجل إسمهابها بإنشاء لجنة المراجعة، وهي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة.

**رابعا: المراجعة الداخلية**

على ضوء دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات فإن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم آليات حوكمة الشركات كما تعتبر المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسات ، لمالها من تأثير مباشر على جميع عمليات المؤسسة المالية وغير المالية، حيث تعتبر تلك الآلية من الموضوعات التي شغلت اهتمام الهيئات العالمية خاصة بعد الانهيارات المالية، وأوصت التقارير المالية في جميع دول العالم على أهمية الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركات والمؤسسات وترتب على ذلك شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء قسم للمراجعة الداخلية في المؤسسات التي تريد تقييد إسمها بها.

**خامسا: نسبة تركز الملكية:**

يقصد بهذه الآلية تركز الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد فهم يؤثرون وبشدة على عمل المؤسسة حيث يتحكم المساهمون ذو الملكية الضخمة من الأسهم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملكون عدد قليلا من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر.[1]

**الفرع الثاني: الآليات الخارجية:**

تتمثل الآليات الخارجية في عدة عناصر نذكر منها:

**أولا: التهديدات بالاندماج العدواني:**

وهي إحدى آليات الحوكمة التي انتشرت في الولايات الأمم المتحدة كأداة رقابية على مديري الشركات، وتقوم فكرة هذه الآلية على أساس قيام الشركة ما (مزايدة) بتقديم عرض لدمج شركة أخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القائمين على إداراتها، وإداراتها أفضل لتحقيق أرباح وتعتبر هذه الآلية آلية رقابية وعقابية للمديرين.

[1] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص233-234.

**ثانيا: تداول أسهم الشركة في سوق قوي خارجي من خلال شهادات الإيداع الدولية:**

تعتبر هذه الآلية من الآليات الخارجية للحوكمة، حيث توجد بعض المؤسسات التي تتم تداول أسهمها في سوق خارجي من خلال شهادات إيداع للأسهم، وتعتبر شهادات الإيداع الدولية جزءا من أسهم إحدى الشركات التي تودع لدى الجهات الدولية المختصة المرخص لها بذلك مقابل أن يتم تداول إيصالات تمثل نسبة أو قيمة من أسهم الشركة لأي إحدى البورصات الدولية، مما يحقق سهولة التداول والتغلب على المعوقات القانونية والخاصة بحماية تداول الأسهم خارج الدولة الأم، وطباعة أسهم وشهادات الإيداع الدولية والانتشار والانفتاح الجزئي على أسواق الأوراق المالية الدولية وتحقيق تعظيم القيمة السوقية للشركة كنتيجة لارتفاع عوائد أسهمها المتداولة في هيئة شهادات إيداع مقابل عوائد الأسهم في نفس البورصة الدولية.

**ثالثا: البيئة القانونية:**

إن البيئة القانونية تعتبر إحدى الآليات الخارجية الهامة للحوكمة، والتي تؤثر على العلاقة التعاقدية بين الملاك والمديرين حيث يعمل الأول على منح المديرين الثقة في إدارة أموالهم مقابل حقوق السيطرة، فإذا خالف الطرف الثاني الشروط التعاقدية فيحق للطرف الأول حماية حقوقهم من خلال اللجوء للمحاكم.[1]

**المطلب الثالث: تأثير مبادئ الحوكمة على التحليل المالي:**

يعتبر الإفصاح والشفافية من الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات، يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر به، فالإفصاح المحاسبي في ظل حوكمة الشركات يصبح أكثر شفافية وزيادة الشفافية في الإفصاح المحاسبي تنتج من تفعيل حوكمة الشركات، وتؤدي إلى حماية حقوق المستثمرين، ومن جهة أخرى فإن جودة القوائم المالية تساهم في تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية.

**الفرع الأول: الإفصاح المحاسبي:**

الإفصاح المحاسبي هو عملية " عرض المعلومات الهامة للمستثمرين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المنشأة على تحقيق الأرباح في المستقبل وسداد التزاماتها ".

[1] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص234-235.

يعد الإفصاح المحاسبي من أهم القواعد التي تنص عليها مبادئ الحوكمة والتي شددت عليها منظمة التعاون والتنمية الدولية، حيث يعتبر الإفصاح المحاسبي عن مضمون القوائم المالية والمحاسبية في الوقت الملائم لكل الأطراف المهتمة بها على حد سواء من أهم العناصر التي وضعتها المنظمة.[1]. ويعتبر الإفصاح المحاسبي من المفاهيم المحاسبية الأساسية لأنه من خلاله يتم توصيل نتائج العمليات المالية للمنشأة إلى مختلف مستخدمي المعلومات المحاسبية، إلا أنه على العموم لا يوجد اتفاق حول مقدار ونوع المعلومات الواجب الإفصاح عنها لذا قد تم تصنيف الإفصاح المحاسبي من عدة زوايا أهمها.

**أولا: زاوية درجة الالتزام بالإفصاح**

**1- إفصاح إجباري:** يتم إصدار المعايير المحاسبية التي يجب أن تتبع عند إعداد القوائم المالية، وتحدد المعلومات المحاسبية التي يجب أن تفصح عنها المنشأة للمستثمرين.

**2- إفصاح اختياري:** يتم عن طريق الإفصاح الذاتي للمنشأة عن كافة المعلومات للمستثمرين بدون وجود مطلب قانوني.

**ثانيا: زاوية مقدار الإفصاح:**

**1- إفصاح كاف:** يعني توفير الحد الأدنى من المعلومات في القوائم والتقارير المالية لمتخذي القرارات بما يمكنهم من المفاضلة بين البدائل الاستثمارية.

**2- إفصاح عادل:** يركز على تقديم المعلومات التي تفي باحتياجات مستخدمي القوائم المالية على طريقة المساواة وبالتالي ينطوي هذا النوع من الإفصاح على جانب أخلاقي.

**3- إفصاح كامل:** يعني توفير كافة المعلومات و التوضيحات في القوائم المالية للأطراف المعنية باتخاذ القرارات في ظل مفهوم الأهمية النسبية بحيث يمكن إدراك أن عدم توفير بعض المعلومات قد يحدث ضررا جسيما لمن تعتمد عليها في اتخاذ قرار الاستثمار في سوق الأوراق المالية.

[1] نبيل فتلي، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص151.

**الفرع الثاني: الشفافية المحاسبية:**

تعرف الشفافية المحاسبية بأنها مصطلح يشر إلى مبدأ خلق بيئة يتم من خلالها نشر جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي القرارات للوصول إليها بسهولة ومرتبة وقابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة بالسوق فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث ومعاملات المنشاة الواردة في القوائم المالية التي أعدت وفق المعايير الخاصة بإعدادها دوليا، وهي تختلف عن الإفصاح في كونها تتخطى مبادئ التقارير والقوائم المالية لتزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة وواعية .

والشفافية لا تعد موضوعا جديدا أو دخيلا على نظم الحوكمة بالشركات فهي الآن وكما كانت في الماضي تحتل مكانها الرفيع على أجندة كل شركة أو منظمة لكن الفارق يكمن في حجم الاهتمام الموجه لهذه القضية من الجمهور والعامة نتيجة الأزمات التي اجتاحت بعض الدول ونشوء هذا المفهوم الجديد لها.[1]

**الفرع الثالث: أهمية وآلية جودة الإفصاح والشفافية في ظل الحوكمة:**

تمثل آلية الإفصاح والشفافية أحد أهم ركائز وآليات حوكمة الشركات فتوفير المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية يعد من أهم أدوات تحقيق ما يلي:

1- الصحة والسلامة.

2- توفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين بالمنشأة.

3- جذب اهتمام المستثمرون.

4- تحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في المنشأة.

ومن ثم تحرص معظم المنشآت على بناء وتأسيس نظام جيد للإفصاح والشفافية وتوفر المعلومات بالكم والجودة وفي الوقت المناسب مع التزام بالقواعد واللوائح المنظمة والتي تحدد جوانب ومجالات وخصائص الإفصاح سواء

[1] زكار وليد، "دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص ص 50-52.

فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها وإثباتها بالقوائم المالية والتي تعد بغرض تزويد القرار بالمنشأة.

كما أن العلاقة بين حوكمة الشركات والإفصاح علاقة ذات اتجاهين حيث يتوقف تحقق مزايا ومنافع الحوكمة على إفصاح الشركات من ممارسات الحوكمة بها مما يؤدي إلى زيادة مصداقية الشركات أمام جمهور المتعاملين واكتسابها سمعة حسنة، الأمر الذي يعيد الثقة بها وبسوق المال ككل، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة.

كذلك تعمل حوكمة الشركات على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعايير الإفصاح والشفافية ، تضمن شمول التقارير المالية للشركات على جميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة عن نشاط الشركة.[1]

[1] زكار وليد، مرجع سبق ذكره، ص52.

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الشركات والمجتمع ، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لها ، فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة وضمان تحقيق أهدافها.

إن الأداء المالي في الشركات الاقتصادية أضحى يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من النجاح في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وعليه يتوجب تقيم الأداء المالي لإعطاء الصورة الحقيقية لها.

# الفصل الثاني

# دراسة تطبيقية لدور آليات الحوكمة

# في تحسين الأداء المالي

# في مديرية الصيانة سوناطراك -الأغواط-

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الأبعاد النظرية لحوكمة الشركات والأداء المالي سيكون هذا الفصل بمثابة البعد التطبيقي للربط بين هذين المفهومين ودراسة أثر آليات الحوكمة على تحسين الأداء المالي في مديرية الصيانة " سوناطراك " وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية:

**المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة المستضيفة سوناطراك**

**المبحث الثاني: واقع حوكمة الشركات والأداء المالي بالمديرية**

## المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة المستضيفة سوناطراك

**سوناطراك** هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير .

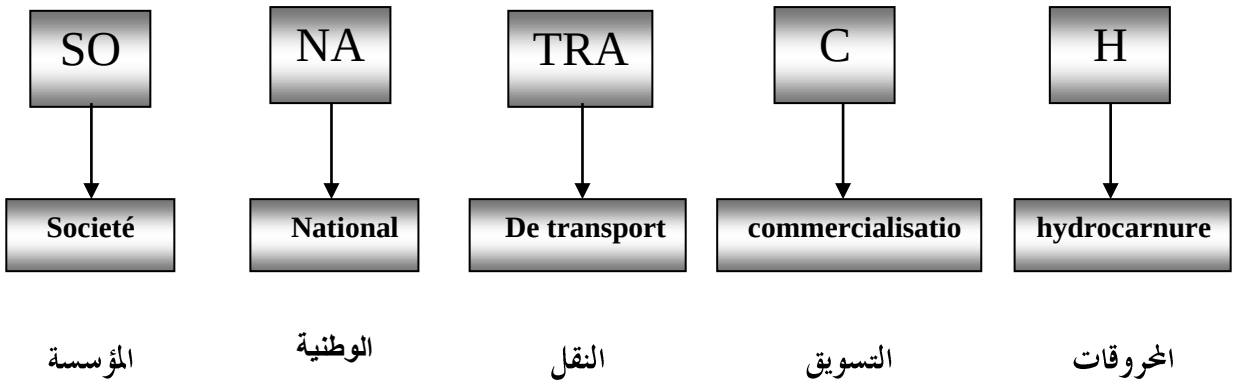
تعتبر مديرية الصيانة بالاغواط إحدى الوحدات التابعة للشركة الأم – سوناطراك – و من هنا سنحاول عرض شركة سوناطراك و مديرية الصيانة بالاغواط في هذا المبحث .

### المطلب الأول : تعريف شركة سوناطراك .

في هذا المطلب نحاول إعطاء صورة موجزة عن الشركة محل الدراسة .

#### الفرع الأول : شرح كلمة سوناطراك

**الشكل رقم (04) : اصل تسمية شركة سوناطراك**




كانت بداية العمل الميداني لهذا البحث زيارة مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بالأغواط – حي الصادقية – التي أنشأت عام 1989 ، للتعرف أكثر وأخذ فكرة عامة حول واقع الإستقطاب وكيفية إجراءه وأخذ بعض إنطباعات القائمين عليه .

كما أسلفنا سابقا أجرينا البحث في مديرية الصيانة بولاية الأغواط وسنقدم طرح موجز عن شركة سوناطراك ومديرية الصيانة بالأغواط –**سوناطراك**– في الآتي:[1]

[1] دائرة التوثيق، مديرية الصيانة – الأغواط –

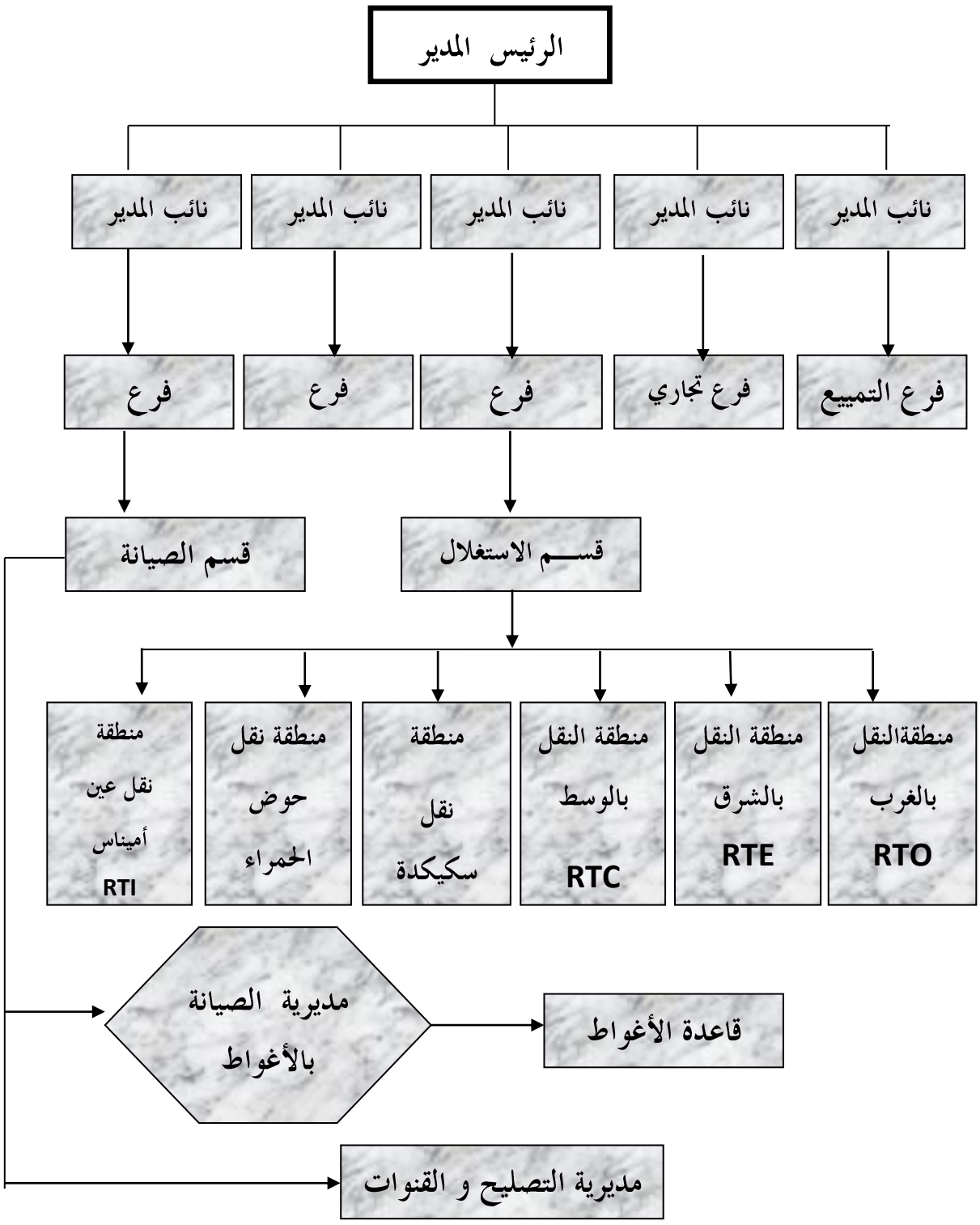
تعتبر شركة سوناطراك بما تضمنه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني من أهم المؤسسات الإقتصادية، إذ تعد المحرك الرئيسي للإقتصاد الوطني .[1]

**الفرع الثاني– التعريف بالشركة الأم سوناطراك :**

هي الشركة الوطنية للتنقيب،الإنتاج النقل والتحويل .نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار 66/296 المؤرخ في :1971/02/24 ونظرا للتطور الإقتصادي والتكنولوجي ثم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و تتكفل تكميلية للوظائف الرئيسية ، أما من حيث تواجد المؤسسات جغرافيا فهي موزعة حسب النسب التالية : 53 % في الجنوب ، 21%في الوسط ، 19%في الغرب ، و9%في الشرق.

[1] دائرة التوثيق – مديرية الصيانة الاغواط–

الشكل رقم (05) :الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



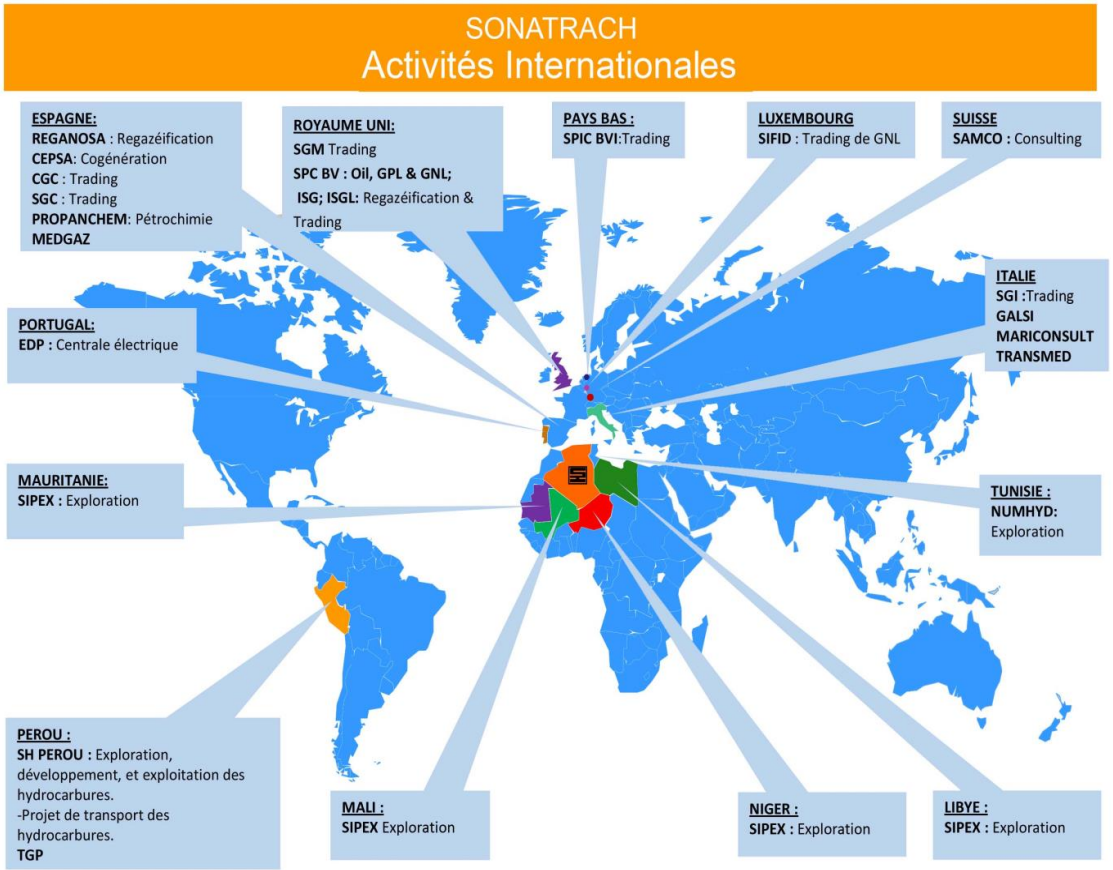

المصدر : دائرة التوثيق ،–مديرية الصيانة بالأغواط–

## الفرع الثالث : مشاريع سوناطراك

من أهم مشاريع سونطراك خارج الجزائر ما يلي:[1]

- ✓ **في إفريقيا** :مصر وليبيا والنيجر وتونس ومالي.
- ✓ **أمريكا اللاتينية**: الولايات المتحدة والبيرو.
- ✓ **أوروبا**: فرنسا و بريطانيا والبرتغال وايطاليا واسبانيا.
- ✓ شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج **بالبيرو** ،وفازت برخصة استغلال في حقول **غدامس** بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.
- ✓ كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع **نومهيد** بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.

**الشكل رقم :( 06) مشاريع سوناطراك خارج الجزائر .**




1www.wikipedia.org. Consulter le 02/05/2018 .

**الفرع الرابع: أهداف سوناطراك:**

لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

أ- الإبقاء على نمو سوناطراك و تعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا، و مكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية.

ب- الإسراع و الانهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد 07/05 للتقدم إلى المعايير العالمية.

ج- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات،

و خلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

د- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع ( AMONT ( أساس تقدم سوناطراك، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج.

ه- تنويع أنشطة المصب ( AVAL و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجه[1]ا.

**المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط – سوناطراك– :**

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك ،حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات.

**الفرع الأول : نشأة مديرية الصيانة :**

أنشأت مديرية الصيانة عام 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات . تقع مديرية الصيانة – **سوناطراك–** جنوب غرب المدينة(الأغواط)،يحدها من الشمال شركة المنشآت والإنجازات والمؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء ، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم (1) إتجاه غرداية

[1] بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص32.

الجزائر، ومن الشرق : مخزن الدقيق، ومن الغرب مؤسسة أسميدال . وتغطي المديرية مساحة تقدر بـــ 9 هكتارات .[1]

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

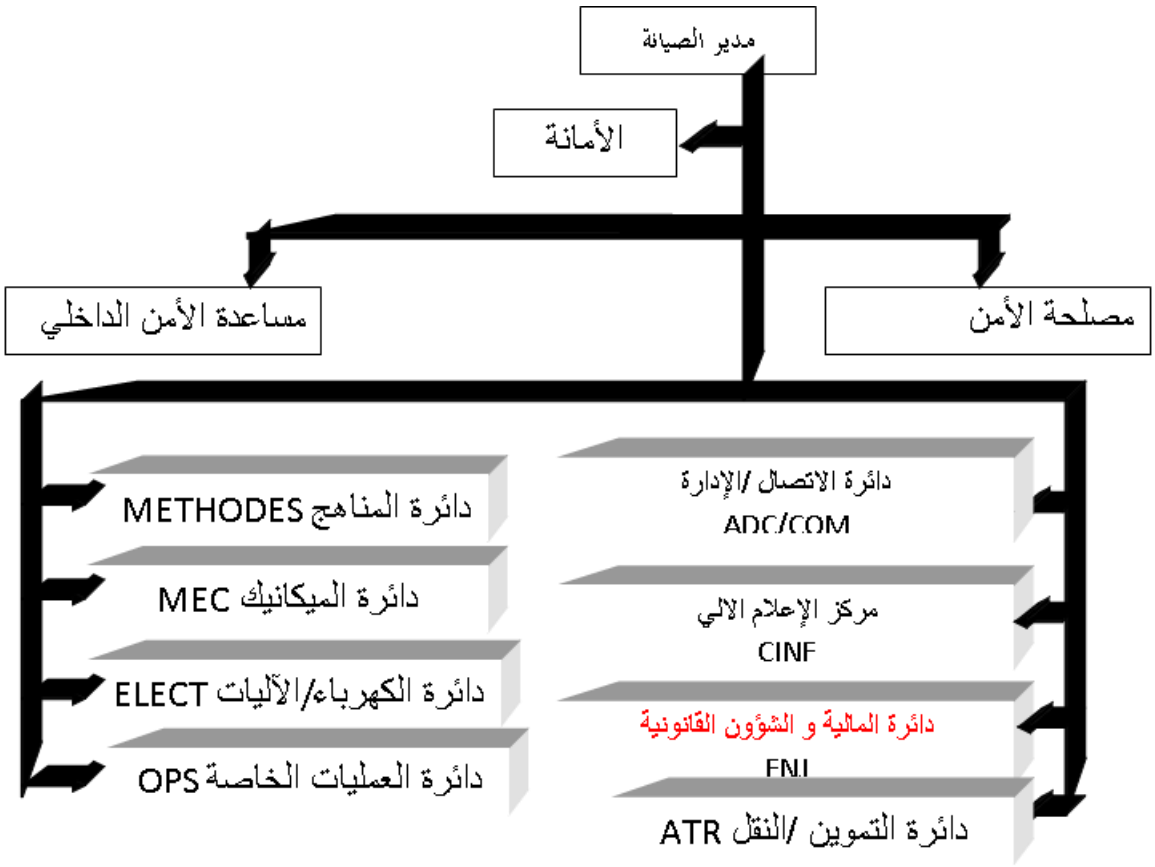
- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛

مقسمة حسب الحرف إلى:

- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 60 موظف بسيط.

[1] دائرة التوثيق – مديرية الصيانة الاغواط- .

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي لـــمديرية الصيانة– سوناطراك–




المصدر : مصلحة التوثيق، –مديرية الصيانة الأغواط

**الفرع الثاني : مهام مديرية الصيانة :**

تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر منها :

- صيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على مستويات 3 ، 4، 5 ويقصد به :

– المراجعة الجزئية .

– المراجعة العامة .

– تجديد الأجهزة وتكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية .

- **الصيانة الوقائية** : وهي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعد دائرة المناهج، ويتمثل هذا الدور في القيام بتجديد لأجهزة ، المضخات ،آلات الضغط ، مولدات الكهرباء.
- **الصيانة الإستعجالية** :أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.

- وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة .
- ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالإستعانة بنظام الإعلام الآلي .
- تطوير وبث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل .
- تنفيذ العمليات والرقابة للصيانة في المستوى 1 الصيانة الأولية ، التشحيم ، المراقبة .

**الفرع الثالث: أهم الأنشطة لمديرية الصيانة**

- الصيانة الوقائية و التصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها ( rotors . directrices ; pompes.....)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر و الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات و تحقيق أعمال على الأنابيب( PIQUAGUE ET OPERATION STOPPLE).

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛

مقسمة حسب الحرف إلى:

- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 60 موظف بسيط.

**المطلب الثالث : الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط – سوناطراك– :**

إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

**الفرع الأول– دائرة المنهجية والأمر بالدفع MTD.ORD[1]:**

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط و متابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية و الإستعجالية ،وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص ،ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل .

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي :

- برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة.
- السهر على تطبيق على المعايير الخاصة بعمليات الصيانة.
- تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة.
- تحسين مستوى الأداء العام للصيانة.
- توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى.
- حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.

وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية :

**أ:مصلحة التخطيط والتحضير** : وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة .

**ب: مصلحة الوثائق التقنية** : وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجلات العلمية أو المجلات الدورية أو تلك التي تصدرها مؤسسة سوناطراك ،والتقارير السنوية. ومهمتها الحصول على الترقيم والرسوم الهندسية والبيانية الخاصة بالتوربينات أو أي قطع أخرى لتسهيل عملية توثيقها .

[1]MTD.ORD : méthode et orderde paiement

ج:**مصلحة الصيانة** : وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها .

د: **مصلحة الأمر بالدفع** : وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عن طريق متابعة مخطط الصيانة .

## الفرع الثاني – دائرة الميكانيك الصناعية : M.IND[1]

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية .

تتمثل وظائف هذه الدائرة فيما يلي :

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دوريا.
- التدخل الميداني لتصليح الأعطاب.
- صيانة المحركات المشتغلة بالغاز.
- تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال.
- المعالجة الحرارية [تلحيم الحديد ، النحاس ...الخ ].

وتنقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية :

أ:**مصلحة التركيب والتصليح** : وتقوم بتركيب المعدات والآلات الميكانيكية بعد تصليحها.

ب:**مصلحة الميكانيك – والتدخل** : وهي مصلحة تقوم بالتدخل الميداني لتصليح الأعطاب وفق خطط تعدها دائرة المنهجية .

ج:**مصلحة الميكانيك – الورشة** : وتقوم بإصلاح الأعطاب التي تحدث داخل المديرية كفتح وصيانة التوربينات.

د: **مصلحة المخبر** : وهي مصلحة تقوم بإجراء البحوث المخبرية.

[1] M.IND : mécanique industrielle

## الفرع الثالث : دائرة الكهرباء و الآلة : ELEC.INST[1]

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية ، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى ، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط .

تتخلص وظائفها فيما يلي :

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية .
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي
- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط

تتمثل أهم أقسامها فيما يلي :

**أ: مصلحة الكهرباء التقنية** : وهي مصلحة تهتم بالكهرباء التقنية الخاصة بعمليات الصيانة وذلك لوجود ترابط بين الكهرباء والإلكترونيك لاحتواء العديد من المعدات على القطع الإلكترونية التي تعمل بالطاقة الكهربائية.

**ب: مصلحة الكهرباء الميكانيكية** : وتهدف هذه المصلحة إلى صيانة الأجهزة والمعدات الميكانيكية التي تشتغل بالكهرباء أو تحتوي جزءا يشتغل بالكهرباء .

**ج: مصلحة الآلة –التدخل** : وتهدف هذه المصلحة إلى التدخل الميداني لتصليح الإعطاب على مستوى المحطات الضخ والضغط .

**د: مصلحة الآلة – الورشة** : وهي تهتم بإصلاح الأعطاب فيما يخص الآلات الموجودة داخل المديرية والخاصة بمزاولة نشاطاتها .

[1]ELEC.INST : Electricité et instrument

### الفرع الرابع : دائرة العمليات الخاصة : OP.SP[1]

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها ،كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعاير المعمول بها وطنيا و دوليا . تتمثل أهم وظائفها فيما يلي :

- تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية.
- المراقبة الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب.
- إنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.
- مراقبة مدى التطابق بين العمليات الجارية والمقاييس الوطنية والدولية.

أما عن أقسامها ، فتنقسم هذه الدائرة إلى :

أ: **مصلحة الأشغال** : وهي مصلحة تقوم بإنشاء الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير .

ب:**مصلحة تقنيات الأنابيب** : وتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لمدى الالتزام بالمعايير في النشاط الخاص بالأنابيب ومتابعة عملياته.

ج:**مصلحة الصيانة** : وتسعى هذه المصلحة لصيانة شبكة الأنابيب وما يتعلق بها من ملحقات.

### الفرع الخامس : دائرة الإدارة والاتصالاتADM.COMM:[2]

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية ، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة ، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور ، العطل ، الضمان الاجتماعي ، التأمين داخل وخارج المديرية ، التكوين ،والاتصال ، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية .

وتتفرع دائرة الإدارة الاتصالات إلى المصالح التالية :

[1]OP.SP : Opérations spéciaux
[2]ADM.COM : administration et communication

ا: **مصلحة المستخدمين والأجور** : وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية أو العادية ، وضبط العمال بقوائمهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية.

**ب: مصلحة التسيير التقديري [ التكوين والاتصال ]** : ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال ، كما أنها تتولى التخطيط ، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد .

**ج: مصلحة الشؤون الاجتماعية** : وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي ، المخيمات الصيفية العائلية أو للأطفال وكذا التظاهرات الرياضية والاحتفالات الخاصة بالمناسبات الوطنية ، وبرمجة مواسم الحج والعمرة والسفر الداخلي والخارجي.

**د: مصلحة الوسائل العامة** : وتنحصر مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها وكذا إدارة الحدائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية والاهتمامات بتسيير المطعم.

**الفرع السادس : دائرة التمويل والنقلATR :**

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تموين دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها ، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل ،و الملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية ، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي ، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية .

وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي :

**أ:مصلحة تسيير المخزون** : وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتموين الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد .

**ب: مصلحة التموين (الشراء )** : وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملة المستعملة في العملية ، وينقسم الشراء إلى :

- **شراء داخلي** : وهي عمليات الشراء التي تتم داخل الوطن سواء مع متعاملين جزائريين أو ممثلين عن متعاملين أجانب .
- **شراء خارجي** : وهي عمليات الشراء التي تتم خارج الوطن من السوق الدولية كشراء قطع الغيار المفقودة في السوق الوطنية .

**ج:مصلحة التسيير التقني** : وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج وذلك وفق إجراءات معينة وقوائم معدة سلفا لمثل هذه العمليات.

**د: مصلحة النقل** : ومهمتها تتمثل في نقل العتاد الخاص بالمديرية بين مختلف وحداتها وكذا نقل قطع الغيار المستوردة من الخارج إلى داخل المديرية ، إضافة إلى المهمات الخاصة بالعمال خارج المديرية أو الولاية .

**الفرع السابع : مركز الإعلام الآلي : C.INF**

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنيت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنيت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة .

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windaws.xp)

والمتتبع لذلك يلحظ جيدا ما ذكرناه سابقا – مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للانترنيت .

وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي :

أ :**مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات** : وهي مصلحة مستحدثة العهد تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف الأخطاء عبر نظام معين وإيجاد الحلول لمثل هذه الأخطاء كالقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية

**ب:مصلحة قواعد المعلومات** : وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة ، ولا يزال هذا النظام في مراحله الأولى بالمديرية

### الفرع الثامن– الدائرة المالية والقانونية : FIN.JUR[1]

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها ، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود ، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني ، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل ،أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها .

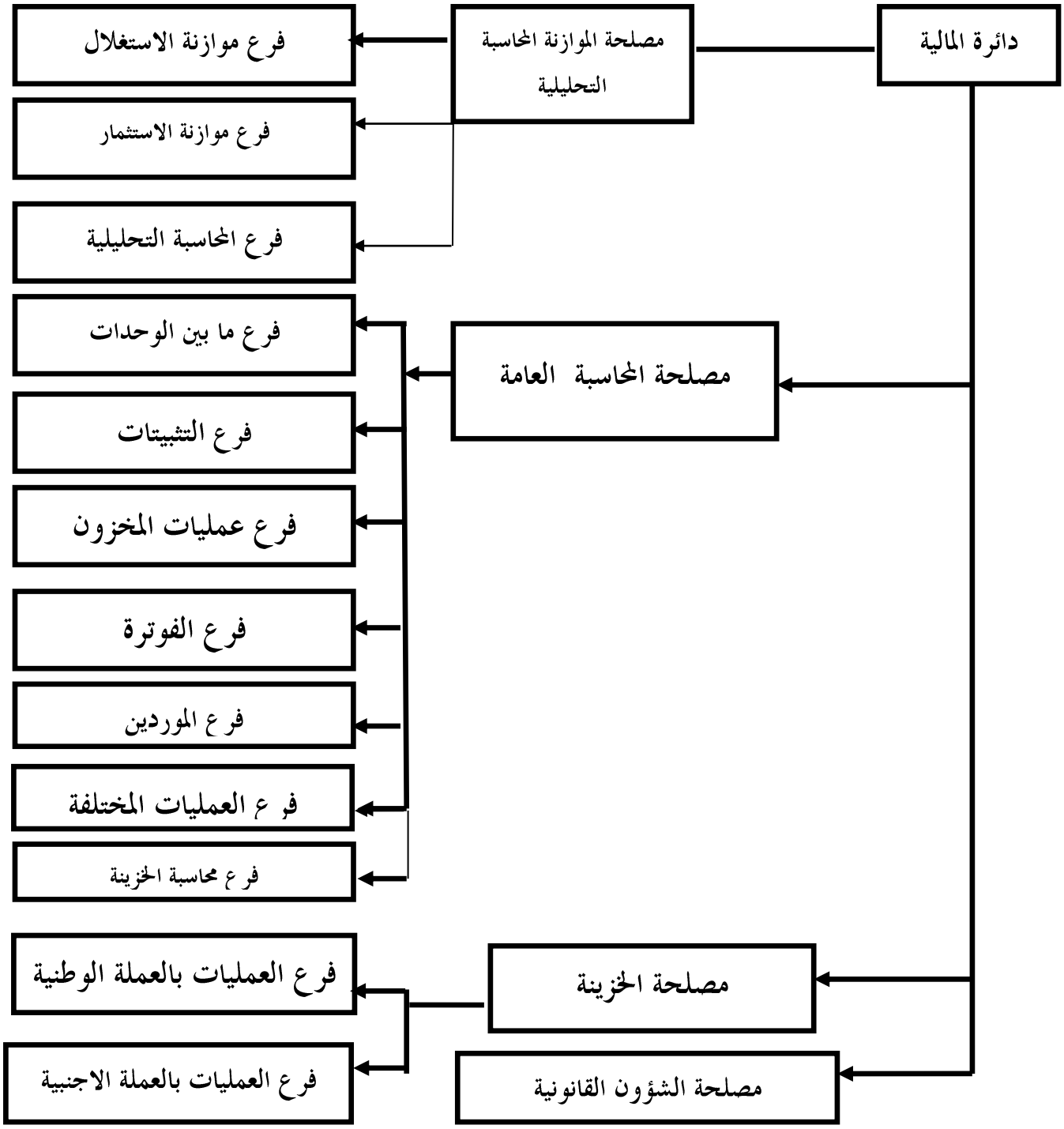
وتتلخص مهامها في النقاط التالية :

- إعداد القوائم المالية و الموازنات؛ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية;
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات;
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات;
- وضع شروط المناقصات;
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية;
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها;
- التسيير المالي لمديرية الصيانة؛
- متابعة تحقيق الموازنات و تحليل الفوارق؛
- متابعة النفقات و الإيرادات التسجيل والدفع والتحليل؛
- جمع البيانات المختلفة و إصدار المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة؛
- إعداد ومراقبة تسيير الصفقات والعقود؛
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة ومركزها المالي من خلال عمليات متابعة الجرد المادي والجرد المالي ;
- الحفاظ على أسرار المهنة والمؤسسة.

وتنقسم الدائرة المالية والقانونية إلى المصالح التالية :

[1]FIN.JUR : finance et juridique

الشكل (08): مخطط دائرة المالية /الشؤون القانونية




المصدر مصلحة التوثيق مديرية الصيانة لولاية الأغواط

## المبحث الثاني: واقع آليات حوكمة الشركات والأداء المالي في مديرية الصيانة " الاغواط "

سنعرض في هذا المبحث واقع آليات الحوكمة والأداء المالي بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الدائرة المالية والقانونية وتوضيح مدى تطبيق هذه الآليات وأيضا كيفية تقييم و قياس الأداء المالي بالمديرية .

### المطلب الأول: واقع آليات الحوكمة في مديرية الصيانة " سوناطراك "

فيما يلي سيتم التطرق إلى آليات حوكمة الشركات وواقع تطبيقها لدى مديرية الصيانة " سوناطراك ". حيث تم استعمال أسلوب المقابلة باستقصاء تلك الآليات وواقعها . حيث قمنا بتوزيع خمسة قوائم أسئلة على إطارات دائرة المالية وتمت الإجابة على الأسئلة في إطار المقابلة الشخصية .[1]

#### الفرع الأول: الآليات الداخلية

تتمثل الآليات الداخلية فيما يلي :

**أولا: مجلس الإدارة:**

من خلال الدراسة التطبيقية، وعند إجراء العديد من المقابلات مع المسؤولين ومتخذي القرارات ، وجدنا أن آلية مجلس الإدارة بمديرية الصيانة تقوم بوظيفة الأشراف وبمراقبة وضعيه الشركة، وتنبثق منها لجان تضمن إلتزام الشركة بالقوانين واللوائح السارية منها لجنة مسؤولية عن الرقابة الداخلية ولجنة التدقيق. كما يحرص مجلس الإدارة عند تشكيل هذه اللجان على اختيار أشخاص أكفاء يضمن لهم تكوينا متواصل من أجل توجيههم نحو أداء أفضل.

**ثانيا: المراجعة الداخلية:**

أما فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية نجد هيكل إدارة الشركة بمديرية الصيانة إدارة مختصة بالرقابة الداخلية يتولاها مراقبين داخلين من أبرز مهامهم الحرص على تطبيق إجراءات العمل التي تنص عليها الاتفاقية الداخلية للمؤسسة ومراقبة تسيير المؤسسة والتدقيق في كل المصالح المالية والإدارية للمؤسسة.

[1] انظر الملحق رقم 05

**ثالثا: إدارة المخاطر:**

نجد فيما يتعلق بإدارة المخاطر أن مديرية الصيانة "سونطراك" الأغواط لا تولي إهتمام كبير بهذه الآلية وهذا له دور سلبي لما لهذه الآلية دور كبير في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وإيجاد حلول مسبقة لها.

**الفرع الثاني: الأليات الخارجية**

**المراجعة الخارجية:**

من خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن مديرية الصيانة متعاقدة مع مراجع خارجي يوظفه مجلس إدارة الشركة الأم لمدة 3 سنوات ، يتم تجديد العقد بعدها يقوم بإنجاز عمله وفقا لمعايير المراجعة الخارجية التي ينص عليها القانون علما أنه يكون على دراية بشؤون المؤسسة التي يقوم بمراجعتها.

**المطلب الثاني :تقييم الأداء المالي لمديرية الصيانة "سونطراك" الاغواط**

لتقييم الأداء المالي لمديرية الصيانة بالأغواط سنقوم بإعتماد الخطوات التالية:

- الحصول على القوائم المالية.
- اختصار القوائم المالية لسنوات (2013-2016) .
- استعمال بعض المؤشرات لقياس الأداء المالي من خلال الإعتماد على نوعين من التحليل أفقي ورأسي.
- التفسير والتعليق على النتائج.

**الفرع الأول : الحصول على القوائم المالية**

بعد الإتصال بمصلحة المالية و القانونية بالمديرية تم الحصول على القوائم المالية المتمثلة في كل من الميزانية وجدول حساب النتائج لسنتي 2014 و2016[1] وبما أن النظام المحاسبي المالي يفرض شكلا معينا لهذا القوائم فإنها تحتوي على المعلومات المالية والمحاسبية لسنة إعداد القوائم والسنة السابقة لها وذلك لأغراض المقارنة بالتالي أمكننا ذلك من الحصول على المعلومات المالية والمحاسبية لسنوات 2013-2014-2015 و2016.

[1] أنظر الملحق رقم (01) (02) (03) (04).

**الفرع الثاني: اختصار القوائم المالية**

بهدف تلخيص المعلومات المالية والمحاسبية وكذا تسهيل عملية التقييم، فسنقوم بتقديم القوائم المالية في شكل مختصر كالتالي:

**جدول رقم (01): الميزانية المختصرة**

| الأصول | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| الأصول الغير الجارية | 47.660.130،94 | 40.255.098،78 | 25.231.834،03 | 21.311.522،89 |
| الأصول الجارية | 694.887.109،86 | 813.457.507،02 | 367.881.411،10 | 430.653.974،31 |
| المخزونات | 689.203.057،11 | 787.583.095،16 | 364.872.206،70 | 416.955.756،26 |
| الحقوق | 5.193.415،23 | 8.479.289،55 | 2.749.455،12 | 4.489.035،65 |
| المتاحات | 490.637،52 | 17.395.122،30 | 259.749،27 | 9.209.182،40 |
| المجموع | 742.547.240،81 | 853.712.605،80 | 393.113.245،13 | 451.965.497،19 |
| الخصوم | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| رؤوس الأموال الخاصة | 704.686.101،67 | 822.757.608،47 | 373.069.112،65 | 435.577.557،43 |
| نتيجة السنة المالية | -17.634.153،94 | -9.465.827،66 | -9.335.728،56 | -5.011.320،53 |
| الخصوم غير الجارية | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| الخصوم الجارية | 37.861.139،14 | 30.954.997،33 | 20.044.132،49 | 16.387.939،76 |
| المجموع | 742.547.240،81 | 853.712.605،80 | 393.113.245،13 | 451.965.497،19 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات قائمة ميزانية مديرية الصيانة الاغواط للسنوات 2014-2016 .

جدول رقم (02): جدول حساب النتائج المختصر

| التعيين | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| انتاج السنة المالية | 170.068.797،94 | 170.439.711،99 | 90.036.422،44 | 90.239.788،76 |
| استهلاك السنة المالية | 76.183.023،29 | 71.822.435،99 | 40.332.188،80 | 38.023.642،58 |
| القيمة المضافة للسنة المالية | 93.885.774،65 | 98.617.275،99 | 49.704.233،64 | 52.209.146،11 |
| الفائض الخام للإستهلاك | -16.910.892،31 | -4.279.318،95 | -8.952.825،34 | -2.265.521،80 |
| النتيجة التشغيلية | -17.530.043،69 | -9.276.475،62 | -9.280.611،37 | -4.911.075،33 |
| النتيجة المالية | -104.110،25 | -189.352،04 | -55.117،19 | -100.245،20 |
| النتيجة الصافية للسنة المالية | -17.634.153،94 | -9.465.827،66 | -9.335.728،56 | -5.011.320،53 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات قائمة ميزانية مديرية الصيانة الاغواط للسنوات 2014-2016 .

**الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي**

أولا: **التحليل الأفقي**: ويعتمد هذا التحليل على مقارنة قوائم مالية من عدة سنوات وتطورها خلال الزمن

**رقم الأعمال (انتاج السنة المالية)** :

من الملاحظ انخفاض رقم أعمال ابتداء من سنة 2015 وذلك بقيمة 46،80.403.289 دج ما يمثل عن سنة 2014، وهذا عائد إلى انخفاض مبيعات الخدمات لخارج مجمع سوناطراك (Externes) منذ تدهور أسعار النفط العالمية وما نتج عنه تباطئ في النشاط المحلي.

هذا التباطئ أثر كذلك على القيمة المضافة للإستغلال وكذا الفائض الام للإستغلال الذي تأثر كذلك بحجم أعباء المستخدمين المرتفعة (حساب 63)[1] التي تمثل نسبة 64.8% من رقم الأعمال سنة 2016 بعدما كانت تمثل نسبة 60% من رقم الأعمال سنة 2014، وهي نسبة مرتفعة جدا تشكل عبئ كبيرا على النتيجة بالمقارنة مع باقي الأعباء الأخرى.

**جدول رقم (03) تطور نتيجة السنة المالية**

| | 2013 | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | القيمة | القيمة | التطور | القيمة | التطور | القيمة | التطور |
| نتيجة السنة المالية | -17.634.153،94 | -9.465.827،66 | 46% | -9.335.728،56 | 1.37%- | -5.011.320،53 | 46.32% |

**المصدر** : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات قائمة ميزانية مديرية الصيانة الاغواط للسنوات 2014-2016 .

بالنسبة لنتيجة السنة المالية فقد حققت المؤسسة خسائر سنة 2013 ب17 ملايين دينار جزائري وانخفضت تلك الخسائر إلى 9 مليون دينار جزائري سنة 2014 ثم انخفضت حتى وصلت الى 5 ملايين دج سنة 2016.

[1] أنظر الملحق رقم (03) و(04) TCR.

## 1- التحليل الرأسي:

يتم باستخدام مجموعة من المؤشرات و النسب المالية بالاعتماد على المعطيات المتضمنة في ميزانية المؤسسة للسنوات 2013-2014-2015-2016 . تتمثل هذه المؤشرات في :

- مؤشرات التوازن المالي.
- نسب السيولة.
- نسب المردودية.

**الجدول رقم (04): حساب مؤشرات التوازن المالي للمديرية**

| المركز المالي | العلاقة | سنة 2013 | سنة 2014 | سنة 2015 | سنة 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| رأس المال العامل FR 2016 | الاموال الدائمة– الأصول الثابتة | 657.025.970،7 | 782.502.509،6 | 347.837.278،6 | 414.266.034،5 |
| إحتياج رأس المالي العامل BFR | إحتياج الدورة–موارد الدورة | 656.535.333،1 | 765.107.387،4 | 347.577.529،34 | 405.056.852،1 |
| الخزينة TR | رأس المال العامل– إحتياج رأس المال العامل | 490.637،6 | 17.395.122،2 | 259.749،3 | 9.209.182،4 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات قائمة ميزانية مديرية الصيانة الاغواط للسنوات 2014-2016 .

- FR: نلاحظ زيادة في ر.م.ع في سنة 2014 وهذا مؤشر على وضع مالي مريح إلا انه إنخفض نسبة كبير سنة 2015 وعاود الإرتفاع نسبيا سنة 2016. ما يدل على أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة عن

طريق مواردها الدائمة وبالتالي تحقق هامش أمان، ويعتبر الارتفاع في رأس المال العامل راجع لانخفاض أصولها الثابتة.

- BER: نلاحظ إرتفاع في إ.ر.م.ع لسنة 2014 سنة 2013 بمقدار 108.572.054 ثم إنخفاض بشكل ملحوظ لسنة 2015 بمقدار 417.529.858 ويرتفع قليلا سنة 2016 بمقدار 53479323، يدل هذا ان هناك احتياجات استغلالية للمؤسسة غير مغطاة بالموارد المالية قصيرة الأجل، ومن الملاحظ ان المؤسسة لحاجة إلى مصادر اخرى تضمن لها التوازن المالي الضروري.
- TR: نلاحظ زيادة في الخزينة لسنة 2014 بشكل كبير مقدرة بـــــ 16904485 ثم تنخفض بشكل كبير سنة 2015 وتعاود الارتفاع سنة 2016، على العموم فمؤشر التوازن المالي في هذه المؤسسة لا يدل على سلامة أداءه المالي.

**الجدول رقم (05): التحليل بواسطة النسب المالية**

| النسبة المالية | العلاقة | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| نسبة التداول | أصول متداولة / خصوم متداولة | %18.35 | %26.27 | %18.35 | %26.27 |
| **التفسير المالي:** نلاحظ إرتفاع نسبة ملحوظ التداول لسنة 2014 مقارنة سنة 2013 الذي عاود الإنخفاض سنة 2015 وارتفع ثانية سنة 2016 لكن كل المؤشرات تعبر عن وجود فائض في الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة. | | | | | |
| نسبة السيولة السريعة | أصول متداولة – مخزونات / خصوم متداولة | %15.01 | %83.58 | %15.01 | %83.58 |
| **التفسير المالي:** تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها الجارية دون إعتبار للمخزون، وتعتبر هذه السنة منخفضة بالنسبة للسنتين 2013 و2015 ومرتفعة بالنسبة لسنة 2013 و2016 إلا ان المؤسسة في وضع توازني جيد. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نسبة الجاهزية النقدية | النقد في الصندوق والبنك / خصوم متداولة | %1.29 | %56.19 | %1.29 | %56.19 |
| **التفسير المالي:** تعد هذه السنة مقبولة بالنسبة للسنتين 2014 و2016 وضعيفة للسنتين 2013 و2015 وهذا يعني أن مساهمة النقدية الجاهزة في التسديد ضعيفة مما يعرض المؤسسة لمخاطر عدم سداد الاحتياجات المستعجلة. | | | | | |
| نسبة الربحية المالية | النتيجة الصافية / الأموال الخاصة | %-2.50 | %-1.50 | %-2.50 | %-1.15 |
| **التفسير المالي:** الملاحظ ان نسب الربحية المالية لكل السنوات الأربعة سالبة وهذا دليل على أن المؤسسة لم تستثمر جيدا اموالها الخاصة وهذا راجع للخسائر التي حققتها النتيجة المالية. | | | | | |
| نسبة الربحية الإقتصادية | النتيجة الصافية / مجمو الأصول | %-2.37 | %-1.10 | %-2.37 | %-1.10 |
| **التفسير المالي:** نسبة الربحية الاقتصادية بالنسبة للسنوات المدروسة كلها سالبة وهذا دليل على سوء استغلال المؤسسة لأصولها اقتصاديا. | | | | | |
| نسبة المديونية | مجموع الديون / مجمو الأصول | %5.09 | %3.62 | %5.09 | %3.62 |
| من خلال نسبة المديونية يلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات المدروسة لم تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد عند موعد سدادها | | | | | |

## المطلب الثالث : اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لمديرية الصيانة –الاغواط–

إن ما يميز شركة "سونطراك " كونها اكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال نقل و تسويق المحروقات نظرا لسيطرتها في السوق المالي، مما جعلها رائدة في هذا المجال ، إلا أن هذا لا ينعكس تماما على وحدة الاغواط التابعة لها و المختصة في الصيانة .

مديرية الصيانة" سونطراك" الاغواط رغم اعتمادها على بعض آليات حوكمة الشركات إلا أن ذلك لم يحسن من وضعيتها المالية و الذي انعكس سلبا على الأداء المالي لها، إذ أن بعض نتائج المؤشرات والنسب المالية تشير الى ضعفها المالي والذي يتضح كذلك في النتيجة المالية للسنوات المدروسة، ذلك راجع لعدم ترشيد عملية اتخاذ القرارات ونتيجة عدم تفعيل حوكمة الشركات التي تضمن تحقيق الأهداف و توفير إدارة فعالة .

من خلال ما سبق يتضح جليا انه لا يوجد دور لآليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمديرية، وإن وجدت فهي بنسبة قليلة لا تأثر في الوضع المالي لها ، قد يكون ذلك راجع لنقص الدراية بأهمية هذا العنصر "آليات الحوكمة" و دوره في تحسين الوضعية المالية و الأداء المالي.

**خلاصة:**

يعتبر هذا الفصل محاولة لتجسيد أهم ما تطرقنا إليه في الفصل النظري على أرض الواقع، حيث قمنا بدراسة على مديرية الصيانة " سوناطراك " – الأغواط – فيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة:

- تعتبر مديرية الصيانة سوناطراك مركز تكلفة وهي وحدة من وحدات شركة سوناطراك التي تعد أكبر الشركات الاقتصادية في الجزائر، وهي تولي اهتمام ببعض آليات الحوكمة خاصة آلية المراجعة الخارجية بحيث تقوم المؤسسة بتعيين مدقق خارجي للقيام بالمراجعة السنوية حول سير النشاط المحاسبي والمالي، كما تقوم المديرية بتقييم آدائها المالي والحكم على وضعها المالي من خلال القوائم المالية. ومن خلال تحليلنا لهذه الأخيرة تبين أن المؤسسة تعتمد على ديونها القصيرة وليست لها ديون طويلة الأجل، أي ان لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها، غير أنها سجلت إنخفاض في رقم الاعمال لديها ابتداءا من سنة 2015 بقيمة 80403289.46 الناتج عن ارتفاع مصاريف المستخدمين تلته خسائر في نتيجة السنة المالية التي وصلت إلى 05 ملايين سنة 2016.

# خاتمة

## الـــخاتـــمة

إن حوكمة الشركات مفهوم متعدد الجوانب ويختلف من دولة إلى أخرى وذلك فقا للظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، والاجتماعية السائدة في كل دولة، كما يتطور مع تطور العولمة ومستحدثاتها التي تفرض على المؤسسة الاهتمام باستراتيجيات من شأنها ضمان إستمرارها وبقائها.

والبحث عن الاساليب والطرق الإدارية لمواكبة هذا التطور لتحسين أدائها وتنافسيتها، ومن بين هذه الطرق الإعتماد على مبادئ وآليات الحوكمة، فحوكمة الشركات أداة جيدة تضمن تحقيقه الشركات لأهدافها وتمكن من تحسين إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي.

في ختام هذه الدارسة اتضح لنا وجود بعض آليات حوكمة الشركات، ومن خلال الدارسة الميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الاغواط حاولنا معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال المقابلة و كذا التحليل المالي للقوائم المالية للشركة محل الدارسة.

**نتائج الدارسة:**

لقد تمكنا من خلال هذه الدارسة الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتعلق بأثر آليات الحوكمة على الأداء المالي لمديرية الصيانة ، ويمكن تقسيم أهم النتائج إلى قسمين:

على المستوى النظري :

-تمثل حوكمة الشركات أداة للرقابة من خلال عدة آليات داخلية وخارجية؛

-تطبيق المبادئ السليمة للحوكمة من شأنه اتخاذ الاحتياطات لمواجهة الفساد المالي والإداري من خلال الرقابة وتشجيع الشفافية؛

-مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في الشركات من خلال مراقبة الإدارة وتقييمها مما له الأثر على أداء الشركة؛

-تعتبر المراجعة الخارجية وسيلة لتقييم الأداء داخل الشركة؛

-لآليات الحوكمة دور في تحسين الأداء المالي ويظهر ذلك من خلال تقييمه بمختلف النسب والمؤشرات المالية؛

على المستوى التطبيقي :

– من خلال الدارسة الميدانية بمديرية الصيانة لولاية الاغواط ومحاولة لدراسة اهم اليات الحوكمة من اجل تحسين اداءها المالي، وجدنا ان الاليات المطبقة في المديرية هي مجلس الادارة وآلية المراجعة الداخلية والخارجية التي تعتبر احد الادوات الرقابية للمديرية.

أما نسب الاداء المالي حيث تبين من خلال النسب المالية ان الشركة لها القدرة على تسديد ديونها في المدى القصير وكذلك فيما يتعلق برؤوس الاموال واحتياجات راس المال تبين ان المديرية تستطيع تغطية ديونها. أما نسبة الخزينة موجبة كذلك وهذا يدل على التوازن المالي للمؤسسة، إلا أن الخسائر المحققة في النتيجة المالية تستدعي إعادة النظر في الوضع المالي للمديرية.

## التوصيات والاقتراحات:

من خلال ما تم استخلاصه من النتائج السابقة يمكننا تقديم التوصيات التالية:

-ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة ويستحسن إجراء دورات تكوينية حول الحوكمة ودور آلياتها في التوازن المالي للمؤسسات؛

-العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات؛

-تسعى العديد من الدول العربية إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث تم تنظيم وعقد العديد من المؤتمرات والندوات حول هذا المفهوم كما أن الجزائر هي الأخرى قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية كدليل لتطبيق الحوكمة؛

-على الهيئات الرقابية للشركات زيادة الدور الرقابي في ظل تطبيق الحوكمة؛

-العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة؛

-التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة في الرقابة على أداء الشركات؛

-التوعية بضرورة الرقابة الداخلية والخارجية ووضع المعايير اللازمة لذلك في سبيل تحقيق الإفصاح والشفافية ومواجهة الفساد المالي والإداري.

# قائمة المراجع

**قائمة المصادر والمراجع**

**أولا: باللغة العربية**

**1/ الكتب**

**1.** أحمد على حضر، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحكومة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2012.

**2.** أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار جامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009.

**3.** أسعاد حميد العلي، الإدارة الآلية والأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

**4.** أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد الاداري والوطني ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2011.

**5.** أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة حكومة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

**6.** جميل أحمد توظيف، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

**7.** حسن محمد القاضي، إدارة المالية العامة، إلى يميدن النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

**8.** حمزة محمود الزبيدة، التحليل المالي التقسيم الأداء والتنبؤ بالفشل,مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2000.

**9.** سالم بن سلام بن حميد الفليني، "حكومة الشركات المساهمة العامة في سلطته عمان ",دار السلامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، عمان، 2010.

**10.** طارق عبد العال "حكومة الشركات، المفاهيم المبادئ، التجارب، المتطلبات" دار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007.

**11.** طارق عبد العال، حوكمة الشركات- مفاهيم- مبادئ- متطلبات, الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007.

**12.** عبد الجليل أعزوي، وليد ناجي الحيالي، حكومة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومة المحاسبية , الطبعة الاولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

**13.** عبد الرحمن توفيق، التخطيط المالي وتقييم المشروعات ماليا دار بيمك، الطبعة الاولى، جزيرة، مصر، 2015.

**14.** عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنش، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2002.

**15.** عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2008.

**16.** عدنان تائه النعيمي وأخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2007.

**17.** عطاالله وارد خليل محمد عبد الفتاح العشماوي " الحكومة المؤسسة " مكتبة الحرية القاهرة، مصر، 2008.

**18.** غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

**19.** مجيد الكوفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

**20.** محمد الصيرفي، التحليلي المالي وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.

**21.** محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق المالية دار المريخ للنشر، الطبعة الثالث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

**22.** محسن أحمد الخضيري، حوكمة المؤسسات، طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.

**23.** محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة ، دار الحامد، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009.

**24.** محمد مصطفى سليمان " حكومة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة المديرين التنفيذين " الدار الجامعية، إسكندرية، مصر، 2008.

**25.** محمد مصطفى سليمان، دور حكومة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الطبعة الثانية الإسكندرية، مصر، 2009.

**26.** مفلح محمد عقل، الإدارات الألية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2000.

**27.** منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات- مدخل في التحليلي المالي وتقييم الأداء -، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

**28.** نعيم نمرد داود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية دار البداية، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

**29.** نهال فريد مصطفى، طارق الشهاوي، الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات، دار الجامعيين للطباعة والتجليد، 2012.

**2/ مذكرات ورسائل التخرج**

**1.** الأمين رضية، اهمية تطبيق مبادئ الحكومة في القطاع العام "مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015/2014.

**2.** بو خزار عمر، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، أدوات البكالوريا تقني، اقتصادي حلولها لطلبة العلوم المالية، شهادة الأصلية المهنية، المدرسة العليا للتجارة، تسير معتمد.

**3.** بوراس ياسمين، تقسيم الأداء المالي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، فسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014.

**4.** حدباوي مصطفى، بشاطة عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العوم الاقتصادية، اقتصاد عمومي وتسير مؤسسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016/2015.

**5.** زكارة وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، ماستر، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

**6.** سليماني رشيدة، "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات التأمين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد حضير، بسكرة، 2012-2013.

**7.** سناء مسعودي، تقسيم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أن ديمي، التخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، الشعبة العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي، الجزائر، 2014-2015.

**8.** عبد الصمد كانش، تحليل وتقسيم الأداء المالي لشركات التأمين، سالة ماستر أكاديمي، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014.

**9.** عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة " أثر فاعلية الحاكمة المؤسسة على الأداء المالي للشركات المدرسة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط، 2008.

**10.** علاء بن ثابت، التسير المالي، مطبوعة جامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2013- 2014.

**11.** عمر يوسف عبد الله الحباري، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017.

**12.** قادري أسماء، مهدي غنية " نظم وآليات الحوكمة " مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص حكامة المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة،2012 – 2013.

**13.** محمد البشير بن عمل، "دور الحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

**14.** نبيل فتلي، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

**15.** هاني زياد أحمد دراوشة، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، اطروحة ماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2014.

**3/ المجلات والملتقيات**

**16.** بو حديد ليلى، يحياوي إلهام، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتغليب NAC بالروبية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، الجزائر،2014.

**17.** داقر أمنة، بوزيان عثمان، الحوكمة ودورها فب تحسين الأداء التقاضي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة سعيدة، الجزائر.

**18.** رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، " مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات تالية للحد من الفساد المالي وإداري، جامعة بسكرة، المنعقد بالفترة 6-7 ماي، 2012.

**19.** مصطفى عبد الحسين علي واخرون، دور الحوكمة في تحسين الإدارة الاستراتيجي للإدارة لضريبة، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 8، العدد22، الفصل الأول، جامعة بغداد، 2013.

**4/ المواقع الالكترونية**

1. www.wikipedia.org. Consulter le02/05/2018
2. http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf

**ثانيا: باللغة الأجنبية**

**1.** ARNAUD THAVVRON, EVAEUATION D'EUVREPISE EB-ECONAMICA, 20 PARIS- FRAUQ -2007.
**2.** Frédéric georgel, IT gouevrnance: management stratigique d'un système d'information, édition dumod, paris, 2eme édition, 2006.
**3.** Raymond schadeck. George bertrand parfait kioes.l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise . institut luxembourgeois des administrateurs . deloitte.
**4.** Boussadia hichem . la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algerienne , thése de dotorat , spécialité audit et contrôle de gestion faculté des sciences economique , commerciales et des sciences de gestion , 2014.
**5.** Konan Anderson SENY KAN, Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relations interorganisationnelles , Centre de Recherche en Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse 1 , Place Anatole France.

# الملاحق

| أولا : مجلس الإدارة |
| --- |
| كيف يتم تشكيل مجلس إدارة الشركة ؟ |
| ..... ..... |
| هل يشترط الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و منصب المدير العام ؟ |
| ● نعم ● لا |
| هل هناك لجان تنبثق عن مجلس إدارة الشركة ؟ |
| ● نعم ● لا |
| ثانيا: الرقابة الداخلية Internal Audit |
| هل يشترط أن يكون ضمن هيكل إدارة الشركة إدارة مختصة بالرقابة الداخلية ؟ |
| ● نعم ● لا |
| هل يتولى إدارة الرقابة الداخلية مسئول من القيادات الإدارية بالشركة ؟ |
| ● نعم ● لا |
| هل يقوم مجلس الإدارة بتحديد صلاحيات إدارة الرقابة الداخلية حسب ما تنص عليه حوكمة الشركات؟ |
| ● نعم ● لا |
| ما مهام و مسؤوليات إدارة الرقابة الداخلية ؟ ..... ..... |

## ثالثا :المراجع و المدقق الخارجي External Audit

ماهي الجهة المسئولة عن تعيين مراجع أو مدقق الحسابات الخارجي ؟

- مجلس إدارة الشركة
- الجمعية العامة للشركة
- جهة أخرى

ما هي ابرز المهام التي يتعهد بها إلى مراجع آو مدقق الحسابات الخارجي ؟

.....

.....

.....

## رابعا : لجنة المراجعة Audit Committee

هل يشترط أن يكون هناك لجنة للتدقيق و المراجعة بالشركة ؟

- نعم
- لا

ما هي الضوابط المتبعة عند تشكيل لجنة المراجعة ؟

.....

.....

.....

.....

ما هي مهام اللجنة ؟

.....

.....

## خامسا : لجنة إدارة المخاطر

ما هي مسؤوليات لجنة إدارة المخاطر في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

| |
|---|
| ما هي الطرق المتبعة لدعم الحوكمة من قبل اللجنة لإدارة المخاطر ؟ |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ما هي النظم التي تتبعها لجنة إدارة المخاطر ؟ |
| ..... |
| ..... |
| ..... |

# الملحق رقم 05

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة عمار الثليجي – الاغواط –**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**

تحية واحترام.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماستر في الاقتصاد و تسيير المؤسسات

**"أثر آليات الحوكمة على تحسين الأداء المالي**

**حالة تطبيقية على مديرية الصيانة " سونطراك "**

تمثل هذه الأسئلة أحد الجوانب الهامة في البحث , وتهدف إلى دراسة اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي , أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بآرائكم القيمة . كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....