جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

الشعبة :العلوم المالية و المحاسبة التخصص : التدقيق ومر اقبة التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم EPM

مقدمة من طرف الطالبان :

- زحاف حسين.
- رابح محمد الآمين.

تحت إشراف :

- الدكتور : ولد سعيد محمد.

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ. مادوري نورالدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	د. ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. برياطي حسين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2021/2020

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

❖ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوٓاْ إِلَّآ إِيَّاهُ وَبِٱلْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ❖

على ضوء هذه الآية ، أهدي ثمرة جهدي إلى ملاكي في الحياة،

من كان في دعائها سر نجاحي " **أمي الحبيبة** "

إلى من أحمل إسمه بكل فخر، على وعدي لك " **أبي العزيز** "

إلى إخوتي الأعزاء إلى كافة أفراد العائلة إلى كافة الأصدقاء وزملاء الدراسة

إلى صديقي عبد القادر و حضري سعيد وكل من ساعدني من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل وكان سندا لي في إنجاز مذكرتي

شكراً

شكر وعرفان

الحمد والثناء **لله** العلي على نعمته وتوفيقه لإنجاز هذا العمل.

وأتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور " **ولد سعيد مُحَمَّد** " لإشرافه

على هذا العمل، وما قدمه لي من توجيهات ونصائح أفادتني بإنجاز هذا العمل.

وإلى كل دفعتي طلبة السنة الثانية ماستر، قسم المالية و المحاسبة

لكم مني فائق التقدير والعرفان

ملخص :

استحوذت حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، على اهتمام عديد الباحثين والخبراء وكثير من الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة، ولعل أبرز أسباب هذا الإهتمام هو الأزمات العالمية التي ضربت العديد من الدول، وما أفرزته التحقيقات، من وجود تلاعبات كبيرة، وسوء تسيير في كثير من المؤسسات، سواء في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء .وتهدف هذه الدراسة عموما، إلى دراسة موضوع الحوكمة وعن دورها أو انعكاسها على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، من خلال إتباعنا لمنهج وصفي إستقرائي في الفصل الأول معتمدين في ذلك على عديد المراجع المختلفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، في دراستنا لتحليل البيانات المحصل عليها من الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة ميناء مستغانم، وخلصت الدراسة من خلال كلا الفصلين إلى وجود انعكاس إيجابي للحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، الأداء المالي، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract:

In recent years, corporate governance has attracted the attention of many researchers and experts and many relevant international bodies and organizations. Perhaps the most prominent reason for this concern is the global crises that hit many countries, and the results of the investigations of large manipulations, and mismanagement in many institutions, Both in developed and developing countries.

This study aims at studying the subject of governance and its role or its reflection on the financial performance of the economic institutions in Algeria through following a descriptive approach in the first chapter, based on the various references. The applied side was followed by analytical descriptive approach. Our study of the analysis of the data obtained from the questionnaire addressed to the staff of the mostaganem port corporation . The study concluded in both chapters that there is a positive reflection of governance on the financial performance of the institution in question.

key words : Corporate Governance, Financial Performance, Economic Corporation.

الفهرس

الإهداء و الشكر	
الملخص	
الفهرس	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	
المقدمة العامة	1
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	6
المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات	6
أولا : نشأة حوكمة الشركات	6
ثانيا :التطور التاريخي للتحليل المالي	6
المطلب الثاني: خصائص وأهمية و أهداف حوكمة الشركات	8
أولا : مفهوم معايير التحليل المالي	8
ثانيا : أهمية الحوكمة وأهدافها	10
المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات ونماذجها	12
أولا : آليات حوكمة الشركات	12
ثانيا : نماذج حوكمة الشركات	14
المبحث الثاني : أساسيات نظام حوكمة الشركات	15
المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات ومحدداتها	15
أولا :مبادئ حوكمة الشركات	15
ثانيا :محددات حوكمة الشركات	18
المطلب الثاني : نظام حوكمة الشركات وركائزها	19
أولا : نظام حوكمة الشركات	19
ثانيا : ركائز حوكمة الشركات	20
المطلب الثالث :هياكل الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها	22
أولا : هياكل الحوكمة	22
ثانيا :الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	24
المبحث الثالث : و اقع تطبيق الحوكمة في الجزائر	25
المطلب الأول : دوافع تطبيق الحوكمة في الجزائر	25
المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر	26
المطلب الثالث : مقترحات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر	28
خاتمة الفصل	29
الفصل الثاني : الأداء المالي و حوكمة الشركات	
تمهيد	30
المبحث الأول :عموميات حول الأداء المالي والرقابة عليه	31
المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي	31

تعريف الأداء المالي	31
المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء المالي	32
أولا :الهيكل التنظيمي	32
ثانيا :المناخ التنظيمي	32
ثالثا : التكنولوجيا	32
رابعا : الحجم	33
المطلب الثالث :الرقابة على الأداء المالي	33
أولا : مفهوم الرقابة على الأداء	33
ثانيا : مراحل الرقابة على الأداء المالي	34
ثالثا : مستويات عملية الرقابة	35
المبحث الثاني :تقييم الأداء المالي	36
المطلب الأول : عموميات حول تقييم الأداء المالي	36
أولا : مفهوم تقييم الأداء المالي	36
ثانيا : الهدف من تقييم الأداء المالي	36
ثالثا :أهمية تقييم الأداء المالي	37
المطلب الثاني :مراحل تقييم الأداء المالي	38
أولا: مراحل تقييم الأداء المالي	38
ثانيا :مصادر معلومات تقييم الأداء المالي	38
المطلب الثالث :مشكلات تقييم الأداء	39
قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات	39
المبحث الثالث :دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية	40
المطلب الأول :انعكاس دور آليات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	40
أولا : العلاقة بين آلية مجلس الإدارة والأداء المالي	40
ثانيا :العلاقة بين آلية التدقيق الداخلي والخارجي والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	41
المطلب الثاني : انعكاس مبادئ الحوكمة على الأداء المالي	42
أولا : الإفصاح المحاسبي	42
ثانيا : الشفافية المحاسبية	43
ثالثا : أهمية والية جودة الإفصاح والشفافية في ظل حوكمة الشركات	43
المطلب الثالث : اثر الحوكمة على جودة القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي	44
خاتمة الفصل	46
الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم	
تمهيد	47
المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم	48
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم	48
أولا : لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم	48

ثانيا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم	49
ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	50
المطلب الثاني: تعريف أدوات البحث المعتمدة، المجتمع وحدود الدراسة	55
المبحث الثاني: تشخيص الو اقع العملي لمبادئ الحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم	56
المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات بمؤسسة ميناء مستغانم	56
المطلب الثاني: تقييم مدى الإلتزام بمبادئ الحوكمة بمؤسسة ميناء مستغانم	57
المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات و تأثيره على تحسين الأداء المالي لمؤسسة ميناء مستغانم	72
المطلب الأول : تقييم الأداء المالي من خلال تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في مؤسسة ميناء مستغانم	72
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة ميناء مستغانم	76
خاتمة الفصل	78
الخاتمة العامة	79
المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	بيان الشكل	الصفحة
01	خصائص حوكمة الشركات	9
02	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)	17
03	نظام حوكمة الشركات	19
04	ركائز حوكمة الشركات	20
05	هياكل حوكمة الشركات	23
06	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	24
07	مراحل عملية الرقابة	34
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.	54
09	توزيع العينة على أساس المبدأ الأول: توفر إطار فعال لحوكمة الشركات	58
10	توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهم الوحيد (الدول)	60
11	توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث: :المعاملة المتساوية للمساهمين	62
12	توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح	63
13	توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية	66
14	توزيع العينة على أساس المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة	69
15	توزيع العينة على أساس تقييم الأداء المالي	73

قائمة الجداول :

رقم الجدول	بيان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة على أساس المبدأ الأول لحوكمة الشركات	58
02	توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني لحوكمة الشركات	61
03	توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث لحوكمة الشركات	62
04	توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع	64
05	توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس	67
06	توزيع العينة على أساس المبدأ السادس	70
07	توزيع العينة على أساس تقييم الاداء المالي	74

المقدمة العامة

مقدمة :

عـرف العـالم خـلال السـنوات الاخيرة الكثير مـن التحـولات في العديـد مـن المجـلات السياسـية , ومـن بينهـا المجـال الاقتصـادي والتكنولـوجي وتطورت حدتها في القرن التسـعينات ,خاصة بعد الازمات المالية للمؤسسـات الاقتصـادية التي عانـت منهـا حتى الـدول المتقدمـة ,وهـذا راجـع الى الفسـاد المالي والإداري نظرا الى المنافسـة وانفتـاح الاسـواق على بعضـها البعض ,ما جعل الدول تبحث عن حلول لمواكبة هذه التحديات وذلك بوضع مجموعة من الضوابط والمبادئ الأخلاقية والمهنية بهدف تحقيق الثقة و حسـن المراقبـة وهنـا جـاء ظهـور مصـطلح حوكمـة الشـركات , وكان التقريـر التي اصـدرته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي سنة 1999بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" وهو اول اعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المصطلح .

يعتبر مفهوم الحوكمة أحد أهم المصطلحات التي ميزت التفكير الاقتصادي في اواخر القرن الماضي ,فالحديث الذي كان دائرا حول الحوكمة كان جله منسبا على الاداء الشركات ومدى قدرتها على انشاء القيمة لمختلف الاطراف حيث ان ذلك التضارب للمصالح نتج عنه ظهور بعدين رئيسيين لحوكمة الشراكات ,الأول مالي وهو متعلق اساسا بالمالكين أو المساهمين وتعظيم ثرواتهم والآخر استراتيجي متعلق بالمسيرين والآليات التي تأطر السلطة التقديرية لهم عند اتخاذ القرارات وحدودها بما يضمن حماية المساهمين.

وبما أن أهداف مختلف المؤسسات الاقتصادية يرتبط بقياس عملية الاداء المالي فانه قد يكون من الضروري وجود علاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي و من هنا يمكن طرح الاشكالية التالية :

- ❖ كيف يمكن لحوكمة الشركات التأثير في تحسين الأداء المالي للشركات؟

أسئلة الفرعية :

- ✓ ماهية حوكمة الشركات ؟
- ✓ كيف يمكن تقييم الأداء المالي للشركات ؟
- ✓ ما علاقة الأداء المالي بالحوكمة ؟وكيف تساهم الحوكمة في تحسينه؟

ثانيا :الفرضيات :

للحوكمة عدة آليات يمكن تطبيقها على واقع المؤسسات قصد تحقيق الاداء المالي المخطط له .

الفرضيات الفرعية :

- حوكمة المؤسسات هي عبارة عن نظام للتحكم و الرقابة، يتطلب احترام مجموعة من المبادئ للحد من مخالفات الإدارة المحتملة و ضمان التناسق الفعال بين الإدارة و المساهمين.
- سعت الجزائر إلى تطبيق الحوكمة من خلال ميثاق الحكم الراشد.

- يوجد مستوى كبير لدور وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة وتحديد مسؤولياتيم، على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- يوجد دور فعال لآلية التدقيق في التأثير بشكل ايجابي على الأداء المالي للمؤسسة.
- دور الإفصاح والشفافية في تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف، والتحسن في الأداء المالي داخلها.

أسباب الدراسة :

تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية نجملها معا في ما يلي :

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع وكذا لعلاقته الوثيقة بالتخصص الجامعي .
- حداثة الموضوع وندرة الموضوعات التي تتحدث عن الحوكمة وتأثيرها في الأداء المالي .
- الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا من المواضيع الهامة والحديثة، ألا وهي الحوكمة وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهذا من شأنه أن يعطي دلائل مهمة حيال طبيعة ونوعية المعلومات المالية والإدارية التي تؤثر في طبيعة القرارات الاستثمارية المستقبلية في الجزائر.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تناول الجوانب النظرية والفكرية لحوكمة الشركات، وكذا الأداء المالي فيها .
- تقييم مدى تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر .
- إبراز العلاقة بين تبني قواعد وآليات وأبعاد حوكمة الشركات، والأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

حدود الدراسة : تنحصر دراستنا في ما يلي :

✓ **الحدود الموضوعية :** تتطرق دراستنا لمفهوم الحوكمة وانعكاساتها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

✓ **الحدود الزمانية :** تمتد دراستنا النظرية من نهاية إمتحانات الفصل الأول إلى غاية من الإنتهاء من إنجاز هذه المذكرة، وذلك في منتصف شهر ماي 2021

✓ **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم .

صعوبات الدراسة :

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

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر .
- صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بالحوكمة وتطبيقها في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .
- ضبابية مفهوم الحوكمة لدى العديد من الأشخاص و الكيانات الإقتصادية.

الدراسات السابقة :

1- دراسة يحياوي إلهام، بوحديد ليلى 2014

بعنوان: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية .

وهي عبارة عن دراسة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 2014/05 ،حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة، ومنافع تطبيقها بالمؤسسات، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، ذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة NCA رويبة بالجزائر .

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA رويبة، إتضح أن الشفافية تلعب دورا كبيرا في جذب رأس المال، كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها.

2- دراسة بن عيسى ريم

2014 بعنوان: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء.

وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، للسنة الجامعية 2011-.2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق للمفاهيم النظرية لحوكمة الشركات وتطورها الزمني، وكذا التعرف على الجهود الدولية لإرساء مفهوم الحوكمة، وكذا دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تعزيز كفاءة وأداء المؤسسات، وكذا تم التطرق من خلال الدراسة التطبيقية، إلى تأثير آليات الحوكمة على أداء المؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة، بين إرتباط آليات حوكمة الشركات بأداء المؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

3- دراسة محمد الصالح فروم الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية؛ جامعة باجي مختار- عنابة-؛ 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى إلتزام المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة بقواعد حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ الإفصاح والشفافية؛ وأصحاب المصالح والتدقيق والرقابة الداخلية و إدارة المخاطر؛ كما هدفت أيضا إلى إختبار مدى تأثير الإلتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة؛ وذلك من خلال تصميم إستبانة شملت محاور الدراسة ووزعت على فئات العينة؛ واستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الإستبيان و اختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة تلتزم بتطبيق جميع قواعد حوكمة المؤسسات السالفة الذكر.

4- دراسة وسيلة سعود؛ حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير؛ جامعة محمد بوضياف - المسيلة-؛ 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛ باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة؛ وهذا من خلال تصميم 150 إستبيان وتوزيعه على عينة من 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة؛ وإستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الإستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة .

توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة؛ مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام؛ لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الامد.

الفصل الأول

تمهيد :

تلّقى مفهوم حوكمة الشركات إهتمام كبير وخاصة في الآونة الأخيرة، حيث أصبح مفهوم حوكمة الشركات قضية ذات أبعاد دولية، وبمعنى آخر أصبحت أداة ضد الأزمات المالية والانهيارات الإقتصادية ومختلف مظاهر الفساد من حيث أنها تضع حدود بين مختلف أطراف الشركة،كما تمنع من إساءة إستخدام السلطة المفوضة لكل طرف من أطراف هذه العلاقة، التي تكون إما ممنوحة من طرف القانون أو النظام المعمول به .

لقد أثارت سلسلة الأزمات المالية والانهيارات المفاجئة لعدد من الشركات العالمية تساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى هذه الفضائح المالية ولعل من أبرز هذه الأسباب وأهمها الفساد المالي والإداري، مما استدعى إيجاد معايير لضبط صلاحيات الإدارة العليا وقواعد رقابية أكثر تشددا أو حرصا على تحقيق مصالح كل الأطراف .مما دفع بالشركات والمنظمات الإقليمية والدولية العمل على إصدار مبادئ حوكمة الشركات مع وجوب تميزها بالمرونة وذلك بما يتناسب مع البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة .

وانطلاقا مما سبق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني : أساسيات نظام حوكمة الشركات.

المبحث الثالث : واقع الحوكمة في الجزائر.

المبحث الأول :ماهية الحوكمة الشركات

المطلب الأول : نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

أولا: نشأة حوكمة الشركات

ظهر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Govemance بقوة حديثا عام 1997 , عقب انفجار الأزمة المالية الأسيوية وظهور أزمة الثقة في الشركات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشات ,ونتيجة لذلك ظهر نظام حوكمة الشركات من خلال حرص عدد من الشركات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل ,وعلى رأس تلك الشركات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فأصدرت في عام 1999 "مبادئ حوكمة الشركات ",والتي تهدف لمساعدة كل الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسة لتطبيق حوكمة الشركات لدعم إدارة الشركات في المحافظة على كفاءة واستقرار أسواق المال ,ومن خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية ,وفي ضوء ما تم استعراضه لمفهوم حوكمة الشركات نجد أن حوكمة الشركات هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية ,كما يمكن وصف حوكمة الشركات على أنها ناتج لضغوط واتجاهات أسواق المال لتقويم سلبيات التجارة الحرة وبعض الممارسات غير المسئولة في الأسواق التجارية ,وسوف نتعرض في هذا المبحث لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئها لحوكمة الشركات ,وحوكمة الشركات وتطبيقها في الجزائر[1].

ثانيا :مفهوم حوكمة الشركات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات وفيما يلي نعرض بعض التعاريف :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح،كما أنه يحدد قواعد وإجراءات الخاصة بإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وبذلك يتحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على أداءها, كما يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: "التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها [2].

أما مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)عرفها بأنها: "الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة " [3].

1-أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012 ، ص 92، 93.

2- وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومت المحاسبية، عمركز الكتاب الأكاديمي، عمان،الطبعة الأولى 2015،ص24.

3- طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ – التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف ،الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر،2005 ،ص 5.

وعرفها محمد مصطفى سليمان: "بأنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثمارهم أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدى بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، فهي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

وعرفها تقرير Cadbry سنة 1992 بإختصار بأنها: " نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.

كما تعرف أيضا بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية[1].

و بناءا على ما تقدم، فإن التعريفات السابقة تتضمن العديد من الجوانب أهمها:

- تعمل الحوكمة على وضع القوانين والمعايير التي تتضمن التوجيه والتحكم والسيطرة على أداء الشركات.
- تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقات بين الأطراف الأساسية (مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح)، أي تحدد العلاقات التعاقدية بين مختلف أطراف الشركة.
- تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق حملة الأسهم ومساءلة مجلس الإدارة .

وعليه فحوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات والمعايير تعمل على الرقابة والتوجيه والسيطرة على الشركات وذلك بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومساءلة الإدارة لتحقيق مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة وزيادة الثقة في أداء الشركات.

1- وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق،ص25.

المطلب الثاني :خصائص وأهمية وأهداف حوكمة الشركات

أولا :خصائص حوكمة الشركات :

تتمثل خصائص حوكمة الشركات في : الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية 1 الاجتماعية، يمكن شرحها كما يلي [1] :

✓ **الانضباط** : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. ويتحقق الإنضباط بوجود عدة مفاهيم منها وجود الحافز لدى الإدارة في الإلتزام بالأعمال الرئيسية المحددة وتزويد المساهمين بمعلومات واضحة والتقويم السليم لحقوق الملكية ورأس المال، ولابد من إدراج مدى تطبيق الحوكمة في التقرير السنوي، وتوزيع الفائض من النقد على المساهمين وإستخدام الديون لعمليات التوسع في المشاريع التي تعود بالعائد على الشركة .

✓ **الإفصاح والشفافية:** تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الإنترنت .وفي حالة غياب الشفافية ينتج تأثير سلبي على النمو الإقتصادي، إذ أن عدم الإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية سوف يؤدي إلى خروج الإستثمار الأجنبي من الدولة إلى الدول التي لا تحجب أي معلومات عن مساهميها. وهنا يجب التمييز بين الإفصاح والشفافية وذلك إن الأخيرة تعد أكثر شمولية لمختلف الجوانب السياسية، الإجتماعية، والإقتصادية في المجتمع.

✓ **الإستقلالية**: تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات، ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا؛ وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة؛ وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يراسلها عضو مجلس إدارة مستقل؛ تدعيم وجود مدققين مستقلين .

✓ **المساءلة:** بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال: ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية؛ التصرف بشكل فعال ضد الموظفين الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم؛ التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطتهم .

✓ **المسؤولية:** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة، ويتحقق ذلك من خلال: عدم قيام الإدارة الإشرافية بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الإجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة للتدقيق ترشح المدقق الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المدققين الداخليين والإشراف على أعمال التدقيق الداخلي .[2]

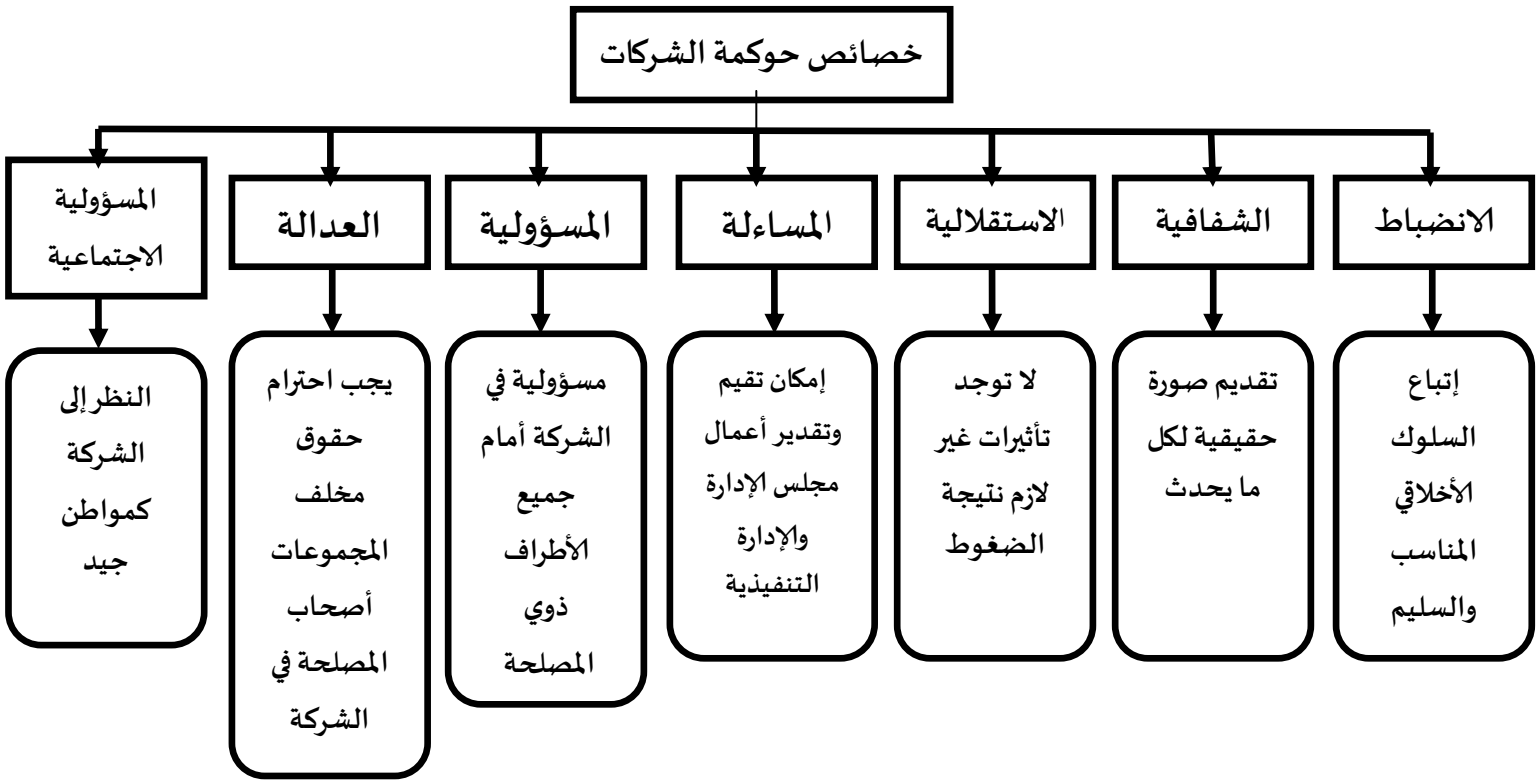
1- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)"، مكتبة . الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 ،ص 128.

2- سوليفيان جون وآخرون،"حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين "، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003 ،ص 65 .

✓ **العدالة:** إحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة، ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية؛ حق حملة الأسهم في الدعوة إلى الإجتماعات العامة؛ سهولة طرق الأداء بالأصوات؛ والمكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، وإعطاء المساهمين حق الإعتراض عند عدم الحصول على حقوقهم في المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في إتخاذ القرارات.

✓ **المسؤولية الإجتماعية:** أي النظر للشركة كمواطن صالح، ويتحقق ذلك من خلال: وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي؛ وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة ووجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية [1] .

من خلال ما سبق الشكل رقم(1)يوضح خصائص حوكمة الشركات



المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، ص139

1- يوسف طارق محمد، "الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى إرتباطهما بالمعايير المحاسبية"، المؤتمر العربي الأول حول :متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي ،شرم الشيخ ، مصر،2007 ، ص18.

ثانيا:أهمية الحوكمة وأهدافها :

أهمية الحوكمة : تختصر أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة , وذلك بغرض حماية مستخدمي هذه القوائم ، وتعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه ، وتأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها ، وكذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها ،وضمان تحقيقها لأهداف المسطرة بشكل قانوني واقتصادي سليم ،وعموما يمكن التمييز بين الأهمية بالنسبة للشركات ، والأهمية بالنسبة للمساهمين [1] .

أ- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات : تظهر أهميتها من خلال أنها :

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة ، من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ، ومجلس الإدارة والمساهمين .
- تؤدي إلى الانفتاح على الأسواق المال العالمية ، وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين ،لتمويل المشاريع التوسعية ,
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين ،لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

ب_أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين : تظهر أهمية الحوكمة للمساهمين من خلال أنها :

- تساعد في ضمان حقوق كافة المساهمين ،مثل حق التصويت ،وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل .
- الإفصاح الكامل على الأداء الشركة ،ووضع المالي ،والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل المجلس الإدارة العليا ،والذي يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركة .

كما تكمن أهمية الحوكمة في :

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركة .
- رفع مستويات الأداء للشركات ،وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدولة .
- زيادة قدرة الشركات الوكنية ، على المنافسة العالمية وفتح الأسواق جديدة لها .
- توفير قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي ، الذي يمكن للشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها [2].

1- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ،"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ،ص 27-28.

2- مصطفى يوسف كافي ، "الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-آفاقها)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013 ،ص219-220 .

أهداف حوكمة الشركات [1] :

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمية فيما يلي :

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها .
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- تحقيق الشفافية في جميع الأعمال الشركة.
- تحقيق وتامين العدالة لكافة أصحاب المصالح ،والمتعاملين مع الشركة .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركة.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة .
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها ،بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح ،وبعيدا عن الاحتكارات _الالتزام بالأحكام القانونية والتشريعات النافذة .
- العمل على التأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركة، بما فيها الأداء المالي، من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية.
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين .

1- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص35، 37.

المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات ونماذجها

أولا : آليات حوكمة الشركات [1] :

تنقسم آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى آليات خارجية

- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

وهي الأنشطة وفعاليات المؤسسات ،واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ،ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي :

1. **التدقيق الداخلي :** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ،وذلك بزيادة قدرت المساهمين على مساءلة الشركة ،حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال النشاطات التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة ،وتحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة ، وتقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي .

و يعد التدقيق الداخلي آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد إعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، حيث أكدت لجنة كادبوري (cadbury commitee) على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في إكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة أهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص [2] .

2. **مجلس الإدارة** : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ،فهذا الأخير يحمي رأس المال المستثمرين من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ،وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا ،كما أن مجلس الإدارة يشارك بفاعلية في وضع إستراتجية الشركة كما انه يقدم الحوافز المناسبة للإدارة ،ويراقب سلوكها ويقيم أدائها ،ولكي يستطيع المجلس الإدارة قيام بعمله على أكمل وجه يقوم بتنصيب لجان من أعضائه غير تنفيذيين ،ومن أبرزهم ما يلي :

أ - **لجنة التدقيق :** ويتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ،وذلك من خلال إعدادها لتقرير المالية ،وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة ،كما أنها تدعم هيئات التدقيق الخارجي ،وزيادة استقلالية ،فضلا عن ذلك دورها في تأكيد على التزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ب - **لجنة المكافآت :** وترتكز هذه اللجنة على وظائف المكافآت بمنح مزايا الخاصة ومكافآت الإدارة العليا .

ج - **لجنة التعيينات :** ومن ابرز وظائف هذه اللجنة هو تعيين وتحديد أفضل المرشحين المؤهلين لتوظيف الموظفين ويجب أن تتميز هذه الوظيفة بالموضوعية وإعلان عن الوظائف بأشغالها.

1- محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص81.

2- هاني محمد خليل,'مدى تأثري تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة',رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير,الجامعة الإسلامية لغزة ,كلية التجارة,قسم المحاسبة و التمويل,2009,ص 24

- **الآليات الخارجية لحوكمة الشركات** :

تتمثل آليات بحوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة ،والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ، و يمكن عرضها فيما يلي :

1) **التدقيق الخارجي** :يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ،ولتحقيق ذلك ينبغي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق ، في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة ، سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ،وبالتالي اختيار أفضل المدققين والمتخصصين في مجال الاختصاص الذي تعمل فيه الشركة .

كما أصبح دور التدقيق الخارجي جوهريا وفعال في مجال حوكمة الشركات نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى مصداقية وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات، وعلى ذلك فإن المدقق الخارجي يلعب دور حوكمي –قانوني وتنظيمي- في أنشطة التقرير المالي للإدارة، من خلال إبلاغهم لمستخدمي التقارير المالية أن هذه التقارير عرضت بشكل عادل وصادق. فالمدقق يعمل مع العوامل والجهات التي تشترك في عمليات الحوكمة لضمان أن أصحاب المصلحة يحصلون على أعلى جودة للتقارير المالية، بالإضافة إلى المساعدة في حماية المصالح الحالية والمستقبلية لحملة الأسهم والمستثمرين الآخرين وغيرهم من أصحاب المصالح [1] .

2) **منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري** :تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ،وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح ، فسوف تفشل في مناقشة الشركات التي تعمل في نفس حقل التخصص ، وبالتالي تتعرض للإفلاس ، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة ، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا .

3) **الاندماجات والاكتساب** : مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، لان الاكتساب آلية من الآليات الحوكمة ، وبدونها لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض ، وعندما تحصل عملية الاكتساب أو اندماج ,

4) **التشريع والقوانين** : غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ،لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط ، بل أيضا على كيفية تفاعلهم في ما بينهم .

1- سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماستر تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ،ص29

ثانيا : نماذج حوكمة الشركات :

من خلال الدراسات السابقة لم يمكن التوصل إلى نموذج موحد للحوكمة نظرا لتعدد واختلاف تطبيقها ويمكن دراسة بعض النماذج نذكر أهمها:

- **نموذج الأنجلو أمريكي:** في يوليو 2002،اقر الكونغرس الأمريكي قانون ساربانيس المصمم خصيصا لجعل الشركة الأمريكية (SOX) اوكسلي أكثر شفافية وقابلية لمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

يسعي القانون إلى إعادة بناء ثقة المستثمرين من خلال توفير ممارسات حوكمة الشركات الجيدة لمنع عمليات الاحتيال وعمليات الغش في الشركات التجارية ، وتحسين الثقة والشفافية في إعداد التقارير المالية، وخدمة المحاسبة للشركات المدرجة ، تعزيز مسؤولية الشركات والتدقيق المستمر .

حسب هذا النموذج فان الملاك المساهمون ينتخبون مجلس الإدارة ليتولى الإشراف على أنشطة المؤسسة ، وهذا يعني ان المساهمون يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الإدارة والأعضاء الذين يشكلون ذلك المجلس والمجلس لديه ثلاث وظائف رئيسية [1] :

← تمثيل الملاك المساهمين ← توجيه للإدارة ← الإشراف والمراقبة

- **النموذج الألماني:** تدرس ألمانيا الخطوات المناسبة نحو حوكمة الشركات منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

أنشا قانون الشركات في ألمانيا عام 1870 هيكلا مزدوجا لرعاية المستثمرين الصغار و الجمهور, جعل قانون الشركات في عام 1884 المعلومات و الانفتاح هو الموضوع الرئيسي, كما يفرض القانون الحد الأدنى لحضور الاجتماع الأول للمساهمين في أي شركة.

يتميز هذا النموذج بان المساهمون يملكون المؤسسة إلا أنهم لا يفرضون آليات الحوكمة جيدا حيث أن 50% من المجلس ألاستشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما 50% الباقون يتم تعيينهم من اتحادات العمال.

ينطوي هذا النظام على أن الموظفين و العمال ليسو فقط معنيين بأمر المؤسسة بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حوكمتها.

- **النموذج الياباني :** يتميز هذا النموذج بان المؤسسات المالية لها دورا أساسيا في هيكلة الحوكمة ،حيث يعتبر المساهمون والبنك (المؤسسة المالية) معا أعضاء مجلس الإدارة .

و تلعب المؤسسات المالية في هذا النموذج دوار أساسيا في تعيين مجلس الإدارة بالمشاركة مع المساهمين و كذلك الأمر بالنسبة للرئيس و تمارس الإدارة التنفيذية الوظائف الإدارية من خلال مجلس الإدارة و يتدخل البنك الممول حتى بتزويد الإدارة بالمدراء و يسيطر أيضا على الوظائف الإدارية [2].

1- وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق،ص25.

2- محاضرات سابقة، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة مستغانم، سنة أولى ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، 2020

المبحث الثاني :أساسيات نظام حوكمة الشركات

المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات ومحدداتها

أولا : مبادئ حوكمة الشركات [1]:

المبادئ التي سوف يتم عرضها هي المبادئ المعدلة التي أخذت في الاعتبار ما حدث من تطورات منذ عام 1999 حتى الوقت الحالي وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على هذه الصياغة المعدلة في 22ابريل 2004 وتتكون تلك المبادئ من ستة مبادئ أساسية هي :

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :** من أهم العناصر التي يجب توفرها في اي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة وتعكس :

- ضرورة توفير إطار فعال للقوانين و التشريعات و الأسواق المالية.
- رفع قيود عن نقل رؤوس الأموال.
- وجود نظام مؤسساتي فعال يضم تشريع و تطبيق البنية الفوقية الأزمة.
- يجب أن يكون هذا الإطار ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة الأسواق و تشجيع على قيام الأسواق التي تتصف بالشفافية و الفعالية.

- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية** : من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين و ابرز هذه الحقوق :

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الأزمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة و التصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة .
- كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على المعلومات الكافية حول أي قرارات تخص أي تغيرات جوهرية.
- إصدار أسهم إضافية.

- **دور أصحاب المصالح** : ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشاها القانون، أو تنشا نتيجة لاتفاقات متبادلة , و أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة و فرص العمل و استدامة المنشات السليمة ماليا.

1- عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، مرجع سابق،ص 24، 32.

- **الإفصاح والشفافية :** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة الشركات و من أهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها :

- النتائج المالية و نتائج عمليات الشركات , أهداف الشركة , الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت ، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين و المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة , بما في ذلك مؤهلاتهم و عملية اختيارهم , العمليات المتصلة إطراف من الشركة , عوامل المخاطرة المتوقعة , هياكل الحوكمة و سياستها.

- **مسئوليات مجلس الإدارة :** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة، و الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة , ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة و المساهمين.

و من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة :

- استعراض و توجيه إستراتجية الشركة , و خطط العمل الرئيسية , و سياسة المخاطر , و الموازنات التقديرية ، وخطط الأعمال السنوية , ووضع أهداف الأداء و مراقبة التنفيذ.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة و إجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد المكافآت و الرواتب و الإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة و انتخابه.
- رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة و نظم أعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة, مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة , و على وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر و الرقابة المالية و رقابة العمليات.

- **المعاملة المتساوية للمساهمين :** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب , و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم , كما ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وأيضا تتضمن تلك المبادئ مجموعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ بحيث تضمن التطبيق السليم لها هذا وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة التابعة لغرفة التجارة الأمريكية بالقاهرة (CIPE) بترجمة وشرح تلك المبادئ إلى اللغة العربية ويوضح هذا الشكل ملخص لتلك المبادئ والإرشادات المتعلقة بها [1].

1- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق،ص 34.

الشكل رقم (2) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)

المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، ص 23

ثانيا :محددات حوكمة الشركات :

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ،ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى قسمين : محددات داخلية ومحددات خارجية .

- **المحددات الداخلية :**

وتتضمن القواعد والأسس والأنظمة الداخلية في الشركة تأتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت [1] .

- **المحددات الخارجية:**

ويقصد بها البيئة العام للاستثمار في الدولة وتتضمن مايلي :

- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كقانون الشركات وقانون هيئة الأوراق المالية، قانون السوق الأوراق المالية ،قانون الضريبة ،قانون إحداث المصارف الخاصة ...الخ.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام أجهزة الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات .
- كفاءة القطاع المالي "المصارف وسوق المال " في توفير التمويل اللازم لتمويل المشاريع .
- كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: مكاتب تدقيق الحسابات ومكاتب المحاماة وشركات استشارات المالية والاستثمارية ...الخ [2].

1- أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، مرجع سابق، ص 223.

2- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق، ص33.

المطلب الثاني : نظام حوكمة الشركات وركائزها

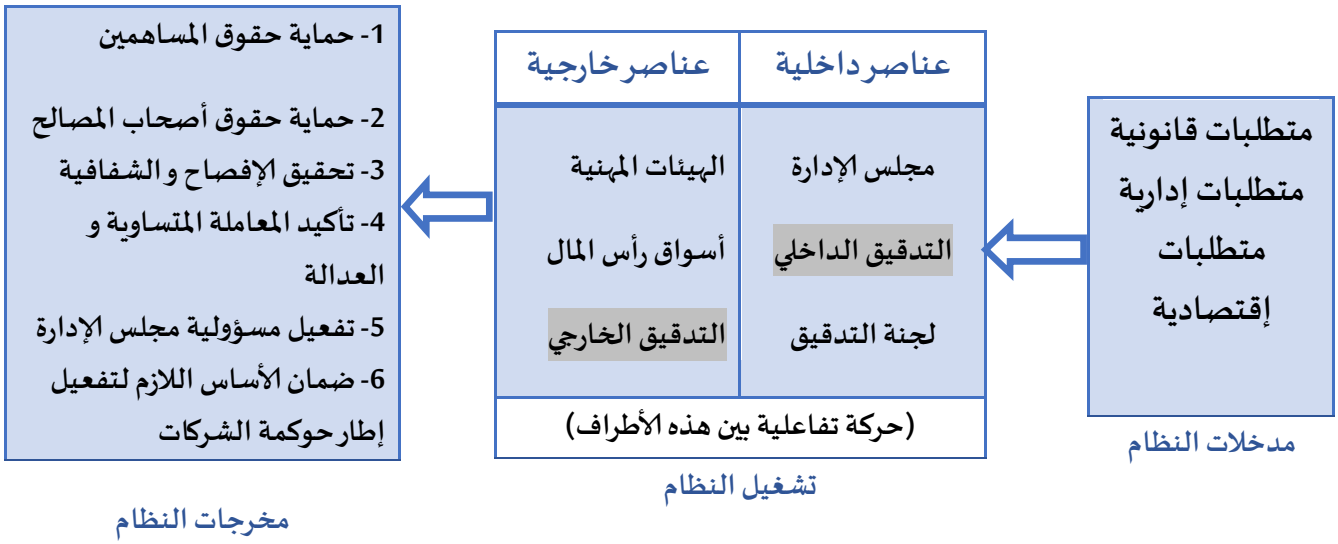
أولا : نظام حوكمة الشركات :

حوكمة الشركات عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء يعمل على تفعيل الإمكانات وتوظيف الموارد بطريقة كفوءة وكما يعمل كمنظومة تفاعلية إستهدافية مكونة من ثلاث أجزاء هي [1] :

- **المدخلات:** وهو ما تحتاج إليه الحوكمة من المستلزمات وما يتعين توفيره لها من مطالب سواء كانت مطالب تشريعية أم إدارية أم قانونية أم إقتصادية مجتمعة.
- **تشغيل الحوكمة:** ويشير إلى الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة والمشرفة على هذا التطبيق وجهات الرقابة وكل الكيان الإداري داخل الشركة أو خارجها يسهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الإلتزام بها فضلا عن تطوير أحكامها والارتقاء بها
- **المخرجات:** الحوكمة ليست هدفا بحد ذاتها بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع، إذ أن المخرجات هنا مجموعة المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العلمية والتنفيذية سواء في الشركات أو البنوك للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية .

ومنه نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية، الإدارية والإقتصادية كمدخلات تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، لجان التدقيق ومجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية [2] .

الشكل رقم(3) : نظام حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، ص 25

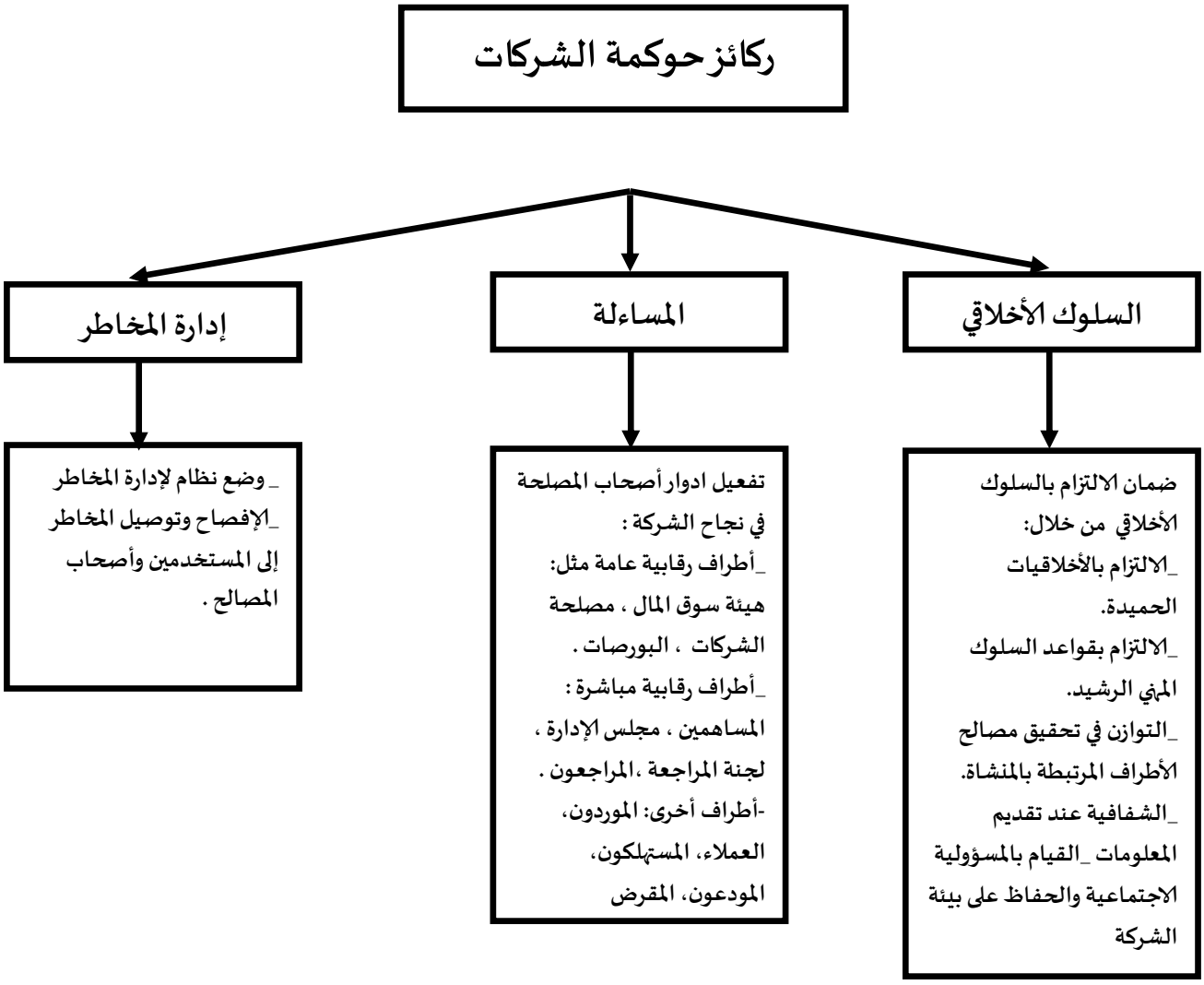
1- أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، مرجع سابق، ص 183، 184.

2- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق، ص24 ، 25.

ثانيا : ركائز حوكمة الشركات :

هناك عدة ركائز تناولتها الهيئات المختصة وعديد الباحثون كي يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه ، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) ركائز حوكمة الشركات :



المصدر: بن شهيدة فضيلة دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ص 33

يمكن توضيح أهم الركائز التي تم تناولها في الشكل السابق كالآتي [1]:

- **السلوك الأخلاقي:** وتتضمن البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في الشركة إذ تحدد هذه القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصحيح في الوقت الصحيح حول حل المشاكل و تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في العمليات التي تقوم بها الشركة الداخلية منها والخارجية للحد من العلاقات والنشاطات التي تقلل من دور الحوكمة كتعارض مصلحة الدائنين حاملي السندات مع حاملي الأسهم أو تعارض بين الإدارة العليا ومحافظ الحسابات نتيجة كشف هذا الأخير التلاعب في الأرقام المحاسبية، وإخفاء المعلومات عن الملاك، والتلاعب في القوائم المالية والقدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية مستقبلا بغرض زيادة حوافز الشركة ودعم مركزها.
- **الرقابة والمساءلة:** فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية يعد دعامة لنظام الشركة وذلك عن طريق نظام رقابة داخلي فاعل يعمل بموجب القوانين واللوائح الداخلية ويتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر، وهناك دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذين يعتمدون على معايير وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق،كما تمكن أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من المراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن تؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون الإسناد على دليل قانوني، إن توافر هذه الركيزة تضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها في بناء نظام حوكمة فاعل في الشركات.
- **إدارة المخاطر:** تعد هذه الركيزة مهمة فسبب التطورات السريعة في أسواق المال وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي والتحرر من القيود التشريعية تزايدت حدة التنافس بين الشركات، الأمر الذي دعى إلى التقليل من المخاطر المحتملة ويعتبر هذا من أحد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الحوكمة [2].

1- بن شهيدة فضيلة دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر – أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بمستغانم 2016-2017 ص33.

2- طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ – التجارب، مرجع سايق، ص47.

المطلب الثالث : هياكل الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

أولا : هياكل الحوكمة [1] :

تعتبر هياكل الحوكمة من أهم آليات التي تسمح للمؤسسة بتحديد أصحاب المال والمساهمين ومن هم المتحكمون في الشركة والفصل بين الملكية والرقابة.

- **هيكل حسب هيكل الملكية** : ويتميز بنوعان هيكل الملكية المركز وهيكل الملكية المتشتت :

- **هيكل الملكية المركز (نظام الداخليين):** فهذا النوع من الملكية تتركز في أيدي عدد من المطلعين على بواطن الأمور في الشركة، ويكون لديهم السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب ، ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة ، أو إهمال مصالحهم .

- **هيكل الملكية المتشتت (نظام الخارجين) :** وهذا النوع يتميز بكثرة المستثمرين المالكين للأسهم ،بحيث يملك كل مستثمر عدد صغير من الأسهم ،فنجد أصحاب الأسهم صغار ليست لديهم الرغبة في تدخل في إعطاء القرارات أو مراقبة وهذا النوع من المستثمرين يطلق عليهم "الخارجيون " ويستخدم هذا الهيكل من طرف الدول التي تحكم بالقوانين القائمة على العرف مثل الولايات الأمريكية المتحدة ,

وفي هذا النوع تعتمد الشركة على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لمراقبة سلوك الإداري، وإشراف عليه، ويميل أعضاء المجلس الإدارة المستقلين إلى إفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات .

- **الهياكل حسب الأطراف المسيطرة :** وهذا الهيكل يتميز بثلاث أنواع من المسيطرين على هياكل الملكية للشركات :

- **سيطرة المديرين على ملكية الشركة :** إن ملكية المديرين لجزء من الأسهم الشركة يحقق نوع من التوافق بين المدير وأصحاب الشركة ، وفي حالة عدم التوافق مع بعضهم البعض تكون للمدير السلطة والحرية لتحقيق أهداف الشركة دون مراعاة لمصالح الملاك ،ومنه فان التداخل بين الملكية والتحكم في الشركة يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح ويرفع من قيمة الشركة .

- **الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين :** وفي هذا النوع يكون الاحتكام للملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم والعكس ، فإذا قامت هذه المجموعة من استغلال الموارد الشركة لمصلحتهم دون مراعاة الأقلية سوف ينعكس سلبا على قيمة الشركة مما يستوجب تطبيق مبادئ الحوكمة لحفاظ على حقوق أصحاب المصالح الكل .

- **الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين :** يستطيع المستثمرين الملاك للأسهم اتخاذ القرارات الإدارة من خلال الجمعية العامة ، لكن إذا كانت الأسهم موزعة على عدد كبير من المساهمين يمثلون أقلية ،وغير متكتلين في مجموعات تشكل ضغطا لا يستطيعون اتخاذ قرارات ،ولا يستطيعون المراقبة ، خصوصا في ظل عدم درايتهم بحقوقهم وكيفية حمايتها وصعوبة التفاهم بين المساهمين [2] .

1- بهاء الدين سمير علام ، اثر الاليات الداخلية لحوكمة الشركات على الاداء المالي للشركات المصرفية كلية التجارة ، جامعة القاهرة،2009 ص26-27

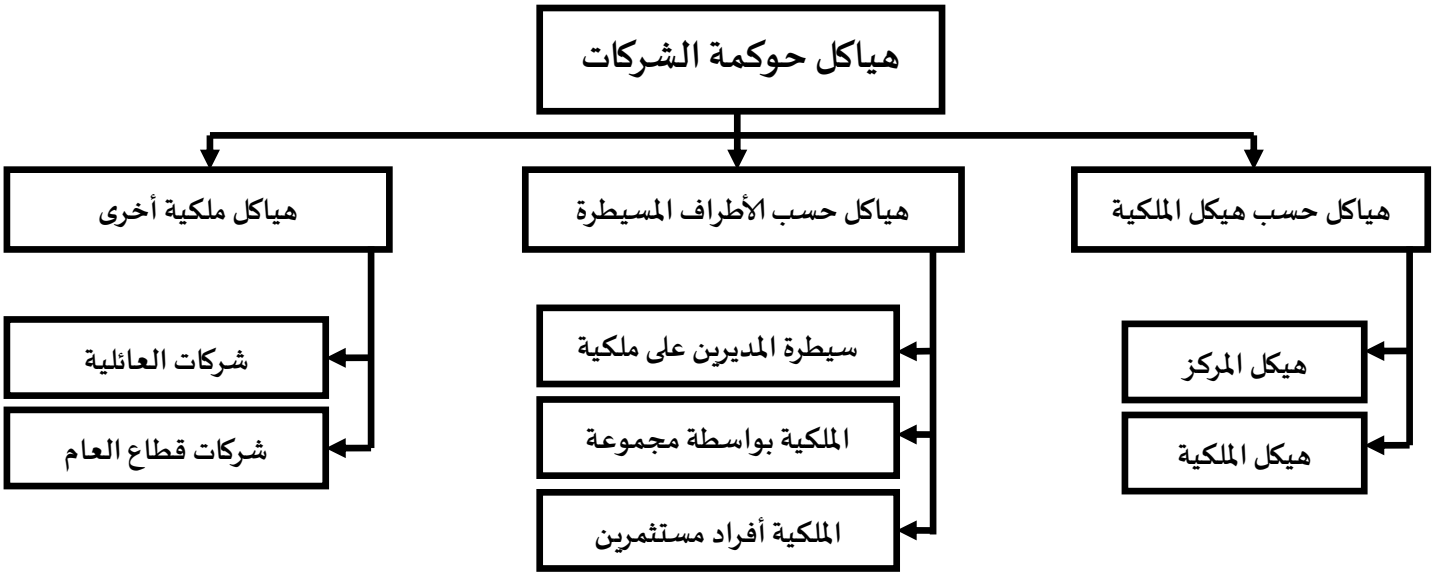
- **هياكل ملكية أخرى :** يمكن في هذا الصدد الإشارة إلى الشركات العائلية والشركات القطاع العام [1] :

- **الشركات العائلية :** تتكون شركة العائلية من رئيس عائلة قوي ، وهو مؤسس الشركة عادتا يكون الجد أو الأب ، حيث يشتغل أفراد العائلة في تكون مجلس الإدارة ، حيث عادة لا يكون إشكالية المساءلة في هذا النوع من الشركات ، ولكن يوجد مشاكل أخرى مثل الخلافة ومشاكل العائلية وغيرها وتستفيد الشركات العائلية كثيرا باعتمادها على مبادئ حوكمة الشركات مما يساعدها بتحسين قدرتها في اتخاذ القرارات وإقامة النظم جيدة ، وتوضيح كل فرد من أفراد العائلة دوره وهذا ما ينعكس على تخفيض التكلفة رأس المال ، والقدرة على إدارة المخاطر بشكل أفضل .

- **شركات القطاع العام:** في هذا النوع تكون الدولة هي المالكة ، وتستثمر أموال العامة ، فترتكز الحوكمة على وضع الخطوط الواضحة للمساءلة المسيرين كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة وإعداد استراتجيات السليمة وتحسين أداء الشركة ، ولكن هذا النوع من الشركات يتميز بكثرة الفساد مما يستدعي إدخال العديد من الإصلاحات في نظم الحوكمة داخلها .

ويمكن توضيح كل هذه الهياكل في الشكل التالي :

الشكل رقم (5) هياكل حوكمة الشركات



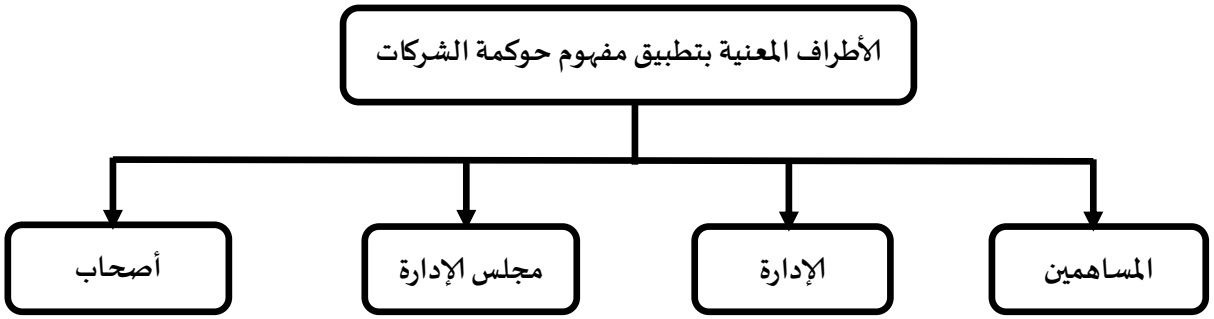
المصدر: بهاء الدين سمير علام ، اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرفية، مرجع سابق ، ص27

1- سعد قديري – أنور سعداني – عبد الحق نيني ، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية شركة سونالغاز الوادي) مذكرة ماستر أكاديمي 2017-2018 ، ص16- 17

ثانيا :الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل الموالي يوضح هذه الأطراف [1] .

الشكل رقم (6) :الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة



المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، مرجع سابق،ص6

تتمثل هذه الأطراف أساسا في ما يلي :

1. **المساهمين :** وهم من يقومون بتقديم رأس المال إلى الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل حصول على أرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على مدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .
2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لإعمال الشركة والرقابة على أدائهم كما انه يقوم برسم سياسات العامة للشركة وكيفية محافظة على حقوق المساهمين.
3. **الإدارة :** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .
4. **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنون والموردون والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال بمقدرة الشركة على الاستمرار .

1- محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، مرجع سابق،ص6 ،7.

المبحث الثالث : و اقع تطبيق الحوكمة في الجز ائر

نظرا للتحديات الكبيرة للعولمة التي تفرض وجود مؤشرات و معايير جديدة للإدارة الاقتصادية للتمكن من الدخول الايجابي في المنافسة الدولية و ضمان ترتيب مقبول على الصعيد العالمي، و على ضوء ذلك تعتبر الحوكمة بما تتضمنه من مؤشرات قابلة للقياس جوهر البيئة التنموية، كما تجعل البلد المتلقي في موضع أفضل يسمح له بجني المكاسب و إمكانية تغطية المخاطر أكثر من غيره.

و لقد تزايد اهتمام السلطة الجزائرية بموضوع الحوكمة تزامنا مع استفحال عملية الاصالحات من خلال محاولة الدولة تطبيق الأسس النظرية له حسب دراسة البنك الدولي ، مع توفير البيئة المناسبة للتطبيق، على اعتبار أنه أصبح من بين المواضيع التي تصدرت إهتمام الدولة في جميع الميادين .

فالجزائر حاولت تبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية و مسايرة المستجدات و التحولات العالمية مع تلبية المتطلبات المجتمعية و تعديل الأوضاع الداخلية بتحسين مؤشراتها من خلال تبنيها لميثاق الحكم الراشد و مراجعة أدوار مختلف الفاعلين في الدولة (الدولة، القطاع الخاص و المجتمع المدني.)

المطلب الأول : دو افع تطبيق الحوكمة في الجز ائر [1] :

إن الجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الإقتصادي العالمي إذ وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية نظرا لضعف مؤسساتها و البيئة الخارجية التي فرضت عليها التكيف مع المستجدات الحديثة عقب إطلاق مدونة المنشآت الصغيرة و المتوسطة بالمغرب جانفي 2008 ، و كذلك الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس جويلية 2000 فأصبح موضوع حوكمة الشركات من المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر و هذا كله من أجل دعم القدرة التنافسية للشركات الوطنية و الاستفادة من الأسواق المالية و رؤوس الأموال الدولية.

و من هذا المنطلق كانت رغبة الجزائر في تحقيق التكامل مع الاقتصاد العالمي و ضبط بيئة الأعمال ، حيث بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار وبناء صرح لحوكمة الشركات، و لأجل ذلك انعقد في جويلية 2007أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" حيث حدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في :

- تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق للمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة العملية في الواقع ، و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر، كذلك الاستفادة من التجارب الدولية.

- و من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركة كأول توصية و خطوة عملية تتخذ و قد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول الشركة و منتدى رؤساء الشركات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع و من ثم ضمان تنفيذه بإنشاء فريق عمل متجانس و متعدد التمثيل.

1- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الجزائر، 2009 ،ص 19

- و في غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007،و نوفمبر 2008 تمكن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة من إعداد ميثاق الحكم الراشد للشركات في الجزائر بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الشركة الاقتصادية .

يهدف هذا الميثاق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- **الانصاف :** الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة ، و كذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.
- **الشفافية :** الحقوق و الواجبات ، و كذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن ذلك ، يجب أن تكون واضحة و صريحة للجميع.
- **المساءلة :** مسؤولية كل طرف محددة بواسطة أهداف محددة و غير متقاسمة.
- **المحاسبة :** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر [1] :

صادف تطبيق الحوكمة في الجزائر العديد من المعوقات و التحديات نذكر أهمها فيما يلي :

- تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر:

أولا : الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، و ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية و الخطيرة ، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لان الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصالحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ثانيا: الممارسة العملية و الديمقراطية : إذا كانت، الاقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم و فعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية و التي من آثارها الايجابية :

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه .

- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

1- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، مرجع سابق ،ص 24.

ثالثا: احترام سلطة القانون : لا يمكن لأي شخص أن يكون فعال إلا إذا تقيد بالقانون و هكذا هو حال الحوكمة ، فلن تكون هناك حوكمة فعالة و رشيدة إلا إذا كان قوانين تدعمها و تحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....الخ.

رابعا :إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح : إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة و كبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من 27 إجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

- عوائق تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر :

إن تطبيق الحوكمة في الجزائر لم يكن بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها ، و التي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها ، و بالتالي الوصول إلى التنمية .و لعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر منها :

- غياب الإفصاح و الشفافية في المعلومات، كما أن طبيعتها لا تساعد على اتخاذ أي قرار بالنسبة للأطراف ذات المصلحة .
- عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد و إعطاء الأولوية للمصلحة الخاصة .
- غياب الدراسات و الأبحاث و الملتقيات و غيرها التي تخص موضوع الحوكمة .
- عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائري مقارنة بالأسواق الخارجية و هو ما أدى إلى إنعدام الثقة .
- عدم توفر المعلومات المختلفة في الوقت المناسب لجميع المتعاملين .
- عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقلية (صغار المساهمين)و يعوضهم عن أي إنتهاك لتلك الحقوق .
- إنعدام الرقابة على مستوى أداء الشركات الجزائرية ككل.

المطلب الثالث : مقترحات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

إن إرساء قواعد حوكمة الشركات في الجزائر كان خاضعا لجملة من الاقتراحات التي تهدف إلى تفعيل أطرافها ، و في هذا الصدد إقترحت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية و مركز المشروعات الدولية خمس متطلبات للتطبيق الجيد لحوكمة الشركات في الدول النامية و التي يمكن إسقاطها على الجزائر و التي تتمثل في:

- **رفع مستوى الوعي** : البداية عادة تتم برفع مستوى الوعي السائد عن مفاهيم حوكمة الشركات في البلدان النامية و محاولة تطبيقها في السياق المحلي حيث تركز الجهود في هذا الإطار على ترسيخ الإدراك لدى الحكومة و الأوساط الاقتصادية و جميع الأطراف اللازمة على معنى و فوائد حوكمة الشركات.
- **وضع القوانين و التشريعات اللازمة:** و ذلك من خلال تحديد مبادئ حوكمة الشركة التي يجب الامتثال و الانصياع لممارستها و غالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية إعتمادا على مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة و معيار يتم الانطلاق منها لوضع و تطوير الأطر القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة في الشركات العامة و الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال ، و تستطيع الجزائر من خلال هذه المبادئ تطوير مجموعات مبادئها و قوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري و الالتزام بالمعايير.
- **متابعة و مراقبة عمليات التدقيق:** عندما يتم رسميا تبني قانون محلي لحوكمة الشركات يكون من الضروري توضيح مدى تقيد و إلتزام الشركات بذلك القانون و يمكن لجمعيات المؤسسات الاقتصادية أن تؤدي دورا حيويا في مراقبة و ضبط سلوك أعضائها ، كما أن لمن هم خارج الوسط الاقتصادي مصلحة و فائدة نتيجة تطبيق حوكمة الشركات ولذا قد يكون من اللازم أن تشترك مجموعات أخرى كالصحافة و الإعلام مثال في تحمل المسؤولية الرقابية.
- **التدريب على المسؤولية الجديدة:** بعد أن يتم وضع الإطار المناسب لحوكمة الشركات تقع مسؤولية جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات و أعضاء مجلس الإدارة و أمثالهم ، حيث يجب أن يقوم قطاع الشركات في هذا المجال بتعليم جميع الأطراف في حوكمة الشركات كيفية أداء الأدوار المنسوبة إليهم كما يجب.
- **إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات:** تتحقق هذه الأخيرة عندما يتقبل الوسط الاقتصادي في الجزائر و الامتثال لحوكمة الشركات كجزء طبيعي و مفيد للقيام بالأعمال الاقتصادية، و تكون الشركات التي تدعم التطبيق و الالتزام و الامتثال لقواعد الحوكمة قد أضحت ثابتة في مكانها ،و تضم هذه الشركات مبادرات القطاع الخاص و ذلك لتأمين الإثراء المهني المستمر و كذلك المؤسسات الحكومية كالبورصة و البنك المركزي و حتى النظام القضائي.

1- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مجلة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، 2009،العدد13

خاتمة الفصل :

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلى تعريف حوكمة الشركات على أنها" كل القواعد والميكانيزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيري المؤسسة من جهة وتحديد علاقتهم بالأطراف الأخرى من جهة أخرى بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريتها ، وتحقق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل الشركة وعلى وجه الخصوص الشفافية ، الإفصاح والمسؤولية.

على صعيد تفسيري لنظرية حوكمة الشركات وفي إطار النظريات التعاقدية للمنظمات ، فإن الحوكمة توفر سبلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير و قراراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد على التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلى ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر.

أما فيما يتعلق بحوكمة الشركات في الجزائر فقد بذلت جهودا في سبيل إرساء وتعزيز ممارسات الحوكمة انطلاقا من الاصالحات و التطورات التي عرفتها المنظومة المؤسساتية في الجزائر منذ الاستقلال والى غاية مرحلة الخصخصة والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور في عملية التنمية ، واثر الشراكات الثنائية والإقليمية على النسيج المؤسسي ، حيث وكاستجابة لمتطلبات هذه الاتفاقيات ، سعت الجزائر لوضع إطار مناسب لممارسة حوكمة الشركات وتمثلت أهم تلك الجهود في انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات سنة 2007 وضع برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة سنة 2008 وإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 بينما تجلت أهم معوقات حوكمة الشركات في الجزائر في غياب الإفصاح و الشفافية في المعلومات، عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد.

الفصل الثاني

تمهيد :

تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الفروقات بين الأهداف والغايات تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطرق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد وكذلك استخدام هذه الخطط لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة من خلال تقيم الأداء المالي الذي يعتبر محورا أساسيا لها ، فالرغبة في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة يتطلب تحليل شامل لأوجه النشاط لكي يتخذ أساسا لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

ويكتسي موضوع تحسين الأداء المالي اهتماما بليغا من طرف المفكرين وأصحاب المؤسسات في وقتنا الحالي ، حيث تشبعت فيه عملية تفسير أثار المعلومة (المالية ،محاسبية ،اقتصادية) على أداء المؤسسة إجمالا ، وبالرغم من هذا الاهتمام إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض ،لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال إشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالأداء المالي ، وفما تكمن علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي ،وسيتم معالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث رئيسية وهي كالتالي :

_**المبحث الأول** :عموميات حول الأداء المالي والرقابة عليه .

_**المبحث الثاني** :تقييم الأداء المالي .

_**المبحث الثالث** :دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي .

المبحث الأول :عموميات حول الأداء المالي والرقابة عليه:

يعتبر الأداء المالي محورا أساسي لمعرفة نجاح من فشل للمؤسسة الاقتصادية في قراراتها وتخطيطها ، كما يحدد مستوى انجازها ومدى استغلالها لأمثل الموارد المتاحة لها ، وإمكانيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي :

يمثل الأداء المالي المرأة العاكسة لكيفية استخدام المؤسسة مواردها ،ما جعله في مقدمة الدراسات التي أجراها الكثير من الباحثين ، ويمكن الحكم على الأداء المالي لأي مؤسسة من خلال عملية تقييم باستخدام بغض الأساليب التي تسمح بذلك .

- تعريف الأداء المالي [1] :

الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموما وهما الكفاءة والفعالية ، فالكفاءة تعني العلاقة بين المورد المخصصة والنتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف ،لذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما عرف "Drucker Peter" الأداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا ، يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية .

لا يختلف مفهوم الأداء على الأداء المالي فيعتبر الأداء المالي نوع من أنواع الأداء الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه ، وتحقيقه حيث يعرف انه مدى قدرة المؤسسة على استغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الآجال الطويل والقصير من اجل تشكيل ثروة .

الأداء المالي هو أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر ،وإذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو كثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل .

ويمكن تعريفه أيضا أنه وجه من أوجه الأداء المهمة التي يعتمد عليها في تقييم نشاط المؤسسة .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء المالي والمتمثل في انه مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المالية المتاحة لديها أحسن استغلال وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة .

1- محمد قدري حسين، ادارة الاداء المتميز قياس الأداء – تقييم الأداء – تحسين الاداء مؤسسيا و فرديا – دار جامعة الجديدة – مصر2015،ص329

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء المالي [1] :

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي :

أولا :الهيكل التنظيمي :

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها ، ففيه تتحد الأساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات ، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية في المؤسسات ، والتمايز الراسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات أم تمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين .

ويؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسات من خلال المساعدات في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تخصيص الموارد لها ، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية .

ثانيا :المناخ التنظيمي :

ويعني به وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وعملياتها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء ، وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها ، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء .

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

ثالثا : التكنولوجيا :

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ، منها تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفق المواصفات التي يتطلبها المستهلك ، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية ، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة ، وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها ونشاطها والمنسجمة مع أهدافها ، وذلك بسبب أن تكنولوجيا من ابرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد لها من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويرها ، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر والتوزيع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية .

1- سعيدان عبد الرزاق، بن سونة عماد الدين ،دور الموازنة التقديرية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة اقتصادية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ،جامعة غيليزان سنة 2019- 2020 ص40.

رابعا : الحجم :

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغير أو متوسطة أو كبيرة الحجم ، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها : إجمالي الموجودات ، أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية .

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل حجم عائق لأداء المؤسسة حيث أن بزيادة الحجم فان عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها اقل فعالية وإيجابا من حيث السعر المعلومة للوحدة الواحدة الوارد في التقارير المالية يقيل بزيادة حجم المؤسسة ، وقد أجريت عدة الدراسات حول علاقة الحجم بالأداء المؤسساتي وتبين أن العلاقة بين حجم والأداء علاقة طردية

المطلب الثالث: الرقابة على الأداء المالي [1] :

الرقابة لها دور فعال في التوازن المالي ومن دونها يصبح الأداء المؤسسة فاشل وصعب التحكم فيه ، حيث أن الرقابة تسمح بوضع معايير للأداء من خلال تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة على السياسات والإجراءات التنفيذية مما يسمح بمعالجة المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها المؤسسة في وقت وجيز ومناسب .

أولا : مفهوم الرقابة على الأداء :

تتمثل في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية التنفيذ "الأداء الفعلي " تتم وفقا للمعايير والخطط الموضوعة مقدما وبيان اختلاف بين تلك المعايير التي تم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والإسراف ، وتحديد مسبباتها والمسئول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا ، وكذا التعرف على مواطن الكفاءة والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها ويتضمن هذا المفهوم النقاط التالية [2] :

- تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقا لما هو مخطط له من قبل .
- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدما والمنفذ فعلا حتى يتسنى للمسئولين على الإدارة الوحدات المالية التوقف على نقاط الضعف والكفاية واستكشاف أسباب الانحرافات بنوعيها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها .
- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تعمل على تقليل من الانحرافات السالبة ومنه تكراراها مرة أخرى بقدر الإمكان وأخذها في اعتبار عند وضع خطط في المستقبل تنمية الانحرافات الموجبة بكافة الوسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى تهيأ للمشروع فرص للتقدم [3] .

1- كامل بربر ،إدارة و عملية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات سنة 1996 ص174

2- الرائد محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة ، الدار السعودية للشر و التوزيع المطبوعات الأولى 1984 ص193،284

3- محمد فريد الصحن و آخرون ،مبادئ الإدارة – الدار الجامعية ،الإسكندرية 2001 ص338-339

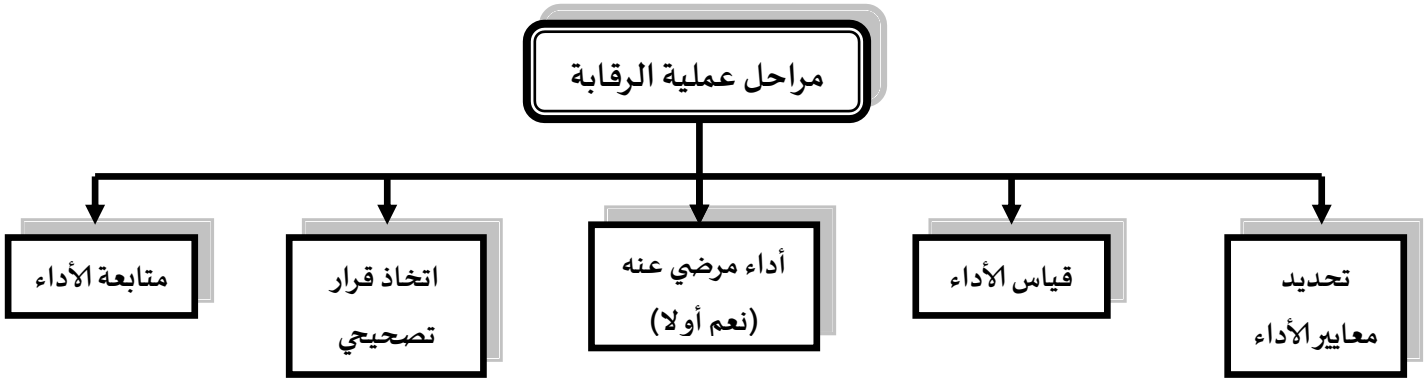
ثانيا : مراحل الرقابة على الأداء المالي [1] :

بمجرد أن يبدأ نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو مؤسسة فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لان يخرج عن مسار الموضوع له لتحقيق أهدافه ،فعملية المراقبة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة ، ويتم هذا عبر المراحل التالية :

- وضع المعايير الخاصة للأداء .
- مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

ويمكن توضيح من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (7) مراحل عملية الرقابة



المصدر: محمد رفيق الطيب –مدخل التسيير الجزء الثاني – ص 115.

1 - محمد رفيق الطيب –مدخل التسيير الجزء الثاني –ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر ،1995 ص114

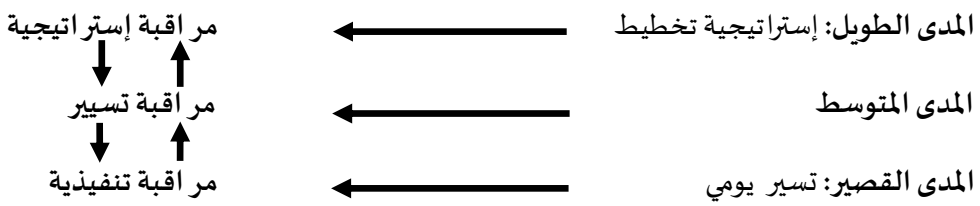
ثالثا : مستويات عملية الرقابة [1] :

عن طريق تفسير زمني واضح وموضوعي لعملية التسيير في المؤسسة ،من الممكن تحديد رقابة مرتبطة بكل مستوى تسييري وتتمثل في :

التسيير الاستراتيجي : والذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل ، وعلى هذا المستوى توجد المراقبة الإستراتجية التي تعمل على المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتجية وذلك بتحديد العوامل النجاح ، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة ...الخ ، باستعمال معطيات مستقبلية ناتجة عن تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة .

التسيير اليومي أو الخارجي : ويرافق دوما العمليات على المدى القصير (اقل من سنة) وهنا توجد المراقبة التنفيذية التي تسمح بتعديل سيرورة العمليات المتكررة كالعمليات الخاصة بالإنتاج واستقبال الطلبيات ...الخ من طريق التأكد معايير العمل يتم احترامها ، وان المهام الموكلة إلى العمال تنفذ حسب الرزنامة المحددة .

وفي إطار هذا التقييم الزمني لعملية التسيير تموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية ، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من اجل ضمان توافق العمليات اليومية مع مخطط الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي [2] :



1- د العربي حموش –محاضرات في الاقتصاد المؤسسة ،جامعة منتوري قسنطينة

2- سعيدان عبد الرزاق، بن سونة عماد الدين ،دور الموازنة التقديرية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة اقتصادية،مرجع سايق ،ص 57 ،53.

المبحث الثاني :تقييم الأداء المالي

المطلب الأول : عموميات حول تقييم الأداء المالي

أولا : مفهوم تقييم الأداء المالي [1] :

يعرف الأداء المالي على انه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ، بهدف معرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل ،من خلال الاعتماد على الميزانيات ، جدول الحسابات النتائج ، الجداول الملحقة ، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية ومتغيرات القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة ، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نموه ، الأرباح وحسب " serge evraet" فان الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص النقاط التالية :

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية .
- اثر السياسات المالية من طرف المسيرين ، على مردودية الأموال الخاصة .
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح .
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة [2] .

ثانيا : الهدف من تقييم الأداء المالي [3] :

قد يكون الهدف من تقييم الأداء المالي هو هدف تسييري ، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة من الأداء الكلي للمؤسسة يمكن حصرها فيما يلي :

التوازن المالي : وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به ، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات .

نمو المؤسسة : يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ،ولهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتجية ، فالنمو وظيفة إستراتجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية ،وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح المؤسسة ونجاعة إستراتجيتها المتعلقة بجانب التطور ، التوسيع ،البقاء والاستمرار .

الربحية والمردودية : تتمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح ، فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية ،وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

1- عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصا و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،ص24

2- عمر صخري واقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة2 1993،ص24

3- توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الاداء ،مدخل جديد لعالم جديد ،دار الفكر العربي ،مصر2003/2004،ص6

السيولة وتوازن الهيكل المالي : تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل ،أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة ،فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء او مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ، ويقيس هذا المتغير قدرة أصل الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة .

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد القصيرة الأجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر المالي ، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية .

ثالثا : أهمية تقييم الأداء المالي [1] :

تنبع أهمية الأداء المالي في عملية متابعة الأعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو اتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة استثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة .

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب التالية :

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمتها وثروة المساهم .
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرتها على الوفاء بالالتزامات .
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع مصادرها المالية واستثماراتها.
- تقييم المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي .
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية لمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة .

1- محمد الصغير قريشي وعمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة الجزائر،يومي22و23 نوفمبر2011،ص122

المطلب الثاني :مراحل تقييم الأداء المالي

أولا: مراحل تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية :

1. الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية ، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية وتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات ،من خلال فترة زمنية معينة .
2. احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي ، مثل نسب الربحية ، والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات ، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية الأداء المالي .
3. وضع التوصيات الملائمة ، معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي ، من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق أثرها على الشركات ، للتعامل معها ومعالجتها .
4. دراسة تقييم النسب ، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات ، الفروقات ، مواطن الضعف والقوة بالأداء المالي الفعلي .

ثانيا :مصادر معلومات تقييم الأداء المالي :

تعتبر عملية التنوع في المصادر المعلومات الداخلية والخارجية أمر يثري التقييم وبالتالي تكون النتائج أفضل ، وتتمثل أساسا هذه المعلومات فيما يلي :

1_ المعلومات الداخلية :

وتتعلق بالمعلومات الخاصة بتسيير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل كل من :

- الوثائق المحاسبية المالية .
- تقارير اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة .
- طرق التنظيم والتسيير .

2_المعلومات الخارجية :

وتتعلق بالمتعاملين الخارجيين للمؤسسة فنجد :

- تصرفات الزبائن وأذواقهم .
- تطور السوق والمركز المالي .
- معلومات المالية عن المؤسسات المنافسة .

1- سعد قديري – أنور سعداني – عبد الحق نيني ، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 125.

المطلب الثالث : مشكلات تقييم الأداء [1] :

يقابل القائم بعملية تقييم الأداء بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء عملية المتابعة وتقييم الأداء بالصورة المثلى ، وتتمثل أهم هذه المشاكل في :

- قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات :

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الفنية والاقتصادية والمالية والإدارية احد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء ، وتبذل العديد من المؤسسات محاولات جادة ومستمرة في التطوير بهدف إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة ، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات المتعلقة بتطبيق نظام المعلومات ، وفي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة تقييم الأداء يعتبر أمرا بالغ الصعوبة ، وترجع مشكلة قصور النظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى ضعف النظام الرقابة الداخلية وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين ...الخ ، وقصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها إذ أنها لا تتضمن في اغلب المؤسسات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية ، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم المؤسسات ، كما أن عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات أما بسبب حداثتها أو بسبب عدم إيمان بأهميتها .

- صعوبة قياس وتحديد بعض معايير الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية :

تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها ، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف طبيعة النشاط ، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة قياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض المؤسسات ، ويرجع ذالك الى تعدد نوعية المنتج واختلاف وحدة قياسه على الرغم من سهولة تمييز بينهما .
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها : ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة ، نجد أن هناك اختلافا في تحديد مستوى الطاقة الذي يأخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة ، وفي بعض الأنشطة مثل المقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

1 - عمر وحامد ،تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2014 ص119-120

المبحث الثالث :دورالحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

يعتبر مصطلح حوكمة الشركات من المفاهيم الإدارية الحديثة ، لذلك بدأت مختلف الدول العالم تدرك دور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في ترشيد استغلال الطاقات والإمكانيات المتاحة ، وبالتالي تحقق أداء متميز لهذه الشركة .

المطلب الأول :انعكاس دورآليات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية [1] :

يهدف المدخل المالي للحوكمة إلى تحقيق التقارب بين البعد المالي والبعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة ، ومن خلال قدرته على تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن أزمة المصلحة ، والتي حددها حصريا بين الإدارة المؤسسة ، والمساهمين ، وتبعا للأسس النظرية التي يقوم عليها المدخل المالي للحوكمة ، فان مصدر الكفاءة في تعظيم إنشاء القيمة ، وهو مصدر انضباطي ، باعتماد آليات الداخلية وخارجية تسمح بتوجيه مصالح المسؤولين عن الإدارة المؤسسة بما يخدم مصالح المساهمين ، قصد ضمان مردودية المستثمر المالي ، التي تضمن ولاءه.

وعليه فالحوكمة من منظور المدخل المالي هي "تغطي حوكمة الشركات " مجمل الآليات التي تعمل على تحديد السلطة ولها اثر على قرارات المسؤولين عن الإدارة المؤسسة ، بمعنى أخر التي تحكم مسارهم السلوكي ، ومجال حريتهم .

أولا : العلاقة بين آلية مجلس الإدارة والأداء المالي [2] :

يعتبر المجلس الإدارة مهمة إشرافية في اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تعيينه لجان من طرفه لمشاركة في أعضاء من الإدارة التنفيذية ، ومن أهم لجان ، لجنة المراجعة والتي تتكون من عدد من الأعضاء مجلس الإدارة مستقلين غير تنفيذيين ، ذو خبرة في المحاسبة والمراجعة والتمويل ، وتشرف على عملية التقارير المالية ، وتتولى تقييم أداء المراجع الداخلي وتلعب دورا رئيسيا في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير ، ومن أهم وظائفها هي :

- العمل على تحسين التقارير المالية ، وذلك عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة
- تحسين و تقييم بيئة الرقابة واستعراض نظام تحليل المخاطر بالشركة .
- تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين .
- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع مراجعين الداخليين وتدعيم استقلالية المراجعين.
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة فقط .

1- بادن عبد القادر ،دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بإشارة إلى حالة الجزائر –مذكرة ماجستير تخصص المالية و المحاسبة قسم علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف 2008 ص185-186.

2- ختشور جمال ،الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة ،الملتقى الدولي حوكمة الأخلاقيات الأعمال في المؤسسة18-19 ،2009/11 ص11.

ثانيا :العلاقة بين آلية التدقيق الداخلي والخارجي والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :

❖ **التدقيق الداخلي :** تكمن أهمية التدقيق الداخلي إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز الأهداف المؤسسة ، ودعم قدرة الإدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية ، بما يتناسب مع توقعات أصحاب المصلحة ، كما انه لمعرفة القيمة المضافة الناتجة عن التدقيق الداخلي فانه يتطلب تحديد أمور التالية :[1]

- تحديد الأطراف ذات المصلحة وتوقعاتهم وذلك من خلال وظيفة التدقيق الداخلي وبما يمكن من إضافة القيمة.
- تحديد الطاقات والموارد اللازمة لمنهج إضافة القيمة .
- تحديد المهارات والأنشطة وظيفة التدقيق بما يناسب مع منهج إضافة القيمة .

فالتدقيق الداخلي بمثابة عيون وأذان الإدارة العليا ، فانه يساهم في إضافة قيمة بواسطة حماية الكاملة للأصول ، وضمان التزام بالقوانين والتشريعات ، عبر ما يقدمه من التوصيات للإدارة المعنية ، فقد أصبحت هذه الوظيفة تضيف قيمة بواسطة تحسين الكفاءة وفعالية في العمل ، ومنح ثقة في المعلومات والبيانات المالية ، وضمان التزام الإدارة العليا بالمتطلبات الحوكمة والإدارة السليمة ، وهذا ما جعل المستفيد من خدمات وظيفة التدقيق الداخلي يتخطى حتى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة ، ليشمل التدقيق الخارجي والمساهمين والموردين ...الخ بمعنى جميع الأطراف التي لها صلة بالمؤسسة ، والتي تشكل ما يمكن أن يطلق عليه سلسلة القيمة .

❖ **التدقيق والمراجعة الخارجية** : من اجل حماية المصلحة كان لابد من وجود أداة تعمل على تخفيض تكلفة الوكالة من اجل حماية هذه المصلحة ، وهنا ظهرت المراجعة الخارجية من اجل تحقيق حقائق الاقتصادية ، أي منع المسيرين من تحويل ثروات المؤسسة إلى حسابهم ، عن طريق الرقابة التي تمارسها المراجع لحماية أصحاب المصالح من محاولات الغش والتزوير ، وبالتالي اعتبر هذا الدور من الأدوار الأولى التي تكفل بها المراجعون .

فالمراجعة لا تعتبر أكثر من أداة لمراقبة نزاهة أداء المسيرين أو أداة لتخفيض تكاليف الصفقة فحسب بل تطور مفهومها نتيجة أن أطراف المستفيدة من خدمات المراجعة هي كثيرة وعديدة ، سواءا كانت أطرافا داخلية أو خارجية في ما يلي سيتم عرض أهم أطراف المستفيدة من خدمات المراجعة :

- <u>الصراع القائم بين المساهمين والمسيرين :</u> يتمثل دور المراجعة من خلال إفصاح عن كل الممارسات التي تؤثر سلبا على تمثيل القوائم المالية للمؤسسة للواقع الفعلي لها ، ومن ثم تقليل من الصراع الدائر بين حملة الأسهم والمسيرين.

1-عبد اللطيف محمد خليل ، نموذج مقترح لإدارة و بتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية ،مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة ،جامعة الزقازيق ،العدد الاول ،المجد الخامس والعشرون –جويلية، ص404

2- سعد قديري – أنور سعداني – عبد الحق نيني ، مرجع سابق، ص50،51.

- آثار الاختيار العكسي :الاختيار العكسي يعني به عندما تكون المؤسسة تريد رفع رأس مالها فان المسيرين يملكون معلومات داخلية عن نوعية أدائهم التي لا تكون في متناول المستثمرين جدد, فهذا النقص في المعلومات يؤدي إلى عدم إمكانية التمييز بين المسيرين الجيدين من غيرهم ، مما يودي إلى إخفاء سوق المكتتبين الجدد ، وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات المراجع الخارجية لتخفيض عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين والمسيرين ،

وذلك بتقديم معلومات حول أداء المؤسسة وهذا من جهة المستثمرين ، أما من ناحية المسير فان أهمية المراجعة الداخلية تعتبر وسيلة في أيدي المسيرين الأكفاء لإرسال إشارة إلى المستثمرين واجتذاب اكبر عدد منهم .

- تامين نوعية المعلومات المالية التي يتم نشرها في القوائم المالية: هناك العديد من المقاربات النظرية التي تدرس دور المراجعة الخارجية في تامين نوعية المعلومة المالية المنشورة في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة ، حيث أن مستعملي هذه المعلومة خاصة الخارجيين منهم لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت معلومة صادقة أو لا , نتيجة هؤلاء المستعملين ليست لهم خبرة كافية للحكم على مصداقية المعلومة ، بإضافة إلى صعوبة وصول إليها ، فهذا الخطر المرتبط بالمعلومة المالية سيضر بعدد كبير من الأطراف المستعملة لها ، هذا ما يتطلب وجود ضمان يخص نوعية هذه المعلومات ويتحقق هذا بالمراجعة الخارجية .

المطلب الثاني : انعكاس مبادئ الحوكمة على الأداء المالي [1] :

يعتبر الإفصاح والشفافية من ركائز الأساسية في تطبيق حوكمة الشركات ، ويؤثر كل واحد منهما على الآخر ، ويتأثر بها ، فالإفصاح المحاسبي في ظل الحوكمة يصبح أكثر شفافية ، وزيادة الشفافية في الإفصاح المحاسبي تنتج عن تفعيل حوكمة الشركات ، وتؤدي الى حماية حقوق المستثمرين ، ومن جهة أخرى جودة القوائم المالية تساهم في تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية .

أولا : الإفصاح المحاسبي :

الإفصاح المحاسبي نعني به عملية عرض المعلومات الهامة للمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المنشاة في تحقيق الأهداف والأرباح في المستقبل .

ويعد الإفصاح المحاسبي من المفاهيم المحاسبية الأساسية لأنه من خلاله يتم توصيل النتائج العمليات المالية للمنشاة إلى مختلف مستخدمي المعلومات المحاسبية ، إلا أنه على العموم لا يوجد اتفاق حول مقدار ونوع المعلومات الواجب الإفصاح عنها لذا تم تصنيف الإفصاح المحاسبي من عدة زوايا أهمها :

1. **زاوية درجة الالتزام بالإفصاح :**

- **الإفصاح إجباري** : يتم بإصدار المعايير المحاسبية التي يجب أن تتبع عند إعداد القوائم المالية ، وتحدد المعلومات المحاسبية التي يجب أن تفصح عنها المنشاة للمستثمرين .
- **إفصاح اختياري:** يتم عن طريق الإفصاح الذاتي للمنشاة عن كافة المعلومات للمستثمرين ،بدون وجود مطلب قانوني .

1- بن طاهر حسين ، بوطلاعة محمد ،دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و افصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري"جامعة بسكرة يومي 09/07 ماي 2012 ص09

2. زاوية مقدارالإفصاح :

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

- **إفصاح العادل** : تتركز على تقييم المعلومات التي تفي باحتياجات مستخدمي القوائم المالية على طريق المساواة وبالتالي ينطوي هذا النوع من الإفصاح على جانب أخلاقي.

- **إفصاح الكامل** : يعني توفير كافة المعلومات والتوضيحات في القوائم المالية المعنية باتخاذ القرارات في ظل مفهوم الأهمية النسبية بحيث يمكن الإدراك أن عدم توفير بعض المعلومات والإيضاحات قد يحدث ضررا جسيما بمن يعتمد عليها في اتخاذ قرار استثمار في سوق الأوراق المالية .

ثانيا : الشفافية المحاسبية [1] :

تعرف الشفافية المحاسبية بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها نشر جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي القرارات للوصول إليها بسهولة ومرئية ، 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 بأعدادها دوليا ، وهي تختلف عن الإفصاح في كونها تتخطى مبادئ التقارير والقوائم المالية لتزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات استثمارية رشيدة و واعية .

والشفافية لا تعد موضوعا جديدا أو دخيلا على نظم الحوكمة بالشركات في الآن وكما كانت في الماضي وتحتل مكانها الرفيع على أجندة كل الشركات ومنظمة لمن الفارق يمكن في حجم الاهتمام الموجه لهذه القضية من الجمهور والعامة نتيجة الأزمات التي اجتاحت بعض الدول ونشوء هذا المفهوم الجديد لها .

ثالثا : أهمية وآلية جودة الإفصاح والشفافية في ظل حوكمة الشركات :

تمثل آلية الإفصاح والشفافية احد أهم الركائز واليات حوكمة الشركات ، فتوفير المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية بعد من أهم أدوات تحقيق ما يلي :

- ✓ الصحة والسلامة.
- ✓ توفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين بالمنشأة .
- ✓ جذب اهتمام المستثمرين.
- ✓ تحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في المنشاة .

ومن ثم تحرص معظم الشركات على بناء وتأسيس نظام جيد للإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات بالكم والجودة وفي الوقت المناسب مع الالتزام بالقواعد واللوائح المنظمة والتي تحدد جوانب ومجالات وخصائص الإفصاح سواء فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها ، وإثباتها بالقوائم المالية والتي تعد بغرض تزويد القرار الشركة .

1- زكار وليد ، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي ، مذكرة ماستر تخصص مالية و حاكمية المؤسسة 2015- 2016

كما أن العلاقة بين حوكمة الشركات والإفصاح علاقة ذات اتجاهين حيث يتوافق مزايا ومنافع الحوكمة على إفصاح الشركات عن ممارسات الحوكمة بها مما يؤدي الى زيادة مصداقية الشركات إمام الجمهور المتعاملين وانتسابها سمعة حسنة الأمر الذي يعيد الثقة بها وبسوق المال ككل ، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة ، ويمكن القول بان الإفصاح يعمل على تدعيم زيادة الفاعلية حوكمة الشركات .

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] .

المطلب الثالث :أثر الحوكمة على جودة القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي [2] :

مع المطلع عام 2010 تبنت الجزائر بشكل عملي نظام محاسبي مالي أساسه المرجعي المعايير المحاسبية الدولية وبمرور أكثر سنتين على بداية تطبيق هذا النظام كان لزاما علينا إجراء تقييم ولو بسيط لكيفية تأثير هذا النظام على بعض المفاهيم الحديثة ، مثل حوكمة الشركات ، وذلك من خلال محاولة إظهار العلاقة التكاملية بينهما ، عن طريق دراسة جودة عرض القوائم المالية وفق هذا النظام .

تضمن النظام المحاسبي المالي إطارا تصويرا للمحاسبة المالية ومعايير محاسبية ، ومدونة حسابات تسمح بإعداد قوائم مالية على أساس المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، حيث ألزم المؤسسات الخاضعة له إلى احترام جملة من المبادئ والقواعد أهمها احترام مبدأ الشفافية والإفصاح في عرض القوائم المالية ، والتي حددها في خمس قوائم رئيسية هي : الميزانية _حساب النتائج _جدول تدفقات الخزينة _ جدول تغيير الأموال الخاصة والجداول الملحقة .

وفي إطار تطبيق هذا النظام يجد المحلل المالي نفسه أمام جداول المالية مقدمة حسب معايير المحاسبية المالية الدولية والتي تتميز بإعطائها الأسبقية للحقيقية الاقتصادية على المظهر القانوني الذي كان سائدا في المخطط المحاسبي الوطني (PCN)،بإضافة إلى طريقة تقييم كل من عناصر الأصول والخصوم ، حيث أهم عامل جديد فيها اللجوء إلى القيمة العادلة ، فالميزانية ستعبر عن القيم الحقيقية للمؤسسة كون أن المعايير الإفصاح معدة خاصة للمستثمرين ، وليس فقط لإدارة الضرائب كما كان يعتقد في النظام السابق ، مما يسهل عملية التحليل المالي ويحقق الأهداف المتوقعة منه .

فالغاية من الإصلاح المحاسبي هو الوصول الى رؤية واضحة ونوعية أحسن للمعلومات المحاسبية وتتميز بالقابلية للفهم من خلال المصداقية والشفافية ثم المنفعة للقرار من خلال القابلية للمقارنة والتقييم الارتدادي .

1- بن طاهر حسين ، بوطلاعة محمد ،دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و افصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مرجع سابق، ص9،10.

2- بن طاهر حسين ، بوطلاعة محمد ،دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و افصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مرجع سابق، ص11.

والملاحظة من خلال استعراض القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي هو مدى مطابقتها لما جاء به المعيار المحاسبي الدولي رقم 1 عرض القوائم المالية مع بعض التغيرات في التسميات ، ولكن الجوهر مطابق وعلية فان جودة المعلومات المحاسبية التي تقدمها القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي لا تقل عن جودة القوائم المالية المعدة حسب المعايير المحاسبية الدولية ، والتي أثبتت جودتها العالية ، حيث انه نظرا لأهمية القوائم المالية فقد دعت الحاجة لتحسين مستوى جودتها وذلك بصدور المعيار المحاسبي الدولي رقم 1 بعنوان عرض القوائم المالية عن طريق التأكد مما يلي :

- احتواء القوائم المالية لكافة الإفصاحات الواردة بمعايير المحاسبية .
- وقوع الانحراف عن متطلبات المعايير في حالات نادرة جدا مع الإفصاح عن ذلك الانحرافات .
- إيضاح الحد الأدنى من مكونات القوائم المالية ، والسياسات المحاسبية المتبعة والإيضاحات .
- تأصيل المتطلبات العملية لبعض الأمور كأهمية النسبية ،والاستمرارية والثبات ، وعرض المعلومات المقارنة وأسلوب اختيار السياسات المحاسبية عند عدم توافر المعاير الملائمة .

إلا انه عند إعداد القوائم المالية وفق نظام المحاسبي المالي يجب مراعاة جملة من الأمور أهمها :

- اختلاف البيئة الاقتصادية الجزائرية : حيث يستوجب تكييف القوائم مع بيئة الاقتصادية الجزائرية الأقل انفتاحا على الاقتصاد العالمي مقارنة بالدول المتقدمة .
- عدم مسايرة باقي الأطروحات التشريعية والقانونية لهذا التطور في الجانب المحاسبي نظرا لبطء الإصلاحات المالية خاصة ما تتعلق منها بسوق الأوراق المالية .
- يلاحظ كذلك عدم فهم كيفية إعداد الملاحق وعدم إعطائها أهمية قصوى مقارنة بباقي القوائم المالية .
- ومن اجل معالجة هذه النقائص يوصى بوضع لجنة مستقلة تضم جميع القطاعات الاقتصادية من اجل إيجاد تكامل بين مختلف الآليات الساعية لتعزيز مفاهيم حوكمة الشركات من اجل تحسين الأداء المالي .

خاتمة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبينا لنا أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي للمؤسسات الاقتصادية ، بكونه أسلوب يحقق التوازن بين مصالح الأفراد سواءا كانوا مساهمين أو أصحاب مصالح ، ومن جهة أخرى يساهم في تحقيق الأهداف الشركات بأسلوب حديث وتكتسب الثقة في المجتمع ، حيث تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ واليات التي عملت على وضعها مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية ،مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ واليات حوكمة ، فالحوكمة أصبحت بمثابة أداة التي تضمن كفاءة الإدارة في تسير شؤونها الداخلية وأيضا الخارجية ، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من ضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق العدالة وعناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة المؤسسة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعاهدات بين الشركة وأصحاب المصالح ، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

كما أن أهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على الإدارة التسيير بل حتى في إدارة الأداء المالي للمؤسسة ، فالأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية أضحى يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية ، فهو آلية تمكن المؤسسة من النجاح وولوج للعالمية في استخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة ، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ، وعليه يتوجب تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة اقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية لها ، وباعتبار أداة الرقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزاتها المالي وربحية أموالها وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف ، وهو ما يسمح باستغلال مواطن القوة لتدعيمها ، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ، كما يمكن كشف عن مواطن الاختلاس وتبذير الأموال ، وسوء الاستغلال من طرف أصحاب المناسب ، وعليه بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها أو نسبها إلى جعل مبادئ و آليات الحوكمة أهم الركائز لتسير المؤسسة .

الفصل الثالث

تمهيد

هناك عديد الطرق، التي من الممكن لحوكمة الشركات، أن تساعد بها على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، واجتذاب استثمارات أكبر إليها، ودعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وبعد أن تطرقنا لموضوع الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي، وذلك من خلال الفصل الأول من هذه الدراسة، ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، فكان لزاما أن ندعم الجزء النظري، بفصل ثاني وهو الجزء التطبيقي، وذلك لمعرفة تأثير تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية، ، كونها الأنسب للدراسة التطبيقية لمثل هذا النوع من المواضيع، وقد تم إختيار مؤسسة ميناء مستغانم، للقيام بهذه الدراسة من خلال إستطلاع رأي العاملين بها عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة بحثا عن إجابات و استفسارات قد تفيد موضوع الدراسة.

وللإمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول قمنا من خلاله بتقديم المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة في الدراسة، أما الثاني فكان خاص بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة والواقع العملي لها،فحين خصصنا الثالث لمعرفة الدور الذي يقوم به التدقيق الداخلي للمساهمة في هذا التطبيق ، و الطرق التي من الممكن لحوكمة الشركات، أن تساعد بها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم :

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم حاليا من أكبر المؤسسات العمومية، وذلك بفضل الموقع الجغرافي الإستراتيجي للميناء، وخصائص ومميزات وسياسات المؤسسة التي عرفت تطورا منذ نشأتها إلى الوقت الراهن.

و لقد قمنا باختيار مؤسسة ميناء مستغانم من أجل التأكد من مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أرض الواقع و دورها في التحسين من الاداء المالي للمؤسسة، و بالتالي دعم الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم:

أولا : لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم:

كان خليجا صخريا حادّاً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمّي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ"مرسى الغنائم". ومن هنا سمّيت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848م، أنشئ أوّل رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م،

إنطلق أوّل مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م إنتهت بميلاد أوّل حوض للميناء .

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تمّ إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م، منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة.الأنماط.

Mosta _ Port 1960

ثانيا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم :

- نشأة الميناء :

يقدّم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م .

ورثت مؤسسة الميناء، إبتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبلُ للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- إحتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الإستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع إجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م

والمرسوم 88- 119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- إستثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تمّ رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرّس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي لمؤسسة

- التسهيلات المينائية والانشاءات المتخصصة له :

- التسهيلات المينائية:

- إرشاد السفن : تؤمنه ل24سا/24سا مديرية القيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زورقي إرساء.
- قطر السفن : تقطن السفن التجارية باستخدام قاطرة isser2 ذات قوة 7100 حصان.

- الإنشاءات المتخصصة:

- محطة الزفت نفطال : انشات سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524م، و هي مجهزة بثلاث اوعية (احواض) ذات سعة 4700 طن و قدرة المعالجة 30000 طن سنويا من الزفت
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب : انشا سنة 1986 على مساحة 4640م ، سعتها 30000 طن، و هي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل صخ 300 طن من الحبوب /ساعة لكل منهما
- صومعة السكر : أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697 من طرف شركة التسيير و التوزيع الغذائي و اصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر ، تصل سعة الاستقبال لديها الى 16000 طن من السكر غير الموظب و قدرة العبور الى 150000 طن سنويا.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

المديرية العامة :يشرف على المديرية العامة :

- المدير العام : و الذي يعتبر المسير والمسؤول الأول في المؤسسة، و هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين و الذي يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

- مساعد مدير العام : و يعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة في كل الاعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

كما نلاحظ على مستوى الادارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة وخلية الدراسات والتخطيط ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى ستة مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول إنه يوجد ترابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديريات المؤسسة .

وظيفتها التسيير، المراقبة ، التنظيم و السهر الحسن للمؤسسة ، ترتب و تراقب جميع مديريات المؤسسة و تفرض سلطتها عليها.

أ- مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائلDRHFM :

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

- ✓ دائرة المستخدمين والتكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي :
  - مصلحة المستخدمين والتكوين.
  - المصلحة الاجتماعية .
  - مصلحة الرواتب
- ✓ دائرةالشؤون الاجتماعية والثقافية: والتي تنقسم إلى مصلحتين هي :
  - مصلحة النشاط الثقافي والرياض ي
  - مصلحة المستندات الاجتماعية
- ✓ دائرة الوسائل العامة : direction générale :

وتحتوي على 3 مصالح هي :

- مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة و العون الإداري.
- مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.
- مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة و يشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

تهتم هذه المديرية بالتنظيم و التنسيق و المراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين و التكوين و الوسائل العامة للمؤسسة.

ب- مديرية الاستثمار التجاري : Direction de l'exploitation commerciale :

وتعتبررأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

- ✓ دائرة التجارة : وتحتوي على مصلحتين :
  - مصلحة لفواتير وعقارات البناء.
  - مصلحة الإحصاء.

- ✓ دائرة الشحن والتفريغ : وتحتوي على مصلحتين هما :
  - مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن .

- مصلحة الشحن والتفريغ.

وتضم أيضا 3 خاليا وهي: خلية التسويق، خليةالدراسات والتهيئة،وخليةالدراسات القانونية

وتقوم هذه المديرية ب :

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن ،التفريغ ،التخزين).
- تسيير أملاك الدولة المينائية.
- تسيير الإنشاءات المتخصصة.
- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي و البحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفاعلية داخل المؤسسة.

ج- مديرية الأشغال و الصيانة : Direction des travaux et de la maintenance :

و هي مديرية مختصة بالاشغال و الصيانة و يقصد بالاشغال كل الاعمال التي من شانها توفير الاجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل و المتمثلة في توفير الانارة، تعبيد الطرق، بناء هياكل، النظافة و ازالة الاخطار التي تهدد سلامة العمال.

وتحتوي على دائرتين هما:

- ✓ دائرة الصيانة : وتحتوي على مصلحتين:
  - مصلحة الادوات والعتاد.
  - مصلحة الصيانة.
- ✓ دائرة الاشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي :
  - مصلحة الأشغال والنظافة.

د- مديرية قيادة االميناء : Direction de la capitainerie :

وتنقسم إلى دائرتين هما :

- ✓ دائرة الامن: وتشكل من فرقتين هما :
  - فرقة حراسة الميناء والأمن.
  - ضباط الميناء.
- ✓ دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين هما:
  - محطة توجيه المركب والجر .
  - محطة الربط التي تقوم بتقييد الباخرة.

هـ- مديرية المالية والمحاسبية : Direction finance et comptabilité :

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

- ✓ دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما :
  - مصلحة المحاسبة العامة.
  - مصلحة المحاسبة التحليلية.
- ✓ دائرةاالمالية: وتحتوي على مصلحتين هما:
  - مصلحة المالية.
  - مصلحة التحصيل.

يتمثل دورها في تسيير الوضعية المالية للشركة و ذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة و مدى مطابقتها للاهداف المسطرة و احصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، و إمساك الدفاتر التجارية المبنية للنشاط التجاري.

و- مديرية مكتب الامن الميز اني : Bureau de sécurité patrimoines :

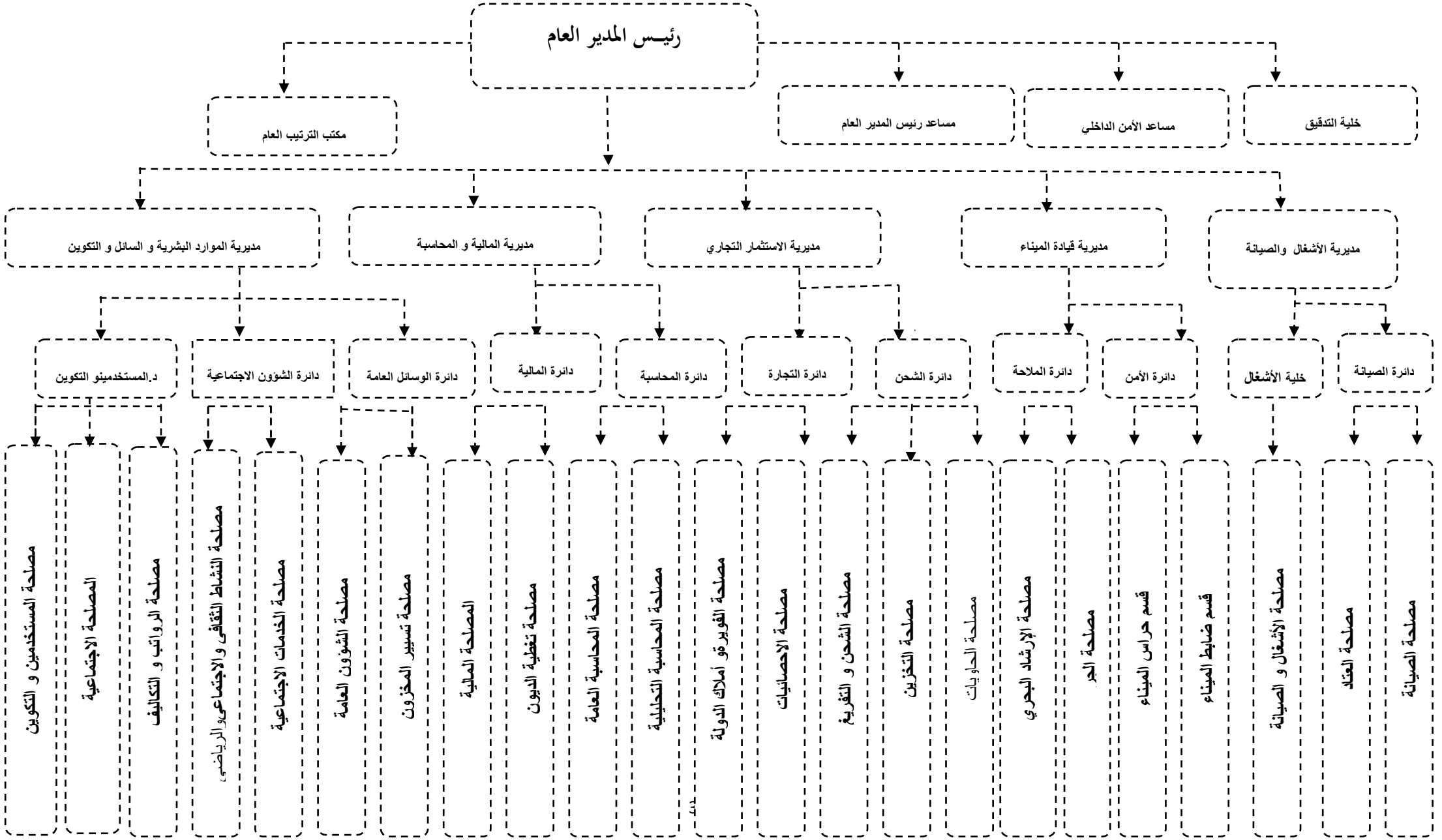
هي مديرية مستحدثة خصيصا لضبط أمن الميناء الداخلي فيما يخص الحراسة والمراقبة، التصريحات بالدخو ل والخروج، المتابعة الميدانية لحراس الميناء إلخ . وتحتوي على ثالثة مصالح :

- مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة.
- مصلحة أمن حضيرة السيارات.
- مصلحة أمن الميناء.

ي- مديرية التدقيق الداخلي : Direction d'audit interne :

هي على علاقة مباشرة بالادارة العامة و تتمثل مهامها في التاكد في احترام اجراءات التسيير ، و كذلك تدقيق و فحص العمليات و الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

الشكل رقم (8) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المطلب الثاني: تعريف أدوات البحث المعتمدة، المجتمع وحدود الدراسة :

- أدوات البحث المعتمدة:

من أجل التوصل الى حكم موضوعي فيما يخص هذه الدراسة و الوصول الى نتائج عملية، توجب علينا الاختيار السليم للأدوات الملائمة و هذا للحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع ، و تماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المقابلة كتقنية في جمع البيانات الميدانية، حيث تم اجراء المقابلة لتقييم مدى الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات ودورها في تحسين الاداء المالي بمؤسسة ميناء مستغانم، و هذا من خلال تخصيص مجموعة من الأسئلة الموجهة لأفراد مجتمع الدراسة او العينة والمتمثلة في 5 موظفين من مختلف مديريات المؤسسة و على رأسهم المكلف رئيس قسم المالية ،رئيس قسم المحاسبة،رئيس مديرية الاستثمار التجاري ،رئيس مديرية الموارد البشرية و التكوين، وقد كانت معظم هذه الأسئلة منظمة بشكل يتوافق مع أسلوب البحث العلمي و فيما يفيد في إثراء موضوعنا بحث الدراسة، مما تتصف به من وضوح و قابلية للفهم من اجل التحصل على المعلومات اللازمة ، حيث تضمنت هذه المقابلة مجموعة المبادئ الخاصة بالحوكمة و الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد اختصرنا الاجابات عليها بموجود غير موجود و نوعا ما، ثم قمنا بتحليلها . من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية ،مع تمثيل هذه النتائج بواسطة الأشكال البيانية مع التعليق.

فيما يخص المقابلة :

بالاضافة الى مقابلة رؤساء مختلف مديريات المؤسسة فقد تم تخصيص مقابلة ثانية كانت مع المدقق الداخلي الخاص بالمؤسسة، حيث هدفت هذه المقابلة الى التطرق لمساهمة التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة داخل المؤسسة محل الدراسة، وكانت هذه المقابلة عبارة عن طرح لبعض الاسئلة على المدقق الداخلي حيث تمحورت هذه الاسئلة حول انعكاس مبادئ الحوكمة على الاداء المالي و دورها في تحسينه و كذلك الكيفية التي يعتمدها المدقق الداخلي في تقيمه لنظام الرقابة الداخلية في اطار دعم الية التدقيق الداخلي لتفعيل الحوكمة داخل المؤسسة و بالتالي التحسين من اداءها المالي ، وغيرها من الاسئلة من نفس السياق.

- مجتمع الدراسة :

تمثلت الدراسة التي قمنا بها في المقابلة التي جرت على مستوى المديريات و مصالح مؤسسة ميناء مستغانم ، وقد تم اختيار 5 موظفين كان على رأسهم رئيس قسم المالية و رئيس قسم المحاسبة ،رئيس مديرية الاستثمار التجاري ، رئيس مديرية الموارد البشرية و التكوين، و المدقق الداخلي و اللذي يشغلان مناصب مهمة و حساسة و احاطتهما بعدة امور داخل المؤسسة بامكانها الاثراء علينا بمختلف المعلومات التي تساعد في دعم موضوع البحث المتمثل في دور حوكمة الشركات على تحسين الاداء المالي،

-حدودالدراسة :

- الحدود المكانية: اقتصرت على مؤسسة ميناء مستغانم .
- الحدود الزمانية: كانت فترة التربص محدودة في مدة شهر، ابتداءا من 2021/03/12 الى 2021/04/14 . بمؤسسة ميناء مستغانم.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت على تحديد دور التدقيق الداخلي في التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: تشخيص الو اقع العملي لمبادئ الحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم:

لقد تم اعتماد المقابلة في هذا المبحث بالخاص، من أجل معرفة مدى التزام مؤسسة ميناء مستغانم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، التي أصبحت ضرورة ملحة على مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة، و هذا نظرا لوجود بعض السلوكيات ألا أخالقية من جانب مسيري المؤسسات وكذا العاملين فيها مما يؤثر على أداء المؤسسات.

المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات بمؤسسة ميناء مستغانم:

تتوفر مجموعة من الأطراف المسؤولة عن دعم تطبيق حوكمة الشركات من مجلس الإدارة، الإدارة وغيرها، وأطراف أخرى لها مصلحة في أن تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة، من مساهمين وباقي أصحاب المصالح، وذلك من أجل أن تضمن حماية حقوقها ومصالحها بالمؤسسة. وتتمثل هذه الأطراف أساسا فيما يلي:

- **مساهمي المؤسسة :**

لمؤسسة ميناء مستغانم مساهم وحيد وهو الدولة وذلك برأس مال قدره مليار وخمسمائة ألف دينار جزائري.

- **مجلس الإدارة :**

يتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء، خمسة منهم يعينهم المساهم،كلهم من خارج المؤسسة وبالتالي فهم يتمتعون بالاستقلالية ،وعضوين من لجنة المشاركة، ويرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام.

- **الإدارة :**

تعتبر الإدارة على أنها الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة،وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الإدارة،كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها إضافة الى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها،كما أنها حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع االمؤسسة، حيث تتكون إدارة مؤسسة االميناء من موظفين وإطارات اداريين رئيسين،ومن بينهم الرئيس المدير العام.

- **أصحاب المصالح** :

يتمثل مختلف أصحاب المصالح بمؤسسة الميناء في عمال المؤسسة و عددهم 723 منهم الموظفون ومنهم العاملون في حوض الميناء، إضافة الى زبائن المؤسسة، حيث يتمثل أهم زبائن المؤسسة في مؤسسة نفطال ومختلف المستوردين والمصدرين للسلع بمختلف أنواعها، إضافة الى الموردين المتعاملين معها، ومن أهمهم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، المؤسسة العمومية للمياه،مديرية الأشغال العمومية(صيانة أرصفة الميناء لتسهيل إرساء الباخرة،صيانة الأراضي المجهزة لتخزين السلع المستوردة)، اتصالات الجزائر، نفطال.

مما سبق يتجلى بأن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة يعتبر ضرورة لحماية حقوق المساهم وأصحاب المصالح من عمال،موردين، إضافة الى زيادة الثقة في المعلومات والوثائق المالية التي تصدرها.

المطلب الثاني: تقييم مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة بمؤسسة ميناء مستغانم:

من أجل تقييم مدى الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات بمؤسسة ميناء مستغانم، تم إجراء مقابلة تخللت من خلالها مجموعة من الاسئلة شملت مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي،وتم توجيه هذه الاسئلة الى الموظفين بالمؤسسة بما فيهم المدراء الرئيسيين و رؤساء المصالح ، وقد تم تحليل هذه المقابلة كالآتي :

- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة دراسة متكونة من 05 موظفين في مؤسسة ميناء مستغانم، من أجل معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة، حيث تم استجوابهم من خلال طرح عليهم مجموعة من الاسئلة وتم استرجاع كل الاجوبة وكلها صالحة للتحليل

- تحليل معطيات المقابلة، استخلاص النتائج والتعليق عليها :

بعد اجراء المقابلة تم تحليل نتائجها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية ورسم الأشكال البيانية كالتالي:

تحليل الإجابات حسب كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

بعد جمع إجابات مفردات العينة حول مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وذلك وفق الاختيارات الممنوحة(موجود، غيرموجود، نوعاما)، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عنصر من كل مبدأ وهذا حسب الإجابة النموذجية للمفردات العينة، بعدها تم حساب المعدل العام للنسب المئوية والمتمثل في الوسط الحسابي للنسب المئوية لعناصر كل مبدأ،واستعماله في رسم الأعمدة البيانية.

توضيح: فيما يخص الموظفين و النسب المئوية

موظف واحد من مجتمع العينة يمثل ⟵ 20 %

05 موظفين من مجتمع العينة يمثل ⟵ 100 %

أ- توزيع العينة على أساس المبدأ الأول لحوكمة الشركات :

بناء على إجابات مفردات العينة في المقابلة تم التوصل الى النتائج الممثلة في الجدول التالي :

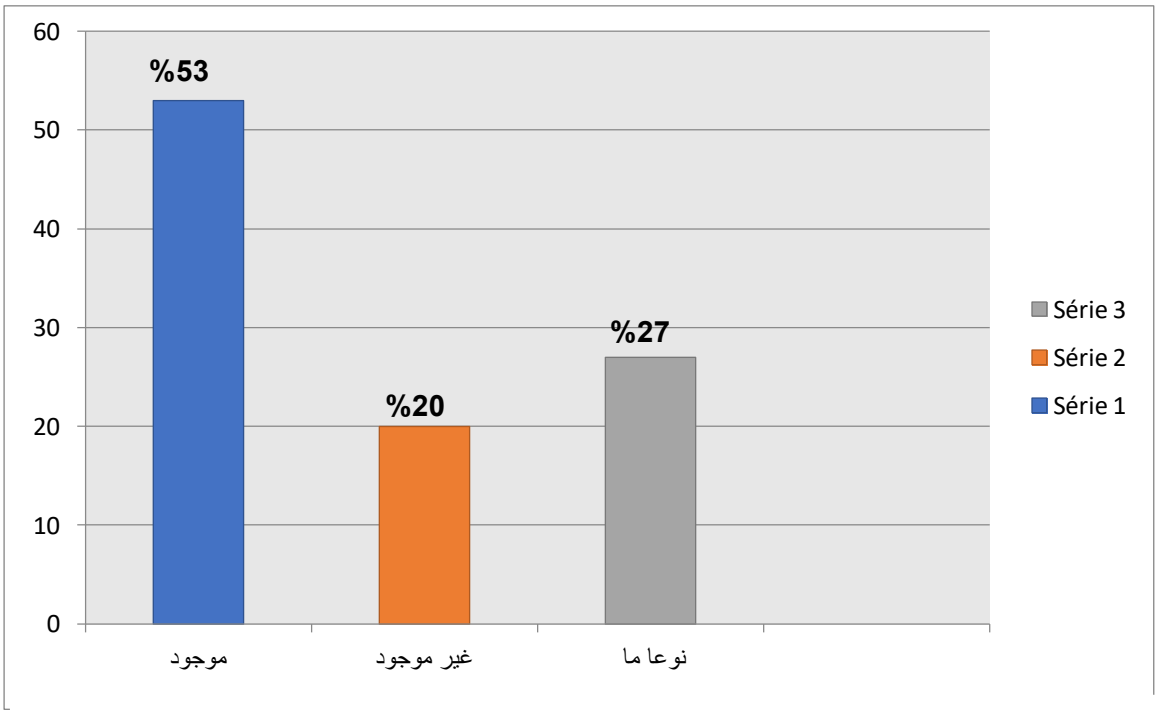
الجدول رقم(1): توزيع العينة على أساس المبدأ الأول لحوكمة الشركات

المبدأ الأول	الإجابات	موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
توافر إطار فعال لحوكمة الشركات	يتم توزيع المسؤوليات وفق قوانين وإجراءات العمل الداخلية و التي تخدم المصلحة العامة.	80	%80	20	%20	00	%0
	تتمتع كل من الهيئات الإشرافية والرقابية و التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة، و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب منهي و بطريقة موضوعية.	40	%40	20	%20	40	%40
	قرارات الهيئات الإشرافية و والرقابية و التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.	40	%40	20	%20	40	%40
	المعدل		%53		%20		%27

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

الأعمدة البيانية تمثل النتائج المتوصل إليها بناءا على معطيات الجدول السابق:

الشكل رقم(9) : توزيع العينة على أساس المبدأ الأول: توفر إطار فعال لحوكمة الشركات



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن 80 %من مفردات العينة أكدت بأنه يتم توزيع المسؤوليات على أساس قو انين وإجراءات العمل الداخلية و التي تخدم المصلحة العامة داخل املؤسسة، فحين أن 10 %من مفردات العينة كان رأيها أن ذلك يتم نوعاما،مرجعين ذلك الى أن توزيع المسؤوليات يتم أيضا على أساس طبيعة النشاط في المؤسسة، حجم المؤسسة و الاستراتيجية المسطرة من طرف مجلس الإدارة.

بالنسبة للعنصر الثاني من المبدأ الأول نلاحظ أن 40 %من مفردات العينة ترى أن كل من الهيئات الاشرافية و الرقابية والتنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون تتمتع بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد للقيام بواجباتها بأسلوب منهي وبطريقة موضوعية،وبأن أحكامها وقراراتها تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها، في حين خالفهم في الرأي نسبة 20 %من العينة، أما النسبة الأخيرة المقدرة ب40 % كانت إجابتها بنوع مامفسرين ذلك بأنه في غالب الأحيان لا تكون أحكام وقرارات تلك الهيئات في وقتها المناسب،و لا ترفق بالشرح الكافي حولها،وبالتالي فهي لا تتمتع بالشفافية حسب رأي هذه الفئة.

في الأخير نجد من تحليل الجدول أعاله أن 53 %من مفردات العينة ترى أن المبدأ الأول مطبق في حين أن 20 % ترى عكس ذلك، أما نسبة 27 % كانت إجابتها بنوع ما، الا ان النسبة الغالبة تدل على أن المؤسسة تسعى لضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات.

ب- توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني لحوكمة الشركات :

بناءا على إجابات مفردات العينة حول المبدأ الثاني لحوكمة الشركات، توصلنا الى النتائج التالية:

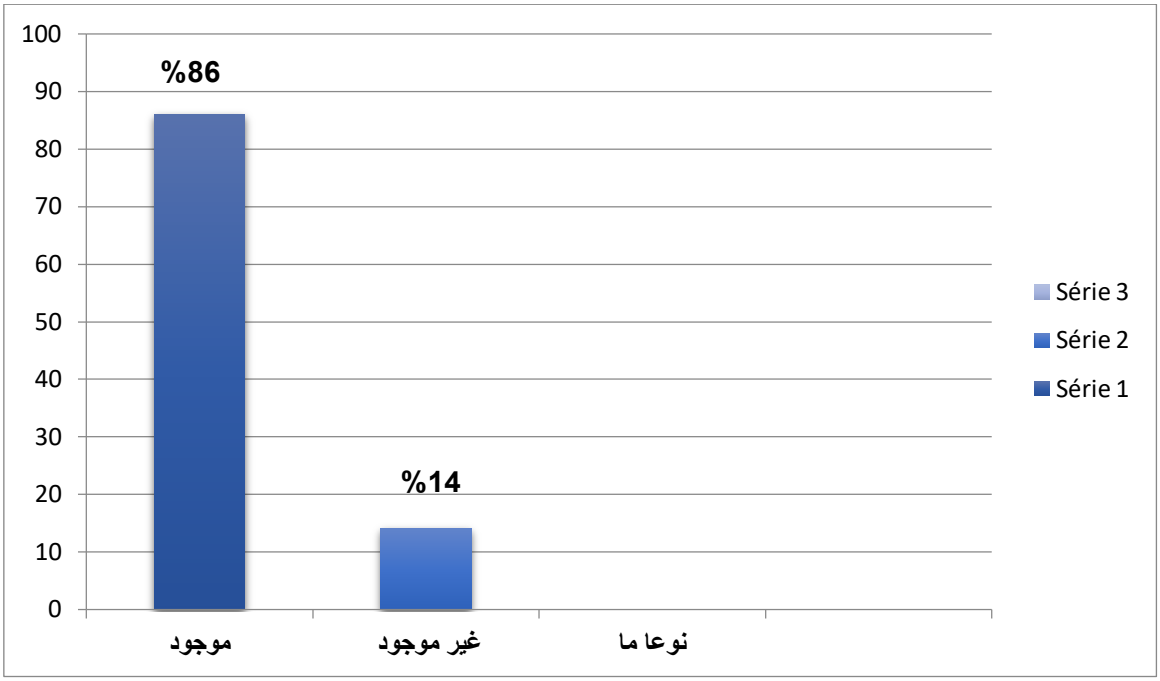
الجدول رقم(2) : توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني لحوكمة الشركات

المبدأ الثاني / الإجابات		موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
حماية حقوق المساهم الوحيد (الدولة)	توجد طرق مضمونة لتسجيل ملكية المساهم الوحيد (الدولة)	100	%100	00	%0	00	%0
	للمساهم الوحيد الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.	100	%100	00	%0	00	%0
	للمساهم الوحيد الحق في المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.	100	%100	00	%0	00	%0
	للمساهم الوحيد الحق في توجيه الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي	80	%80	20	%20	00	%0
	يتم تزويد المساهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة وعن الموضوعات التي ستتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع.	80	%80	20	%20	00	%0
	للمساهم الحق في ممارسة الرقابة	80	%80	20	%20	00	%0
	للمساهم الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة	60	%60	40	%40	00	%0
	المعدل		%86		%14		%0

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

الأعمدة البيانية تمثل النتائج المتوصل إليها بناءا على معطيات الجدول السابق

الشكل رقم(10) : توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهم الوحيد (الدول)



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم ()أن نسبة 100 %من مفردات العينة أكدوا وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية المساهم، باعتبار أن المساهم الوحيد للمؤسسة هو الدولة،كما أكدوا أن للمساهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم، وأن له الحق في المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

أما بالنسبة لحق المساهم في توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي فإن 80 %أكدوا وجود ذلك، في حين 20 % كانت اجابتهم نوعاما ،مفسرين ذلك بأن الدولة باعتبارها المساهم الوحيد للمؤسسة، فهي الآمرة والناهية، و القانون التجاري يفرض على مجالس الادارة تقديم كل التوضيحات لها بما في ذلك المتعلقة بالتدقيق الخارجي،مضيفين بأن المدقق الخارجي يقدم خدمات استشارية للمساهم.

أما نسبة 80 %من مفردات العينة أكدوا أنه يتم تزويد المساهم بالمعلومات الكافية عن مكان، تاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة و عن الموضوعات التي ستتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع، و أن للمساهم الحق في الرقابة على المؤسسة مستدلين في ذلك بأن القانون التجاري ينص على هذا،فحين 20 %من مفردات العينة نفت ذلك.

أما فيما يتعلق بآخر عنصر من عناصر المبدأ الثاني فإن 60 %من مفردات العينة أجابت بأن للمساهم الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة، يقابلها نسبة 40 %من مفردات العينة أجابت عكس ذلك مؤكدة بأن أرباح المؤسسة ترفع الى رأس المال

و أخيرا نجد أن المبدأ الثاني المتعلق بحماية حقوق المساهم الوحيد (الدولة) حسب تحليل إجابات العينة،فإن نسبة تأكيد تطبيق هذا المبدأ تمثلت في 86 %، تليها نسبة 14 % التي تعارض تطبيقه ، لكن النسبة الغالبة تؤكد بأن المؤسسة تعمل على حماية حقوق المساهم الوحيد (الدولة).

ج-توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث لحوكمة الشركات :

باعتبار أن للمؤسسة مساهم وحيد و هو الدولة، فإن المبدأ الثالث من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين لا يمكن تطبيقه، لهذا لم يتم إدراج كل العناصر المتعلقة بهذا المبدأ بل تم التطرق لعنصر واحد فقط الذي يتماش مع طبيعة المؤسسة،وبناءا على إجابات مفردات العينة توصلنا الى النتائج التالية:

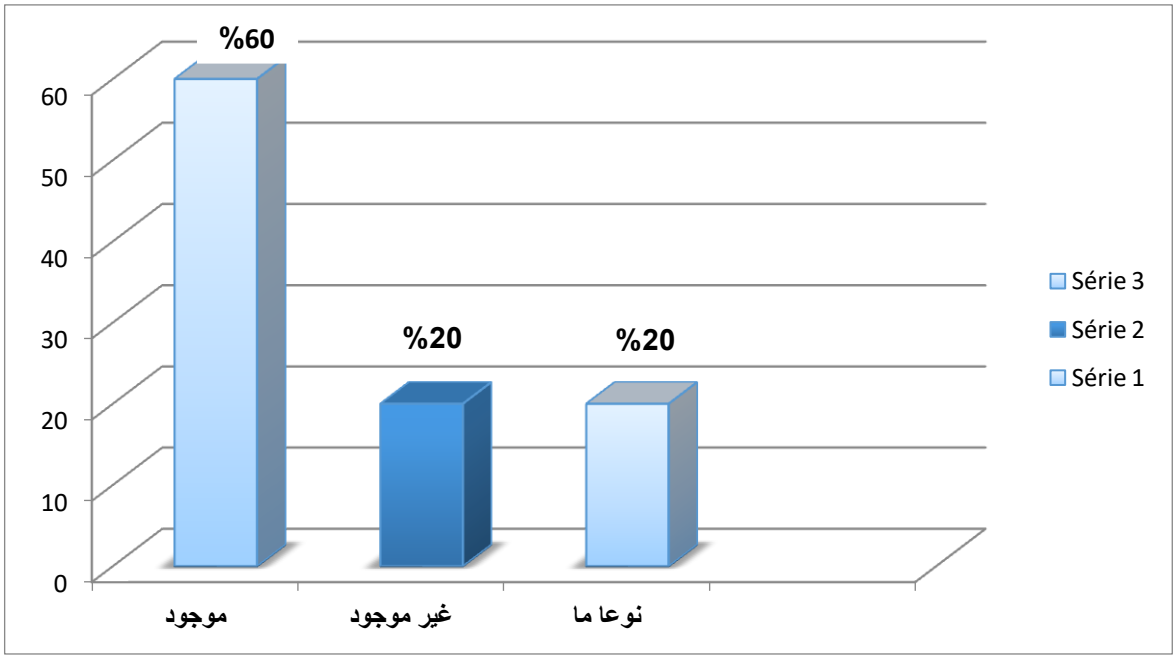
الجدول رقم(3) : توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث لحوكمة الشركات

المبدأ الثالث / الإجابات		موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
المعاملة المتساوية للمساهمين	للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه و تعرضها للمخاطر، ومحاسبة المتسببين في ذلك	60	%60	20	%20	20	%20
	المعدل		%60		%20		%20

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

فيما يلي الأعمدة البيانية الممثلة للنتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الجدول السابق

الشكل رقم(11) : توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث: :المعاملة المتساوية للمساهمين



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

بما أن مؤسسة ميناء مستغانم لديها مساهم وحيد وهو الدولة، فإنه لا يوجد داعي لتطبيق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين، هذا ما اضطرنا الى ذكر عنصر واحد من عناصر هذا المبدأ وهو الحق في حصول الدولة على تعويض في حال انتهاك حقوقها كمساهم بالمؤسسة وتعرضها للمخاطر ومحاسبة المتسببين في ذلك، فكانت نسبة 60 %من مفردات العينة قد على وجود هذا العنصر فحين 20 %عارضت هذا الرأي،وكانت نسبة 20 % قد أجابت بنوع ما مرجعة ذلك الى أنه الدولة هي المساهم الوحيد وبالتالي فإن حقوقها مضمونة .

في الأخير نجد أن النسبة الغالبة تؤكد أن للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه وتعرضها للخطر و محاسبة المتسببين في ذلك.

د- توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع لحوكمة الشركات:

بناءا على إجابات مفردات العينة فيما يخص المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة الشركات، توصلنا الى النتائج الممثلة في الجدول الموالي:

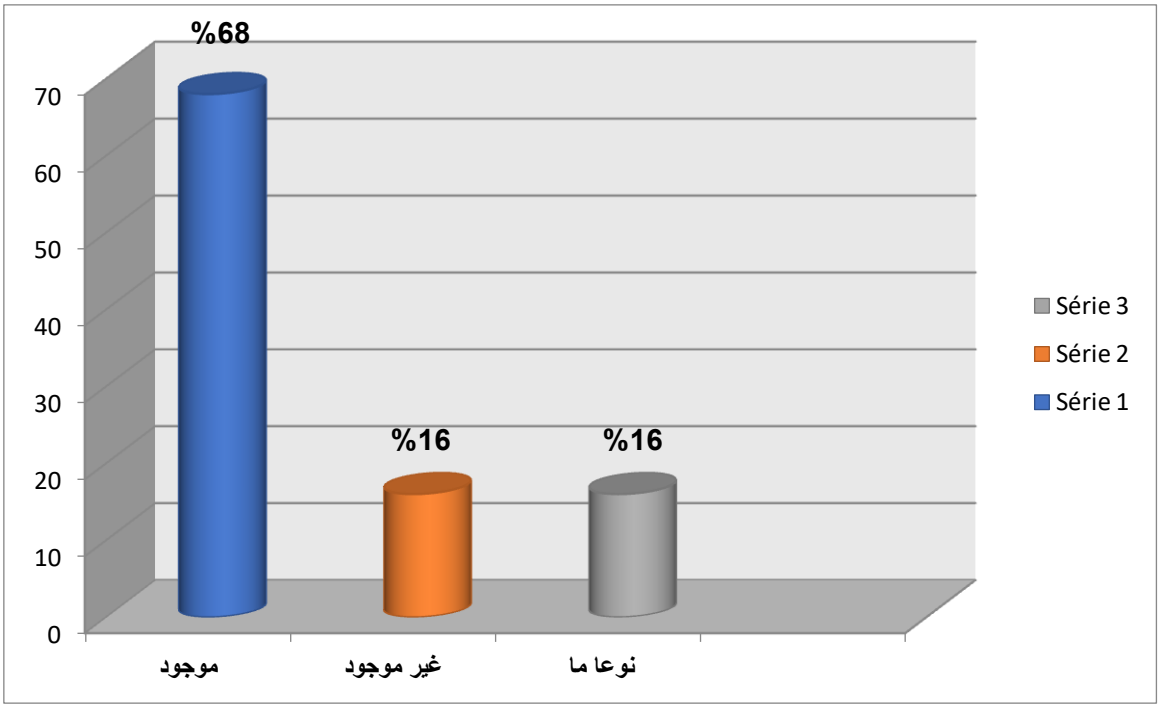
الجدول رقم (4) : توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع.

المبدأ الرابع / الإجابات		موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح	لاصحاب المصالح بما فيهم العاملين الحق في الحصول على تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم.	60	%60	20	%20	20	%20
	لاصحاب المصالح (عاملين ، مقرضين ، موردين، عمالء،مستثمرين،وغيرهم)الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري عن أداء المؤسسة وفي الوقت المناسب.	80	%80	20	%20	00	%0
	لاصحاب المصالح بما فيهم العاملين أو الجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية ومخالفة أخالقيات المهنة و ذلك لحماية حقوقهم.	80	%80	00	%0	20	%20
	احترام حقوق اصحاب المصالح التي ينص عليها القانون	80	%80	00	%0	20	%20
	يسمح بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء.	40	%40	40	%40	20	%20
	المعدل		%68		%16		%16

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

فيما يلي أعمدة بيانية تترجم النتائج المتوصل إليهامن خلال الجدول السابق.

الشكل رقم (12) : توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن 60 %من مفردات العينة أكدت أن أصحاب المصالح في المؤسسة بما فيهم العاملين لهم الحق في الحصول على تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم، في حين 20 % منهم عارضوا ذلك، و20 % الأخرى كانت إجابتهم نوعا ما مرجعين ذلك الى أنه إذا تعرض أحد أصحاب المصالح بما فيهم العاملين لانتهاك حقوقهم فإن لهم الحق في الحصول على تعويض مناسب،ولكن يكون ذلك من خلال رفع شكوى للمحكمة.

كما أن 80 %من مفردات العينة صرحت أن أصحاب الصالح بالمؤسسة لهم الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب،وأن للعاملين أوالجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية ومخالفة أخالقيات المهنة وذلك من أجل حماية مصالحهم وحقوقهم،ويكون ذلك عن طريق لجنة المشاركة والتي تعتبر من بين أعضاء مجلس الإدارة، و20 % الأخيرة أجابوا بنوع ما معتبرين أنه لا يمكن لهم التعبير عن كل مخاوفهم التي يواجهونها .

أما بالنسبة للعنصر الرابع فإن 80 %من مفردات العينة أكدت احترام المؤسسة لحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون،فحين 20 %من العينة كانت إجابتهم بنوع ما مفسرين ذلك بأن المسؤولين عن تطبيق القوانين داخل المؤسسة لا يتمتعون كلهم بالأخلاقيات احترام الغير،فهناك من يسعى لتحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين.

أما بالنسبة للعنصر الأخير من المبدأ الرابع فإن 40 %من مفردات العينة أكدت على أنه يسمح بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء في حين 40 % كانت إجابتهم بأن ذلك غير موجود، و20 % المتبقية أجابوا بنوع ما مرجعين ذلك الى أنه وبالرغم من وجود قوانين تضمن العلاقات المبرمة بين المؤسسة وبعض الأطراف من ذوي المصلحة، لكن تبقى جميع هذه العلاقات في أطر ضيقة تمنع مشاركة هؤلاء في رفع مستوى الأداء وتحقيق الحوكمة المؤسسية.

في الأخير نجد أن 68 %من مفردات العينة كانت إجابتهم تؤكد أن المؤسسة تعمل على حماية والاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، في حين 16 %من مفردات العينة تعارض ذلك،و16% كانت إجابتهم بنوع ما معتبرين أن الممارسة العملية في كثير من الأحيان تنتهك بعض حقوق هذه الأطراف بالمؤسسة محل الدراسة، غير أن النسبة الغالبة تؤكد أن مؤسسة ميناء مستغانم تهتم بأصحاب المصالح وهذا لكسب ثقتهم في المؤسسة وتوطيد العلاقة معهم وتسعى للوفاء بالتزاماتها معهم .

هـ- توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس لحوكمة الشركات:

من خلال إجابات مفردات العينة توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

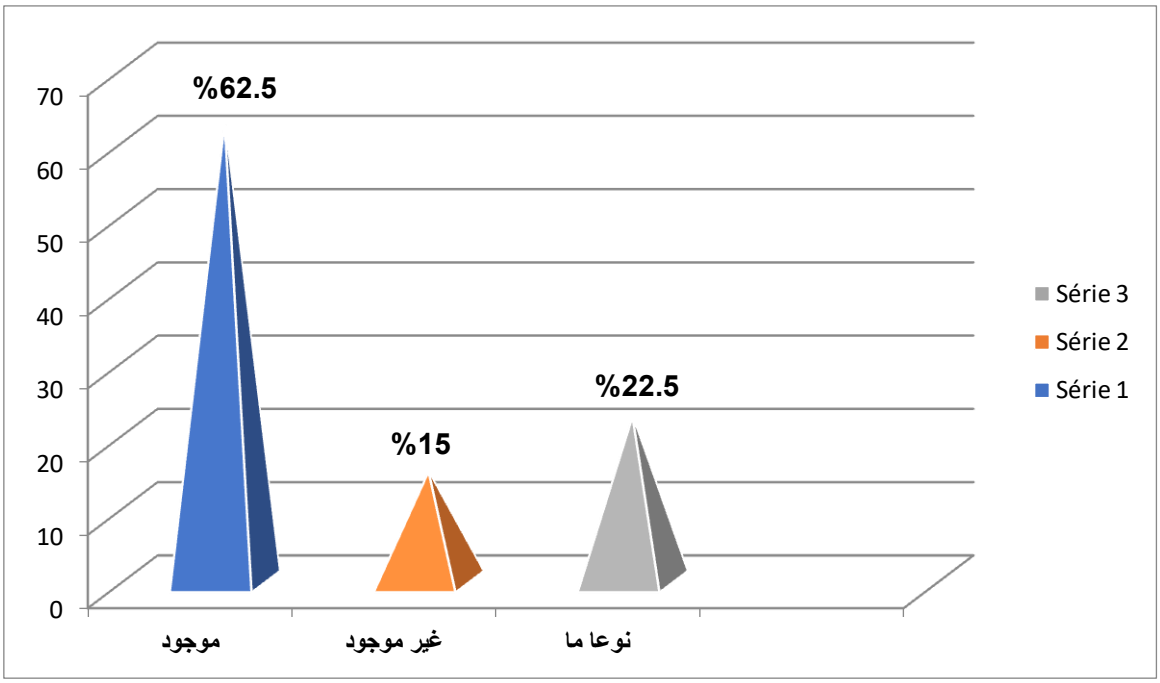
الجدول رقم (5): توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس

المبدأ الخامس / الإجابات		موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
الافصاح والشفافية	يتم الافصاح في الوقت المناسب الوضع المالي للشركة، أداءها، الرقابة فيها وحقوق الملكية	80	%80	20	%20	00	%00
	يتم الافصاح عن اهداف الشركة	80	%80	00	%00	20	%20
	يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين.	80	%80	00	%00	20	%20
	يتم الافصاح عن سياسة مكافات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين الأساسين	40	%40	40	%40	20	%20
	.يتم الافصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة.	40	%40	20	%20	40	%40
	تتوفر قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب.	40	%40	20	%20	40	%40
	يقدم المدقق الخارجي ضمان موضوعي لمجلس الإدارة والمساهم عن القوائم المالية إذا كانت فعلا تمثل المركز المالي للمؤسسة وأدائها.	80	%80	00	%0	20	%20
	المدققين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهم.	60	%60	20	%20	20	%20
	المعدل		%62.5		%15		%22.5

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

الأعمدة البيانية الموالية توضح نتائج الجدول السابق.

الشكل رقم (13): توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن 80 %من مفردات العينة أكدت على أنه يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للشركة وعن أدائها والرقابة وحقوق الملكية فيها، وبالتالي تحقق الإفصاح والشفافية، في حين أن 20% أجابوا بعدم تحقق هذا العنصر. كما أن 80 %من مفردات العينة صرحوا بوجود الإفصاح عن أهداف المؤسسة، في حين 20 % كانت إجابتهم بنوع ما مرجعين ذلك الى أن الإفصاح عن أهداف المؤسسة لا يتم بشكل رسمي ولا يكون موجه لكل أطراف المؤسسة، كما أن الرئيس المدير العام لا يصرح بكل أهداف المؤسسة بشكل تفصيلي وإنما يصرح بالأهداف العامة فقط.

أما فيما يتعلق بالإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين فإن 80 %أكدت تحقق ذلك ، و20 % الأخيرة أجابت بنوع ما، مرجعين ذلك الى أن الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة لا يتم بشكل رسمي ومباشر لكل الموظفين، بل يتم التعرف على أعضاء مجلس الإدارة من طرف بعض الموظفين بطرق غير رسمية وبشكل غير مباشر. كما أن 40% من مفردات العينة وافقوا على وجود الإفصاح عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، وخالفهم في ذلك 40 %من العينة، أما 20 %المتبقية أجابت بنوع ما مفسرين ذلك بأن الإفصاح عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين لا يتم بشكل رسمي ومباشر.

فيما يخص الإفصاح عن المخاطر الجوهرية و توفر قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وفي الوقت المناسب وبتكلفة منخفضة،فإن 40 %من مفردات العينة أكدت تحقق ذلك و خالفهم في الرأي نسبة 20 % و بالتالي حسب رأي هذه الفئة هناك غياب للشفافية فيما يتعلق بالمخاطر التي تواجهها المؤسسة، في حين النسبة الأكبر 40% كانت إجابتهم بنوع ما مرجعين ذلك الى أنه بالنسبة للإفصاح عن المخاطر الجوهرية فإنه لا يتم الإفصاح عن كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و ذلك بأمر من الرئيس المدير العام.

أما بالنسبة للعنصر السابع من المبدأ الخامس فإن 80% من مفردات العينة كانت إجابتهم بأن المدقق الخارجي يقدم ضمان موضوعي لمجلس الإدارة والمساهم عن القوائم المالية بأنها تمثل فعلا المركز المالي للمؤسسة وأدائها ،في حين 20 % أجابت بنوع ما،مرجعين ذلك إلى أن هذا الأمر في بعض الأحيان لا يتم بموضوعية كافية بل يمكن له أن يتغاضى عن بعض الأمور التيي لاحظها أثناء أداء مهامه في تدقيق القوائم المالية.

أما فيما يتعلق بالعنصر الأخير من المبدأ الخامس فإن 60 % من مفردات العينة يرون أن المدقق الخارجي قابل للمساءلة والمحاسبة أمام المساهم، في حين كانت نسبة 20 % معارضة لذلك، 20 % الأخيرة كانت إجابتها بنوع ما مرجعين ذلك إلى أن القانون التجاري يفرض وجود مدقق خارجي، حيث يقدم ضمان موضوعي لمجلس الإدارة وللمساهم عن القوائم المالية إذاكانت تمثل فعلا المركز المالي للمؤسسة وأدائها.

في الأخير نجد أن نسبة 62.5 % من مفردات العينة أكدت أن المؤسسة تسعى لتحقيق الإفصاح والشفافية، في حين 15% من العينة عارضت ذلك، 22.5 % من العينة كانت إجابتها بنوع ما. غير أن النسبة الغالبة تؤكد أن مؤسسة الميناء تعمل على الحفاظ على العلاقات مبنية على الثقة بينها وبين مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ، حيث تعمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات وبكل شفافية سواء للمساهم أو غيره من الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة.

و- توزيع العينة على أساس المبدأ السادس لحوكمة الشركات:

نتائج تحليل إجابات مفردات العينة المتمثلة في تطبيق المبدأ السادس تم عرضها في الجدول التالي:

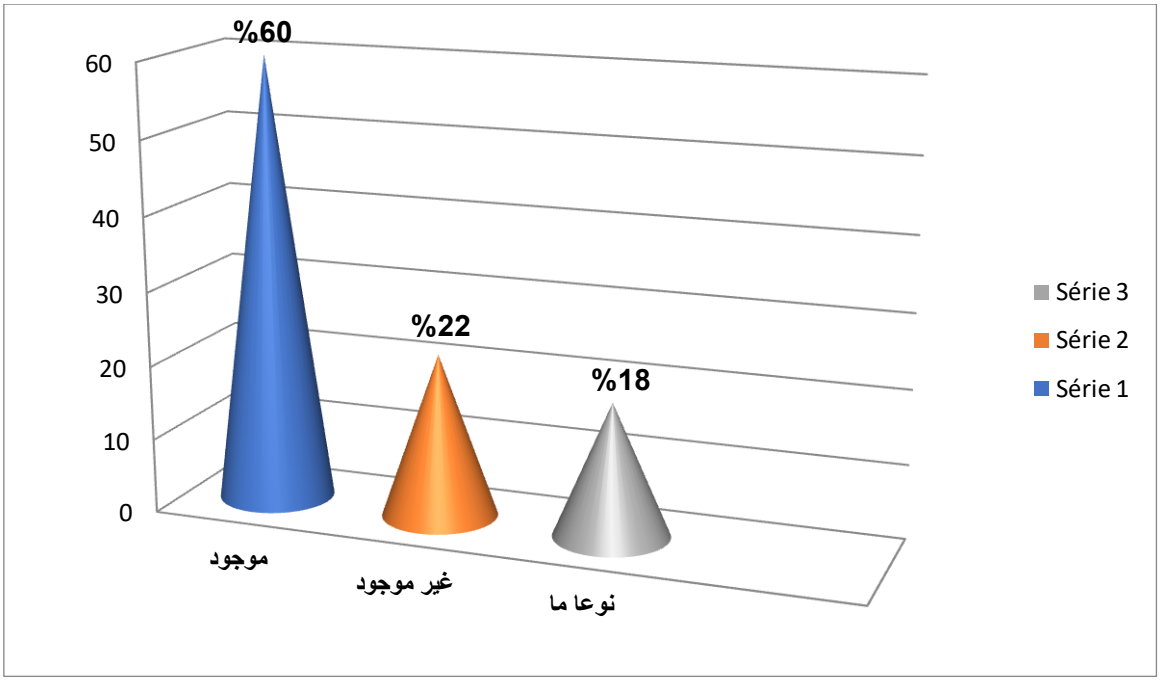
الجدول رقم (6) : توزيع العينة على أساس المبدأ السادس

المبدأ السادس / الإجابات		موجود		غير موجود		نوعا ما	
		الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
مسؤوليات مجلس الادارة	يسعى مجلس الإدارة لتوجيه استراتيجية المؤسسة والموازنات التقديرية وخطط العمل التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف المؤسسة ومراقبة التنفيذ.	60	%60	00	%00	40	%40
	يسعى المجلس لحماية مصالح المؤسسة و المساهم	80	%80	00	%00	20	%20
	من مهامه أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير عالية للأخلاق	100	%100	00	%00	00	%00
	يقوم مجلس الادارة باختيار كبار المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة.	80	%80	00	%00	20	%20
	مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهم في الأجل الطويل.	40	%40	40	%40	20	%20
	من مهام مجلس الادارة التاكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر.	80	%80	00	%00	20	%20
	يوجد نظام رسمي شفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسة.	20	%20	80	%80	00	%00
	تتوفر لجان أساسية منها لجنة التدقيق التي تكون تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسة.	20	%20	60	%60	20	%20
	التحديد الدقيق و الافصاح عن هدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.	60	%60	20	%20	20	%20
	المعدل		%60		%22		%18

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

الأعمدة البيانية تمثل نتائج الجدول السابق.

الشكل رقم(14) : توزيع العينة على أساس المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول أعلاه نلاحظ أن 60 % من مفردات العينة ترى ان مجلس الإدارة يسعى لتوجيه استراتيجية المؤسسة والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية وكذا تحديد أهداف المؤسسة ومراقبة التنفيذ، في حين أن 40% المتبقية ترى أن ذلك يتم نوعا ما مرجعين ذلك إلى أن مجلس الإدارة يعمل على وضع استراتيجية المؤسسة وتحديد أهدافها،كما يصادق على الميزانيات التقديرية وخطط العمل السنوية لكنه لا يراقب التنفيذ، بل يكلف بذلك جهات أخرى من داخل المؤسسة،و يدرس التقارير التي ترفع مه عن النشاط.

أما فيما يتعلق بالعنصر الثاني فإن 80 % من مفردات العينة ترى أنه من بين مهام مجلس الإدارة أيضا أنه يضمن الالتزام بالقوانين التعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير عالية للأخلاق،كما يسعى لحماية مصالح المؤسسة والمساهم الوحيد (الدولة) ويسعى أيضا للتأكد من سلامة التقارير المالية و النظم المحاسبية للمؤسسة و الرقابة الداخلية خاصة أنظمة إدارة المخاطر، في حين تقابلها نسبة 20 % من العينة كانت إجابتها بنوع ما مفسرين ذلك بأن مجلس الإدارة يضع القوانين التعليمات، وأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لكنه لا يتكفل بضمان الالتزام بذلك، بل يكون هذامن مهام وظيفة التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي، اللذان يرفعان لمجلس الإدارة تقاريرهما متضمنة مدى الالتزام بتلك القوانين والأنظمة.

وما نلاحظ أيضامن الإجابات أن 80 % من مفردات العينة ترى من أنه بين مهام مجلس الإدارة اختيار كبار المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة، وتقابلها نسبة 20 % كانت إجابتها بنوع ما مفسرين ذلك بأن مجلس الإدارة يقوم باختيار كبار المدراء لكن لا يتكفل بمتابعة أدائهم بل ترفع له التقارير عن نشاطهم من طرف المدققين.

كما نلاحظ أن 40 % من العينة وافقت على أنه يتم مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهم الوحيد في الأجل الطويل، و يعارض هذا الرأي 40% ،أما 20 % المتبقية فهي ترى أن ذلك يتم نوعاما.

أما فيما يتعلق بوجود نظام رسمي شفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة مع مراعاة الكفاءة والمهارة فإن 20 % فقط توافق ذلك، في حين 80 % ترى أن ذلك غير محقق داخل مؤسسة الميناء، مرجعين ذلك إلى أنه بالنسبة لتعين أعضاء مجلس الإدارة فإنه يوجد نظام رسمي شفاف لعملية ترشيح وانتخاب أعضاءه، إلا أنه لا يراعى في ذلك معيار مهارة وكفاءة الأعضاء لاتخاذ القرارات السليمة بشكل كافي.

أما فيما يتعلق بتوفر لجان أساسية من بينها لجنة التدقيق التي تكون تابعة لمجلس الإدارة من أجل متابعة وتقييم أداء المؤسسة. وكذا الإفصاح عن أهداف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها فإن نسبة 20 % فقط توافق على ذلك، في حين 60 % ترى أن ذلك غير موجود،في حين 20 % المتبقية نفت ذلك.

أما بخصوص آخر عنصر من المبدأ السادس نجد أن 60 % من مفردات العينة ترى أنه تتم مساءلة أعضاء مجلس الإدارة، وتعارضها في ذلك20 %، في حين 20 % المتبقية كانت إجابتها بنوع مامفسرين ذلك حسب رأيهم أنه باعتبار المساهم هو الدولة فإن اهتمامه بضمان حقوقه ومصالحه وذلك من خلال مساءلة مجلس الإدارة يكون قليل نسبيا مقارنة بحال ما إذا كان المساهمين من الخواص.

في الأخير نجد من تحليل الجدول أعلاه أن 60 % من مفردات العينة ترى أن مجلس الإدارة يلتزم بمسؤولياته في مؤسسة الميناء، في حين 22 % من العينة تعارض ذلك، اما 18 % المتبقية كان رأيها بنوع ما. غير أن النسبة الغالبة توافق على تطبيق المؤسسة للمبدأ السادس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتبار أن القانون التجاري يحدد المهام الأساسية التي يتكفل بأدائها مجلس الإدارة، حيث يسعى مجلس الإدارة طبقا لتعليمات هذا القانون لحماية مصالح الشركة والمساهم،كما أنه يضمن الالتزام بالقوانين السارية، وتتم مساءلة أعضاء مجلس الإدارة من طرف المساهم الوحيد(الدولة).

المبحث الثالث : دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات و تاثيره على تحسين الاداء المالي لمؤسسة ميناء مستغانم :

يعد التدقيق الداخلي آلية من آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات وهذا من خلال الأعمال التي يحتويها (تقييم نظام الرقابة الداخلي، إدارة المخاطر، علاقته بكل من لجنة التدقيق المدقق الخارجي مجلس الإدارة...) ومن خلال هذا المبحث سنحاول التحقق مما توصلنا اليه في النظري على الجانب الميداني في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك لمعرفة ما اذا كان لمبادئ حوكمة الشركات دور في تحسين الاداء المالي للمؤسسة.

المطلب الأول : تقييم الاداء المالي من خلال تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في مؤسسة ميناء مستغانم:

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج إتجاهات أفراد العينة نحو متغير الدارسة التابع (الأداء المالي للمؤسسة)؛ ثم تحليلها وتفسيرها من خلال إتباع نفس منهجية تحليل إتجاه إجابات العينة نحو محور المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات) و ذلك عن طريق طرح مجموعة من الاسئلة تتمحور حول الاداء المالي للمؤسسة بعد اسقاط مبادئ الحوكمة عليها.

أ- توزيع العينة على أساس تقييم الاداء المالي :

بناء على إجابات مفردات العينة في المقابلة تم التوصل الى النتائج الممثلة في الجدول التالي :

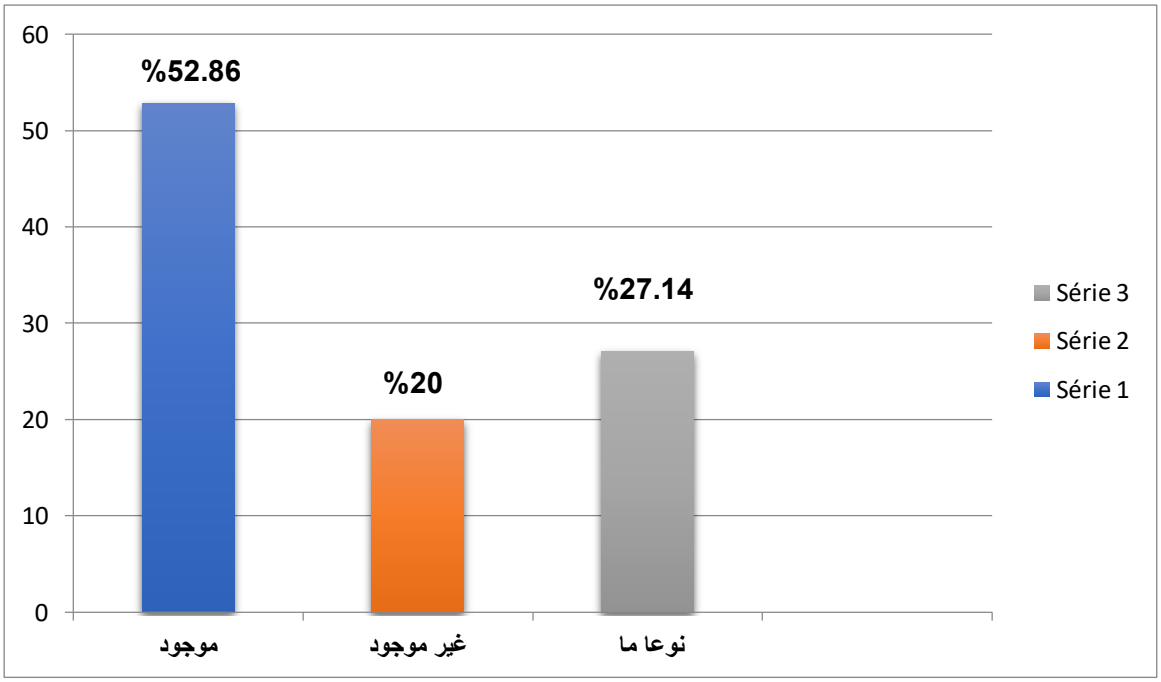
الجدول رقم (7) : توزيع العينة على أساس تقييم الاداء المالي

البعد	الرقم	الفقرات	موجود		غير موجود		نوعا ما	
			الإجابة	%	الإجابة	%	الإجابة	%
الأداء المالي	1	احترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون يؤدي إلى ثقتهم والرفع من نسب الإستقلالية والسيولة داخل الشركة.	80	%80	20	%20	00	%00
	2	طرح المخاطر الجوهرية المتوقعة، وكذا وسائل وأدوات تفاديها، و معالجتها وبكل شفافية على المستثمرين، يرفع من قيمة الإستثمارات داخلها.	20	%20	60	%60	20	%20
	3	الإفصاح عن كافة التقارير المالية و الغير المالية و بالشفافية التامة , و صدورها وفق المعايير المحاسبية يعكس آلية تطبيق إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	40	%40	40	%40	20	%20
	4	الطرح و بالشفافية على المستثمرين بيان المخاطر الجوهرية المتوقعة و التي تساعدهم في ترشيد قراراتهم الاستثمارية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بالمؤسسة	20	%20	60	%60	20	%20
	5	وجود أشخاص ذات خبرات و قدرات وكفاءات عالية داخل المؤسسة يعملون على رسم و وضع الخطط والإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأداء المالي.	20	%20	20	%20	60	%60
	6	وجود مجلس إدارة قوي ، يرفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤون الشركة والرفع من أدائها.	60	%60	00	%00	40	%40
	7	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات)، مما يمنع وجود تلاعبات مالية.	100	%100	00	%00	00	%00
	8	وجود نظام رقابي داخلي فعال وجيد فإنه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات	100	%100	00	%00	00	%00
	9	من الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية حماية النقدية والأصول المادية للمنشأة والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة.	40	%40	00	%00	60	%60
	10	المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها وإستراتيجياتها المالية.	60	%60	20	%20	20	%20
	11	إعتماد على الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والإستراتيجيات، يساعد في الرفع منها وتحسينها(النسب المالية).	60	%60	00	%00	40	%40
	12	تمتاز المعلومات الواردة في القوائم المالية، بقدرتها على التغذية العكسية، وذلك من أجل إستغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي.	60	%60	20	%20	20	%20
	13	تستفيد المؤسسة من نصائح البنوك، والمؤسسات المالية، حول إستراتيجيات العمل والإستراتيجيات المالية، وذلك من أجل الرفع من أدائها.	20	%20	40	%40	40	%40
	14	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية، وإبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة.	60	%60	00	%00	40	%40
		المعدل		%52.85		%20		%27.14

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المستخلصة.

فيما يلي الأعمدة البيانية الممثلة للنتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الجدول السابق

الشكل رقم(15) : توزيع العينة على أساس تقييم الاداء المالي



المصدر:من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 80% من أفراد العينة اكدوا و وافقوا على وجود احترام حقوق اصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون يؤدي الى الرفع من نسب الاستقلالية والسيولة ،في حين 20% من افراد العينة نفت ذلك،مفسرين بان ضرورة احترام حقوق اصحاب المصالح الناشئة يؤدي الى زيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة خاصة منهم الزبائن الجدد ، فيزيد عدد تعاملاتهم مع المؤسسة مما يرفع من مستوى الاداء المالي.

نلاحظ 20% من اجابات افراد عينة الدراسة فيما يخص العبارتين الثانية و الرابعة اكدوا على وجود ذلك، و 60%كانت اجابتهم بنوع ما ،و 20% نفت ذلك ، مفسرين ذلك انه بالرغم من وجود اجتماعات دورية داخل المؤسسة تتداول مختلف الاراء و الافكار حول وضعية المؤسسة واتجاها و من بين تلك الامور طرح المخاطر الجوهرية المتوقعة و ادوات تفاديها و معالجتها الا و انه لا توجد دراسة على المدى البعيد معتمدين في ذلك على التسيير اليومي فقط.

كانت نسبة اجابات افراد العينة فيما يخص العبارة الثالثة 40%اكدوا على وجود ذلك ، في حين 40% كانت اجابتهم بنوع ما ، و 20% من افراد العينة نفت ذلك، مرجعين ذلك بغياب الشفافية التامة في الافصاح عن كافة التقارير المالية و غيرها الى جانب ان الدولة باعتبارها المساهم الوحيد للمؤسسة فمن صلاحياتها ان تولي الاهتمام بفتح راس مال المؤسسة و جذب الاستثمارات لها .

فيما يتعلق بالعبارة الخامسة فان 20% من مفردات العينة ترى وجود ذلك ، و 20% نفت ذلك ، في حين 60% اجابوا بنوع ما ، مرجحين قولهم بنعم وجود اشخاص ذات كفاءات و قدارات قادرة على رسم الخطط و الاستراتجيات ولكن عدم توفير لهم المحيط و الامكانيات اللازمة لتفجير الطاقات الكامنة ،اضافة الى وجود نظام ينص على تلقي الاوامر و تطبيقها و بالتالي ينحصر دور هؤلاء الكفاءات القيام بادوار عادية جدا لا تساهم في تحسين الاداء المالي.

بخصوص العبارة السادسة نجد ان 60 % من مفردات العينة ترى ان وجود مجلس ادرة قوي، يرفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤون الشركة و الرفع من ادائها ، في حين 40 % المتبقية كانت اجابتها بنوع ما ،مرجعين ذلك بوجود مجلس ادارة قوي يسعي الى ضبط الاسس و القوانين الداخلية للمؤسسة و يسهر على تطبيقها من اجل تسيير شؤون الشركة و الرفع من ادائها.

نلاحظ من خلال العبارة السابعة و الثامنة أن نسبة 100%من مفردات العينة أكدوا وجود نظم سليمة للرقابة تمنع التلاعبات المالية وتضمن مخرجات سليمة و دقيقة للحسابات، وهذا دليل على وجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية دقيقة و صحيحة و خالية من الانحرافات .

بالنسبة للعبارة التاسعة نلاحظ ان 40 % من مفردات العينة اكدت على موافقتها ،في حين 60 % رجحت اجابتها بنوع ما ،مفسرين ذلك انه صحيح من الاهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية حماية النقدية والاصول المادية للمنشاة و لكن تقريبا غير مدعم بنظام معلوماتي جيد و ملائم بامكانه توفير المعلومات لمستخدمي الادارة في الوقت المناسب.

بالنسبة للعبارة العاشرة نلاحظ ان 60 % من مفردات العينة اكدت على موافقتها ،في حين 20% كانت اجابتها بنوع ما و20% من مفردات العينة نفت ذلك،باعتبار الدولة هي المساهم الوحيد للمؤسسة و عدم خصخصت الموانئ و بالتالي عدم وجود شركات منافسة ،و لكن هذا لا يمنع من القيام بمقارنة دورية للنتائج و الاداء المالي على مستوى الموانئ المحلية التابعة للدولة.

فيما يخص العبارة الحادي عشر فان40 % من مفردات العينة كانت اجابتها بنوع ما في حين 60 % من مفردات العينة اكدت على وجود برنامج الي خاص بتسجيل الحسابات و البيانات المالية وكذلك حساب النسب المالية و لكن دائما وابدا انعدام الخطط و الاستراتجيات التي تساعد في الرفع منها وتحسينها (النسب المالية).

نلاحظ 20% من اجابات افراد عينة الدراسة فيما يخص العبارة الثالثة عشر اكدوا على وجود ذلك ،و 40 % اجابوا بنوع ما ،في حين 40 % نفت ذلك ،مفسرين ذلك بان المؤسسة لا تعمل بنصائح البنوك و المؤسسات المالية و ذلك لعدم وجود استراتجيات وخطط واضحة تتطلب ذلك.

اما بالنسبة للعبارة الرابعة غشر والاخيرة نجد ان 60 % ترى ان هناك وجود لاتباع القوانين والتشريعات في اعداد القوائم المالية وابراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة ،في حين 40 % كانت اجابتهم بنو ما ،باعتبار ان ذلك غير كافي لوحده في تحسين المركز المالي للمؤسسة بل يجب وضع استراتجيات هادفة تعمل على استغلال الموارد المتاحة و المتوفرة لها.

في الأخير نجد أن النسبة الغالبة والمقدرة ب 52.85 %من مفردات العينة كانت إجابتهم تؤكد أن المؤسسة تعمل على تحسين من اداءها المالي من خلال التزامها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، في حين 20 %من مفردات العينة تعارض ذلك،و27.14% كانت إجابتهم بنوع ما معتبرين ان المؤسسة لا تلتزم بالقدر الكافي بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على التحسين و الرفع من اداءها المالي و انما يتطلب ذلك وجود منهج وخطة عمل واضحة من خلال وضع استراتجيات على المدى البعيد اضافة الى ذلك التطبيق العملي و تجسيد الخطط و الاستراتجيات على ارض الواقع.

المطلب الثاني : دورالتدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة ميناء مستغانم:

من أجل التعرف على دور المدقق الداخلي لمؤسسة الميناء في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم مدى مساهمة ذلك في دعم الحوكمة داخل المؤسسة، تم اجراء مقابلة شخصية مع المدقق الداخلي بالمؤسسة وطرحت عليه بعض الأسئلة، ومن بينها:

- **ما هي مهامك أوماهي المراحل التي تعتمدها في القيام بمهمة تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؟ كانت اجابته كالتالي:**

تتم عملية تقييمه للنظام الرقابة الداخلية باعتماده على مجموعة من المراجع والمتمثلة في لوائح وقوانين داخلية، والتي يستخدمها في مهنته للتأكد من مدى احترام مختلف وظائف المؤسسة لما تتضمنه هذه القوانين، ويقول إن هذه المراجع هي عبارة عن إجراءات العمل (والتي تختلف من مؤسسة الى أخرى)،مذكرات التوجيه (والتي تصدر عن المديرية العامة)،مذكرات الأوامر (صادرة عن مديرية العامة وهي اجبارية التطبيق)، ... الخ.

ويقول في نفس السياق أنه خلال قيامه بعملية تقييم نظام الرقابة الداخلية فإنه يمر عبر مراحل حصرها لنا في الآتي:

- **المرحلة الأولى:** يقوم المدقق الداخلي بجمع كل المعلومات الخاصة بالدائرة أو المصلحة التي يقوم فيها بعملية التدقيق، سواء كانت هذه المعلومات في شكل وثائق مكتوبة أو غير مكتوبة، وذلك من خلال حواره مع المسؤولين عن هذه المصالح، ثم يأخذ هذه الوثائق والمعلومات الى مكتبه الخاص وذلك بسرية وأمانة.
- **المرحلة الثانية:** يقوم المدقق الداخلي بتفحص هذه الوثائق والتأكد من مصداقيتها وصحتها، ومن أنها تمت وفق المراجع التي تنظم عمل المؤسسة مثل النظام الداخلي لمؤسسة، وغيره.
- **المرحلة الثالثة:** يقوم المدقق الداخلي بعد تفحصه للوثائق القائم على تدقيقها باكتشاف الأخطاء والاختلالات والنقائص الموجودة فيها.
- **المرحلة الأخيرة:** بعد قيام المدقق الداخلي بتحديد النقائص التي تم اكتشافها في هذه الوثائق و المعلومات المقدمة له من المصالح المعنية يقوم بتسجيل الخلل أو النقص المكتشف في تقريره إضافة الى التوصيات المقترحة لعالج ذلك وتجنب وقوعه مرة أخرى، ثم يقوم برفعه للرئيس المدير العام، بعدها يقوم المدقق الداخلي بإرسال التقرير الى مسؤولي المصالح التي تضمنها التقرير وذلك للاطلاع عليه و محاولة علاج النقص، و في فترة لاحقة يقوم بزيارة ثانية لهذه المصالح و التأكد من أن التوصيات المقدمة قد تم فعال تنفيذها و علاج النقص الموجود.

- **فيما يخص إدارة المخاطر، هل تحتوي المؤسسة على مديرية أوقسم خاص بهذه الإدارة؟**

صرح لنا المدقق بأن المؤسسة تنعدم فيها إدارة المخاطر،ويعيد سبب من جهته لصغر المؤسسة.

- **بما أنه هناك غياب لإدارة المخاطر في المؤسسة، في رأيك هل من الضروري قيام التدقيق الداخلي بقيادة هذه العملية ؟**

يقول في حالتي هذه من المستحيل قيامنا بتولي هذه المهمة،معلال بأن إدارة المخاطر بحد ذاته علم واسع و ليس من اختصاصي وليس لي الدراية الكافية به هذامن جهة، أمامن جهة أخرى فهو يقول إن أعماله كثيرة كما الإدارة قامت بإضافة مهمة مراقبة التسيير الى مديرية التدقيق الداخلي لهذا يتعذر عليه توليها، وقدم رأيه بهذا الخصوص وقال إنه يستحسن أن تكون إدارة المخاطر على مستوى كل قسم في المؤسسة، بحيث كل وظيفة تتكفل بتحديد والدراسة المخاطر الخاصة بها، ومن جهته يقوم بالتقييم فقط.

وبمقارنة ما قاله المدقق الداخلي خلال محاورتنا له مع ما هو موجو دفي الجانب النظري، نلاحظ أن وظيفة التدقيق الداخلي هي احدى الوسائل الفعالة للرقابة التنظيمية فهي تعتبر خطة تنظيمية تعمل على تنظيم عمل المؤسسة وتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات،كما تسعى لحماية أصول المؤسسة من الختلاسات و التلاعبات مع المحافظة على حقوق الغيرو غيرهامن الأمور ،ووجدنا خلال فترة تربصنا داخل المؤسسة و من خلال تصريحات المدقق الداخلي فيما يتعلق بتقييمه لنظام الرقابة الداخلية، أنه يعمل على تدقيق كل المصالح دون استثناء والاطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بنشاط كل مصلحة والتأكد ما إذاكانت معدة تبعا لما جاء في إجراءات العمل و القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، بعدها يقوم بتحديد النقائص و تقديم بعض التوصيات في تقريره ورفعه مباشرة الى الرئيس المدير العام بدون وساطة مما يزيد من استقالاليته .

و في الأخير نستنتج ان كل هذه الخطوات التي يقوم بها المدقق الداخلي في إطار القيام بمهمته، تساهم في تحقيق الانضباط والعدالة والالتزام بالقوانين المنظمة للعمل ،كما تساهم بشكل كبير في حماية مصالح المؤسسة من التلاعبات والاختلالات المالية خاصة منها والادارية ، وحتى الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة ما يؤدي ذلك الى الحفاظ على مستوى الاداء المالي للمؤسسة و بالتالي العمل عل تحسينه،

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الد ارسة النظرية على أرض الواقع؛ حيث قمنا بتقديم الإطار العام للمؤسسة محل الدارسة وهي مؤسسة ميناء مستغانم من خلال عرض مختلف جوانبها (تعريفها؛ أهدافها؛ وظائفها؛ هيكلها التنظيمي...)؛ ومن أجل معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية محل الد ارسة؛ قمنا بتقصي وجهات نظر العينة المدروسة؛ وذلك من خلال اجراء مقابلة تخللتها مجموعة من الاسئلة متكونة من متغيارت فرعية لمحاور نموذج الد ارسة؛ حيث تم طرح عدد من الاسئلة على مجموعة من المبحوثين والذين يمثلون عينة الدراسة؛ وتم تحليل بيانات الاجابات المتحصل عليها من اجل تحديد أثر المتغير المستقل (مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء المالي للمؤسسة).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسة ميناء مستغانم؛ وذلك رغم نقص الدارية ببعض مبادئ وآليات الحوكمة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

لعله يتضح جليا مدى الدور الذي لعبته الحوكمة مؤخرا، في القضاء على كثير من التلاعبات والأخطاء التي كانت تحدث بالسابق، سواء على المستوى العالمي أو حتى في بعض المؤسسات المحلية التي باتت تطبق بعضا من مبادئ الحوكمة داخلها، على غرار المؤسسة محل الدراسة، فالحوكمة تعبر عن مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بهدف تقديم توجيه إستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد الشركة على نحو أمثل، ما يؤدي إلى تفعيل الأداء عموما والأداء المالي على وجه الخصوص وعلى جميع المستويات.

وتعتبر عملية تفعيل الأداء المالي من أهم الأهداف الضمنية التي يحاول القائمون على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية الوصول إليها، وهذا ما جعل العديد من المنظمات والهيآت الدولية، إلى البحث عن سبل وآليات تفعيل الأداء المالي في ظل خصائص الشركات الكبرى وتداخل الأسواق في ما بينها (عابرة للحدود).

وتحاول السلطات الجزائرية هي الأخرى تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة، من خلال الجهود التي تبذلها، و ذلك من خلال إطار تشريعي يتضمن آليات تطبيق هذه المبادئ، في ضل قصور الأنظمة الحالية في مواكبة التطورات الحاصلة، وعلى كل الأصعدة .

في الأخير و مما سبق استخلصنا من خلال هذه الدراسة أنه يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة و المتمثلة في كيف يمكن لحوكمة الشركات التأثير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
إضافة الى ذلك يمكننا اختبار الفرضيات المطروحة في بحثنا هذا من خلال الوصول إلى عدة نتائج لعل أهمها :

- لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات.
- حددت مبادئ الحوكمة الأسس والقواعد الواجب توافرها، من أجل تفادي وقوع المزيد من الأزمات، وكذا زيادة إطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على أموالهم المستثمرة.
- كما هدفت الحوكمة إلى وضع آليات رقابية واضحة، حيث أنه من شأن أبعاد الحوكمة في حال تطبيقها على وجهها الامثل مثل الشفافية والعدالة والإستقلالية، أن يضمن حقوق جميع أصحاب المصالح، سواء الداخلين أو الخارجيين عن المؤسسة.
- يعتبر السلوك الأخلاقي أول أهمية في أبعاد الحوكمة.
- يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.
- يعتبر التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي إحدى أهم آليات الحوكمة؛ لما له من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- سعت الجزائر ومن خلال إصدارها لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، إلى وضع نموذج للحوكمة خاص بالبلاد يواكب ما هو حاصل عالميا .

- للحوكمة دور بارز في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال تطبيق المبادئ والآليات المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.
- لتقييم الأداء المالي دور كبير في صراع البقاء وتفادي الاخطاء والازمات قبل حدوثها .
- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الحوكمة على الأدء المالي للمؤسسة .
- يساعد تطبيق نموذج حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

الآفاق المستقبلية للدراسة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية إرتأينا أن نطرح بعض المواضيع التي يمكن تناولها مستقبلا :

- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين التأثيرات الإيجابية والسلبية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية.
- ✓ إجراء دراسات على ضرورة تكيف النظام المالي والجبائي الجزائري مع نظام حوكمة الشركات.
- ✓ إجراء دراسات في ضرورة وضع ضوابط رقابية صارمة لتطبيق الحوكمة في البلاد.

في الأخير وكون البحث العلمي، هو مجهودات متراكمة لعديد الدراسات، نرجو من الله أن نكون أسهمنا ولو بقدر قليل في إثراء البحث العلمي، وإعطاء صورة واضحة عن إلى حد ما لدور وإنعكاس حوكمة الشركات على الاداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر؛ والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. إبـراهيم سـد احمـد، حوكمـة الشـركات ومسـؤولية الشـركات عبر الوطنيـة وغسـيل الأموال،الـدار الجامعيـة الإسكندرية، الطبعة الأولى،2010.
2. أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
3. الرائد محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة ، الدار السعودية للشر و التوزيع المطبوعات الأولى 1984.
4. بهاء الدين سمير علام ، اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرفية كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2009.
5. توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء ،مدخل جديد لعالم جديد ،دار الفكر العربي ،مصر2003/2004.
6. سـوليفيان جون وآخـرون،"حوكمة الشـركات في القـرن الحـادي والعشـرين "، مركـز المشـروعات الدوليـة الخاصـة 2003.
7. طـارق عبـد العـال حمـادة، حوكمـة الشـركات المفـاهيم- المبـادئ – التجـارب، تطبيقـات الحوكمـة في المصـارف ،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2005.
8. عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
9. عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)"، مكتبة . الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
10. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ،"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. عمر صخري واقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة2 1993.
12. عمر وحامد ،تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2014 .
13. كامل بربر ،إدارة و عملية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات سنة 1996.
14. محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.
15. محمد رفيق الطيب –مدخل التسيير الجزء الثاني –ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر ،1995.
16. محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، جمهورية مصر العربية ، 2007.
17. محمد فريد الصحن و آخرون ،مبادئ الإدارة – الدار الجامعية ،الإسكندرية 2001.
18. محمد قـدري حسـين، إدارة الأداء المتميز قيـاس الأداء – تقيـيم الأداء – تحسـين الأداء مؤسسـيا و فرديـا – دار جامعة الجديدة – مصر2015.
19. محمد محمـود الطيـب – الأداء المـالي و أثـره على عوائـد أسـهم الشـركات – دار الحامـد للنشـر و التوزيـع – الأردن 2010.

20. مصطفى يوسف كافي ، "الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-آفاقها)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.

21. وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،الطبعة الأولى 2015.

22. يوسف طارق محمد، "الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى إرتباطهما بالمعايير المحاسبية"، المؤتمر العربي الأول حول :متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي ،شرم الشيخ ، مصر،2007.

الرسائل الجامعية(أطروحات الدكتوراه،رسائل الماجستيروالمذكرات) :

1. بادن عبد القادر ،دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بإشارة إلى حالة الجزائر –مذكرة ماجستير تخصص المالية و المحاسبة قسم علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف 2008.

2. بن شهيدة فضيلة دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر – أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بمستغانم 2016-2017.

3. حمزة كيلوتي،اثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية – دراسة استبيانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية،مذكرة نيل شهادة الماجستير ،تخصص محاسبة ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر 2016/2015.

4. زكار وليد ، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي ، مذكرة ماستر تخصص مالية و حاكمية المؤسسة 2015- 2016.

5. سعد قديري – أنور سعداني – عبد الحق نيني ، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية شركة سونالغاز الوادي) مذكرة ماستر أكاديمي 2017-2018.

6. سعيدان عبد الرزاق، بن سونة عماد الدين ،دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ،جامعة غيليزان سنة 2019- 2020.

7. سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماستر تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

8. هاني محمد خليل,'مدى تأثري تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة',رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير,الجامعة الإسلامية لغزة ,كلية التجارة,قسم المحاسبة و التمويل,2009.

الأوراق البحثية(المقالات، المجلات):

1. عبد اللطيف محمد خليل ، نموذج مقترح لإدارة و بتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية ،مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة ،جامعة الزقازيق ،العدد الأول ،المجد الخامس والعشرون – جويلية.

2. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مجلة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، 2009،العدد13.

المدخلات العلمية (الملتقيات الدولية والوطنية):

1. بن طاهر حسين ، بوطلاعة محمد ،دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و إفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"جامعة بسكرة يومي 09/07 ماي 2012.

2. ختشور جمال ،الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة ،الملتقى الدولي حوكمة الأخلاقيات الأعمال في المؤسسة18-19 ،2009/11.

3. محمد الصغير قريشي وعمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة الجزائر،يومي22و23 نوفمبر2011.

4. محمد طرشي ،صفية يخلف ،أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ،ملتقى وطني ،حول المراقبة كآلية لحوكمة الشركات و تفعيل الإبداع ،جامعة البليدة 2017.

التقارير:

1. د العربي حموش – محاضرات في الاقتصاد المؤسسة ،جامعة منتوري قسنطينة 2001.

2. د ولد سعيد محاضرات سابقة، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة مستغانم، سنة أولى ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، 2020.

3. منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الجزائر، 2009.

الملاحـــــق

جامعة عبد الحميد بن بديس

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص تدقيق و مر اقبة التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة.....

في إطار إعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق وذلك تحت عنوان

إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجز ائرية

تهدف هذه المقابلة لدراسة إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات الإقتصادية في الجزائر، وفي هذا الصدد نرجو التكرم من سيادتكم المحترمة، والتفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة، وذلك بما لكم من رصيد علمي وخبرة مهنية، ذلك من خلال وضع إشارة) X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .

مع العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذه المقابلة، مخصصة لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض بحثية فقط .

شكرا لحسن تعاونكم وتفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والإحترام....

التعريف بمتغيرات الدراسة

حوكمة الشركات: "الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية، لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير، بأقل التكاليف وتحقيق أكبر قدر من المنافع ."

الأداء المالي: "يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في إستغلال كل الموارد المتاحة لديها، سواء كانت مادية، أو معنوية، أفضل إستغلال، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة."

أسماء الطلبة

- زحاف حسين
- رابح محمد الأمين

الأستاذ المشرف

- ولد سعيد

القسم الأول :

في ما يلي مجموعة من العبارات والمتعلقة بأبعاد حوكمة الشركات..

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) في الخانة الملائمة:

المبدأ الأول / الإجابات		موجود	غير موجود	نوعا ما
توافر إطار فعال لحوكمة الشركات	يتم توزيع المسؤوليات وفق قوانين وإجراءات العمل الداخلية و التي تخدم المصلحة العامة.			
	تتمتع كل من الهيئات الإشرافية والرقابية و التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة، و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب منهي و بطريقة موضوعية.			
	قرارات الهيئات الإشرافية و والرقابية و التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.			
	المعدل			

المبدأ الثاني / الإجابات		موجود	غير موجود	نوعا ما
حماية حقوق المساهم الوحيد (الدولة)	توجد طرق مضمونة لتسجيل ملكية المساهم الوحيد (الدولة)			
	للمساهم الوحيد الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.			
	للمساهم الوحيد الحق في المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.			
	للمساهم الوحيد الحق في توجيه الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي			
	يتم تزويد المساهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة وعن الموضوعات التي ستتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع.			
	للمساهم الحق في ممارسة الرقابة			
	للمساهم الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة			
	المعدل			

المبدأ الثالث	الإجابات	موجود	غير موجود	نوعا ما
المعاملة المتساوية للمساهمين	للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه و تعرضها للمخاطر، ومحاسبة المتسببين في ذلك			
	المعدل			

المبدأ الرابع	الإجابات	موجود	غير موجود	نوعا ما
الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح	لاصحاب المصالح بما فيهم العاملين الحق في الحصول على تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم.			
	لأصحاب المصالح (عاملين ، مقرضين ، موردين، عمالء،مستثمرين،وغيرهم)الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري عن أداء المؤسسة وفي الوقت المناسب.			
	لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين أو الجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية ومخالفة أخلاقيات المهنة و ذلك لحماية حقوقهم.			
	احترام حقوق اصحاب المصالح التي ينص عليها القانون			
	يسمح بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء.			
	المعدل			

المبدأ الخامس	الإجابات	موجود	غير موجود	نوعا ما
الإفصـــاح والشفافية	يـتم الافصـاح في الوقـت المناسـب الوضـع المـالي للشركة، أداءها، الرقابة فيها وحقوق الملكية			
	يتم الافصاح عن اهداف الشركة			
	يـتم الإفصـاح عـن أعضـاء مجلس الإدارة وكبـار المديرين.			
	يـتم الإفصـاح عـن سياسـة مكافـآت أعضـاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الأساسين			
	.يتم الافصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة.			
	تتـوفر قنـوات نشـر المعلومـات مـن أجـل تمكـين الجهـات المسـتفيدة مـن الوصـول إليهـا بشـكل عادل وبكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب.			
	يقدم المدقق الخارجي ضمان موضوعي لمجلس الإدارة والمسـاهم عـن القـوائم الماليـة إذا كانـت فعلا تمثل المركز المالي للمؤسسة وأدائها.			
	المدققين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهم.			
	المعدل			

المبدأ السادس	الإجابات	موجود	غير موجود	نوعا ما
مسؤوليات مجلس الإدارة	يسعى مجلس الإدارة لتوجيه استراتيجية المؤسسة والموازنات التقديرية وخطط العمل التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف المؤسسة ومراقبة التنفيذ.			
	يسعى المجلس لحماية مصالح المؤسسة و المساهم			
	من مهامه أن يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية ويتبع في ذلك معايير عالية للأخلاق			
	يقوم مجلس الادارة باختيار كبار المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة.			
	مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهم في الأجل الطويل.			
	من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر.			
	يوجد نظام رسمي شفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسة.			
	تتوفر لجان أساسية منها لجنة التدقيق التي تكون تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسة.			
	التحديد الدقيق و الافصاح عن هدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.			
	المعدل			

القسم الثاني : في ما يلي مجموعة من العبارات والمتعلقة بالأداء المالي،يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة :

البعد	الرقم	الفقرات	موجود	غيـــر موجود	نوعا ما
الأداء المـالي	1	احترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون يؤدي إلى ثقتهم والرفع من نسب الإستقلالية والسيولة داخل الشركة.			
	2	طرح المخاطر الجوهرية المتوقعة، وكذا وسائل وأدوات تفاديها، و معالجتها وبكل شفافية على المستثمرين، يرفع من قيمة الإستثمارات داخلها.			
	3	الإفصاح عن كافة التقارير المالية و الغير المالية و بالشفافية التامة و صدورها وفق المعايير المحاسبية يعكس آلية تطبيق إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.			
	4	الطرح و بالشفافية على المستثمرين بيان المخاطر الجوهرية المتوقعة و التي تساعدهم في ترشيد قراراتهم الاستثمارية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بالمؤسسة			
	5	وجود أشخاص ذات خبرات و قدرات وكفاءات عالية داخل المؤسسة يعملون على رسم و وضع الخطط والإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأداء المالي.			
	6	وجود مجلس إدارة قوي ، يرفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤون الشركة والرفع من أدائها.			
	7	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات)، مما يمنع وجود تلاعبات مالية.			
	8	وجود نظام رقابي داخلي فعال وجيد فإنه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات			
	9	من الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية حماية النقدية والأصول المادية للمنشأة والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة.			
	10	المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها وإستراتيجياتها المالية.			
	11	إعتماد على الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والإستراتيجيات، يساعد في الرفع منها وتحسينها(النسب المالية).			
	12	تمتاز المعلومات الواردة في القوائم المالية، بقدرتها على التغذية العكسية، وذلك من أجل إستغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي.			
	13	تستفيد المؤسسة من نصائح البنوك، والمؤسسات المالية، حول إستراتيجيات العمل والإستراتيجيات المالية، وذلك من أجل الرفع من أدائها.			
	14	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية، وإبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة.			