الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة مـــاستر أكاديمي

الشعبة: مالية و محاسبة تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

تحت عنوان

اثر الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نفطال –مستغانم-

مقدمة من طرف:

بوخاتم أسماء

إشراف الأستاذ:

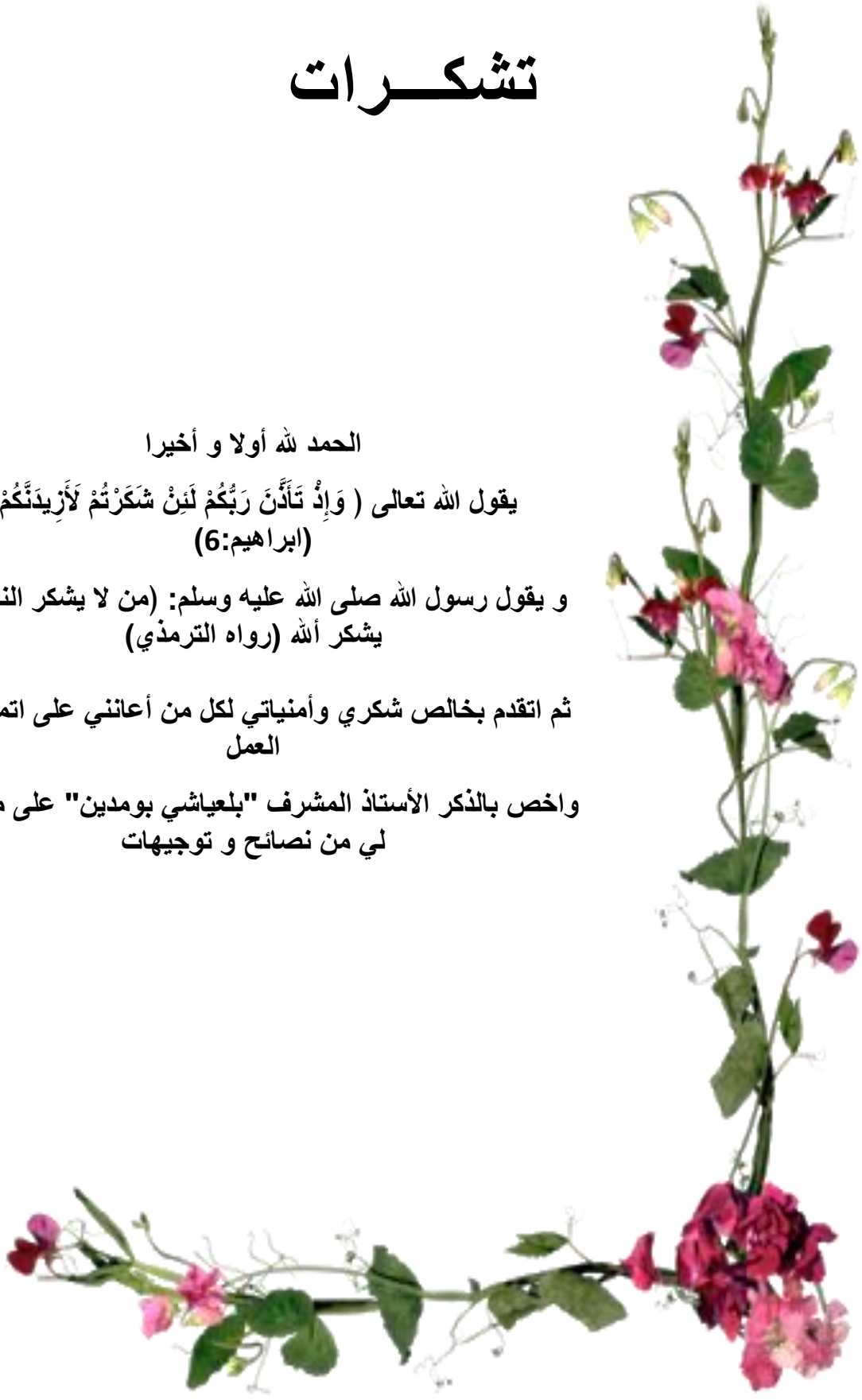
د. بلعياشي بومدين

لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	أ. بلعياشي بومدين		جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الدراسية الجامعية 2022/2021

تشكـــرات



الحمد لله أولا و أخيرا

يقول الله تعالى (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) (ابراهيم:6)

و يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر ألله (رواه الترمذي)

ثم اتقدم بخالص شكري وأمنياتي لكل من أعانني على اتمام هذا العمل

واخص بالذكر الأستاذ المشرف "بلعياشي بومدين" على ما قدمه لي من نصائح و توجيهات

إهـــــداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا

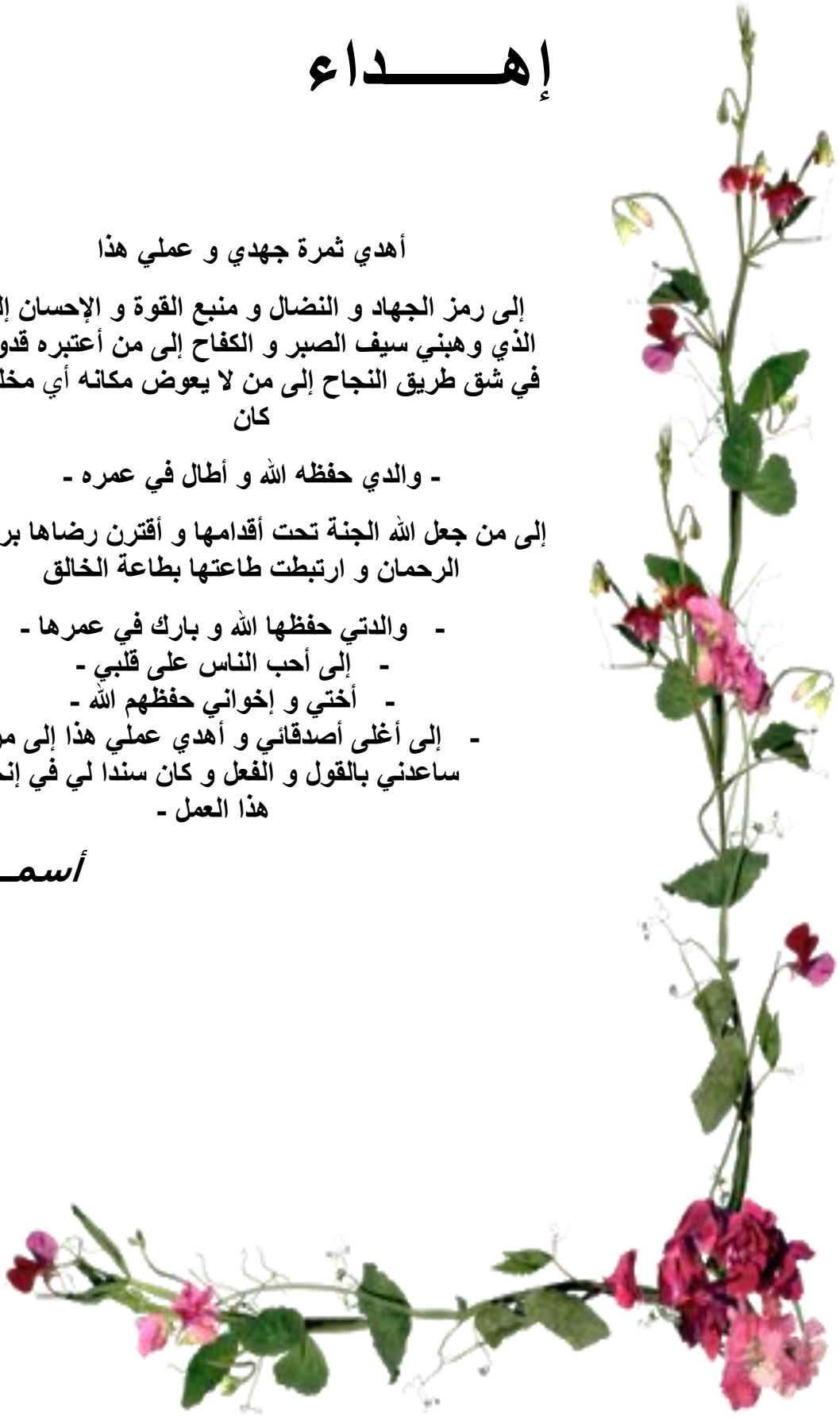
إلى رمز الجهاد و النضال و منبع القوة و الإحسان إلى الذي وهبني سيف الصبر و الكفاح إلى من أعتبره قدوتي في شق طريق النجاح إلى من لا يعوض مكانه أي مخلوق كان

- والدي حفظه الله و أطال في عمره -

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و أقترن رضاها برضى الرحمان و ارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

- والدتي حفظها الله و بارك في عمرها -
- إلى أحب الناس على قلبي -
- أختي و إخواني حفظهم الله -
- إلى أغلى أصدقائي و أهدي عملي هذا إلى من ساعدني بالقول و الفعل و كان سندا لي في إنجاز هذا العمل -

أسمـــاء



قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	جوانب الخلل لدى المؤسسات	16
(2-1)	خصائص الحوكمة	18
(3-1)	المحددات الاساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة	25
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	56
(2-3)	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال للوقود –مستغانم-	58
(3-3)	محطات البنزين الموزعة على مستوى الولاية	61
(4-3)	التمثيل البياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	64
(5-3)	التمثيل البياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	65
(6-3)	التمثيل البياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
(7-3)	التمثيل البياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	67

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-3)	عدد محطات البنزين الموزعة على مستوى ولاية مستغانم	59
(2-3)	مقياس ليكارت الخماسي	63
(3-3)	الاحصائيات الموثوقية	64

(4-3)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	64
(5-3)	توزيع افراد العينة حسب العمر	65
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
(7-3)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	67
(8-3)	تحليل مسؤوليات مجلس الادارة	68
(9-3)	تحليل الافصاح و الشفافية	69
(10-3)	تحليل التدقيق الداخلي	70
(11-3)	تحليل التدقيق الخارجي	71
(12-3)	تحليل الاداء المالي للمؤسسة	72

الفهرس

تشكرات	I
إهداء	II
قائمة الأشكال	III
قائمة الجداول	IV
المقدمة	V
الفصل الاول: الاطار النظري للحوكمة	
المبحث الأول: اسس و مفاهيم الحوكمة	15
المطلب الأول: نشأة الحوكمة	15
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة	16
المطلب الثالث: خصائص الحوكمة	17
المبحث الثاني: مبادئ و اهمية الحوكمة، و اهدافها	19
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة	19
المطلب الثاني: اهمية الحوكمة	22
المطلب الثالث: اهداف الحوكمة	23
المبحث الثالث: محددات،اليات الحوكمة و الاطراف المعنية بتطبيقها	24
المطلب الاول: محددات الحوكمة	24
المطلب الثاني: اليات الحوكمة	25
المطلب الثاث: اهداف الحوكمة	28
خلاصة	30
الفصل الثاني: اساسيات حول الاداء المالي و علاقته بالحوكمة	
المبحث الاول: ماهية الاداء	33
المطلب الاول: تعريف الاداء	33
المطلب الثاني: خصائص الاداء	34
المطلب الثالث: معايير تصنيف الاداء	35
المبحث الثاني: مفاهيم في الاداء المالي	38
المطلب الاول: تعريف الاداء المالي	38
المطلب الثاني: معايير الاداء المالي و العوامل المؤثرة عليه	40
المطلب الثالث: طرق قياس الاداء المالي (التقليدية و الحديثة)	42
المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في تحسين الاداء المالي	48
المطلب الاول: اثر مبادئ الحوكمة على الاداء المالي	48
المطلب الثاني: اثر اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي	49

المطلب الثالث: طرق و اساليب الحوكمة على الاداء المالي	50
خلاصة	52
الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق الحوكمة على الاداء المالي لمؤسسة نفطال -مستغانم-	
المبحث الاول:التعريف بمؤسسة نفطال –مستغانم	55
المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال	56
المطلب الثاني: التعريف بمقاطعة نفطال –مستغانم- و مختلف مهامها	57
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال،و مختلف شبكات توزيعها	58
المبحث الثاني: منهجية و خصائص عينة الدراسة	62
المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية	62
المطلب الثاني: المجتمع الاحصائي و عينة الدراسة	63
المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة	63
المبحث الثالث: تفسير و تحليل النتائج	68
المطلب الاول: تحليل مدى التزام المؤسسة بتطبيق اليات و مبادئ الحوكمة	68
المطلب الثاني: تحليل الاداء المالي	72
خلاصة	74
خاتمة	75
قائمة المراجع و المصادر	77
الملاحق	82
ملخص	83

المقدمة:

ان العديد من المؤسسات و الشركات و البنوك والجامعات اليوم تجد نفسها عاجزة عن التطوير و التنمية و يعود السبب الى الهدر في الموارد البشرية و المادية،و ضعف الأداء و عدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات و التضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات،و بالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة،و ضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية و الاقتصادية و الادارية من جهة أخرى.

و قد عرف القرن الحالي تعرض العديد من هذه الشركات على مستوى العالم الى انهيارات مالية مفاجئة و خاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية و بعض الدول الاوربية،و ادت هذه الانهيارات بدورها الى الكثير من الازمات التي اثرت على اغلب دول العالم. هذا فضلا عن الانهيارات و الازمات التي تعرضت لها بعض دول جنوب شرق اسيا وروسيا و بعض دول امريكا اللاتينية في العقد الاخير من القرن الماضي.

لذا عملت العديد من الدول و المؤسسات و الشركات الكبرى على اتخاذ الاجراءات اللازمة و البحث عن طرق لتجنب تكرار مثل هده الازمات في المستقبل،وذلك بإتباع نظام سليم يحكم الشركات و يراقب ادائها المالي،فكانت الحوكمة من ابرز القواعد التي تم تبنيها،اذ اصبحت من اهم الموضوعات المطروحة حاليا،و الاكثر حيوية على الصعيدين العالمي و الاقليمي،حيث ازداد الاهتمام بها باعتبارها اداة تحمي حقوق المساهمين و تحقق الثقة و كذا الشفافية في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية و تحسين اداء الشركة،كما تعتبر الحوكمة من اهم القوانين الضرورية لأداء اي شركة لوظائفها بأكمل وجه و تأكيد نزاهة مجلس الادارة فيها،و الأداء المالي احد انواع الاداء و لأثره اهمية حيث يعبِر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها لتحقيق اهدافها.

و في هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين و المحللين و الخبراء الى دراسة حوكمة الشركات،وأثرها على الاداء المالي و دورها في محاربة الفساد المالي و الاداري في مختلف وظائفها.

و بناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو اثر تطبيق مبادئ واليات الحوكمة على الاداء المالي و الوظيفي للمؤسسة؟

و يندرج تحت الاشكالية المطروحة الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الحوكمة و اسسها و مبادئها النظرية؟
- كيف تؤثر اليات الافصاح و الشفافية على الاداء المالي للمؤسسة؟
- ما هو اثر هذه الاليات على الاداء المالي للمؤسسة؟

الفرضيات :

- الحوكمة هي مجموعة القواعد و الاجراءات الضرورية التي تدار بها المؤسسات و تراقب
- كما ان مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الاداء في المؤسسات

- ان للحوكمة و تطبيق الياتها ادى الى تحسين الاداء المالي للمؤسسة

اهمية البحث:

تستمد الدراسة اهميتها من تناولها لأحد اهم المواضيع و احداثها في البيئة الاقتصادية ألا وهو مفهوم الحوكمة،بحيث اصبحت تَعرِف تداولا على الساحة الاقتصادية العالمية.و يُعَدُّ اثرها على الاداء المالي للمؤسسة احد اهم الموضوعات الاقتصادية،لما تشجعه الحوكمة من الاستخدام الامثل للموارد و تحقيق النمو المستدام و تشجيع الانتاجية.و قد ركزت القوانين و القواعد على الشفافية و النزاهة و سهلت عملية الاشراف و الاداء.

اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى:

- توضيح المفاهيم الاساسية لموضوعي الحوكمة و الاداء المالي للمؤسسة
- دور الحوكمة في تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية
- معرفة طبيعة العلاقة بين الحوكمة و الاداء المالي
- البحث في مدى اهتمام المؤسسة(محل الدراسة) بموضوع الحوكمة،و تطبيقها لأهم الاليات التي ترتكز عليها

منهج البحث:

من اجل معالجة هذا البحث و الالمام بمختلف جوانبه و الاجابة على الاشكالية المطروحة،و محاولة اثبات الفرضيات المذكورة سابقا،سنعتمد على مزيجا من المناهج العلمية،حيث تم استخدام المنهج التاريخي في سرد مختلف البواعث العلمية و العملية المفسرة لنشأة الحاجة الى الحوكمة،اما المنهج الوصفي فتم اعتماده قصد وصف الجوانب النظرية للموضوع المتمثل في الحوكمة و الاداء المالي،كما تبنينا دراسة حالة بحيث اعتمدنا على هذه الاداة في الجانب التطبيقي و ذلك من خلال دراسة اثر تطبيق اليات الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل و تفسير المعلومات المتحصل عليها و ذلك باستخدام اداة الملاحظة و الاستبيان

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات و الابحاث العلمية التي اجريت حول موضوع الحوكمة في تحسن الاداء المالي للمؤسسات،و من ابرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة:

- **دراسة ليندة وهبي؛دور الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛دراسة حالة مؤسسة NCA رويبة؛مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير؛جامعة الجزائر؛2016/2015.**

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مساهمة الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في مؤسسةNCA رويبة ؛بالاضافة الى محاولة فهم الحوكمة و التعرف على المبادئ و الاليات المتعلقة بها؛ كذلك محاولة ايجاد العلاقة التي تربط بين الحوكمة و الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛و ذلك من خلال تقييم الاداء المالي لمؤسسةNCA رويبة باستعمال النسب المالية؛و ابراز واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة؛ و مساهمتها في تحسين ادائها المالي.

توصلت الدراسة الى ان الحوكمة تعد احد الاسباب الرئيسية في تحسين الاداء المالي؛و ذلك بتطبيق الاليات و المبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الدولية؛كما انها تمثل اداة فعالة للرقابة و ذلك من خلال عدة اليات داخلية و اخرى خارجية و ان مجلس الادارة يعتبر اهم الية من اليات الحوكمة في المؤسسات لأنه من الجهات المراقبة داخل المؤسسة حيث يراقب الادارة و يشرف عليها و يقوم بتقييمها؛كما تكون لقراراته تأثير كبير على اداء اي مؤسسة؛كما تعتبر المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم اداء مختلف الوظائف و الانشطة داخل المؤسسة؛و اخيرا توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين اليات الحوكمة في المؤسسات و الاداء المالي و هذا ما يدل على تأثير الحوكمة على المؤسسات.

- **ايمان شيحان المشهداني؛علاء فرحان طالب؛الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف؛دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع -عمان- سنة 2011؛**

قسم من خلاله الباحثان دراستهما الى قسمين نظري و تطبيقي؛خصص الجزء الاول لدراسة مبادئ الحوكمة في المصارف و الجزء الثاني كان عبارة عن تحليل إستبانة موجهة للبنوك الناشطة في المنطقة؛و قد لخصت الدراسة الى ان تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية له تأثير ايجابي على الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

- **دراسة عقل يونس؛بعنوان:"تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات؛المنشورة في جامعة حلوان؛المجلة العالمية للبحوث و الدراسات التجارية؛العدد الاول عام 2005م.**

ان مشكلة البحث تمثلت في نقص التقارير المالية للشركات لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى كفاءة ادارة الشركة؛و عدم كفاية الافصاح عن هيكل الملكية؛و ما يرتبط بالعمليات خلال الفترة المالية التي تؤثر في عملية تحسين ادارة الشركات.

هدفت الدراسة الى تحليل و تقييم دور سوق المال في الافصاح و الشفافية باعتبارها من المبادئ الاساسية لحوكمة الشركات؛و تقديم بعض المقترحات التي يمكن ان تؤدي الى زيادة فعالية التقرير المالي في ضوء معايير المحاسبة المصرية و الدولية.

و توصلت الى نتائج من اهمها ان حوكمة الشركات هو نظام شامل لتمكين هيئة سوق المال من التأكد من حسن ادارة الشركات بطريقة تحمي اموال المستثمرين.

الاطار المحاسبي لحوكمة الشركات يعتمد على ثلاثة محاور هي محور التقرير المالي؛الرقابة الداخلية و لجنة مراجعة الحسابات.

- **دراسة عتماني ميرة؛تحت عنوان "اهمية تطبيق الحوكمة في البنوك"؛مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر؛فرع مالية البنوك و التامين؛جامعة المسيلة.**

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على المفاهيم و المبادئ الاساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة؛و ابراز الدور التي تلعبه البنوك في توفير بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة الى :

- تعتبر الحوكمة في المصارف مراقبة الاداء من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا للبنك و حماية حقوق حملة الاسهم و المودعين؛و ان المسؤولية الكبرى ملقاة على عاتق مجلس الادارة.
- من اهم المشاكل التي تعترض تمويل الاستثمارات في الجزائر سوء تسيير منح القروض و الاجراءات البيروقراطية؛و طول مدة الرد على طلبات القروض.

- **دراسة نورة محمدي و محمد الصغير قريشي؛اثر حوكمة الشركات على الاداء المالي للشركات الصناعية البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي؛دراسة تطبيقية؛مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 09؛2016.**

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر حوكمة الشركات على الاداء المالي للشركات العاملة في قطاع الصناعة البتر وكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010 الى 2015؛و ذلك باستخدام نموذج انحدار بانل لتحديد اثر التغير في حوكمة الشركات؛(التي تم قياسها من خلال خصائص مجلس الادارة)؛على التغير في الاداء المالي مقاسا بالعائد على الاصول.

توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي و ذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الادارة على اداء الشركة؛و عدم وجود اثر لكل من ازدواجية الادوار و حجم مجلس الادارة و نشاط لجنة التدقيق على الاداء المالي للشركة.

- **دراسة Gruszczynski بعنوان "حوكمة الشركات و الاداء المالي في الشركات البولندية" المنشورة في مجلة الابحاث الاقتصادية المتقدمة العدد 12 لعام 2006 م.**

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير حوكمة الشركات على مستوى الاداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي في بولندا؛بما في ذلك 37 شركة من اصل 53 من الشركات المدرجة؛و درجة التعبير تم تصنيفها من قبل

منتدى حوكمة الشركات في بولندا عام 2003 م؛بينما اعتمدت بيانات الاداء المالي على البيانات المالية السنوية لعام 2002 م؛بما في ذلك:نسب الربحية و نسب السيولة و نسب الديون.و اظهرت النتائج ان العلاقة ذات ارتباط قوي بين نسبة الارباح التشغيلية و الرافعة المالية مع مستويات الحوكمة؛و لم يظهر اي علاقة مع المؤشرات المالية الاخرى.توصلت الدراسة ايضا الى ان حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بقدرتها على مواجهة الازمة المالية؛من خلال السيولة و الربحية و متغيرات الرافعة المالية و ان مستوى حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بالأداء المالي لإدارة الشركات.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

ركزت معظم الدراسات السابقة على ان بيان اهمية حوكمة الشركات في الحد من المشاكل المالية،و ضمان كفاءة ادارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها،و دراستها للمخاطر و اكدت ان تطبيق مبادئ الحوكمة سيؤدي الى تحسين مركزها المالي.و نظرا لان هذا الموضوع ما زال يحظى باهتمام كبير و ذلك لأهميته البالغة،فان هذه الدراسة تعتبر مواكبة للدراسات السابقة،و قد اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات باختلاف المؤسسة محل الدراسة،حيث تم اسقاط الدراسة على مؤسسة نفطال لولاية مستغانم،كما القت هذه الدراسة الضوء على العلاقة الايجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و بين تحسين الاداء سواء كان مالي او وظيفي او مؤسساتي.

صعوبة الدراسة:

- نقص المراجع في ابراز العلاقة بين الحوكمة و الاداء المالي
- صعوبة اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع
- التحفظ من قبل مسئولي المؤسسة محل الدراسة

هيكل الدراسة:

بغية تحقيق اهداف الدراسة و معالجة الاشكالية بطريقة علمية قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها،فصلين نظريين و فصل تطبيقي،و هذا على النحو التالي:

في الفصل الاول:تطرقنا الى نشأة الحوكمة و دوافع ظهورها بالإضافة الى مفاهيمها،نظريتها و مبادئها و كذا اليات تطبيقها

في الفصل الثاني:تضَمَّنَ الاداء المالي و علاقته بالحوكمة،من خلال ثلاث مباحث تم فيها عرض ماهية الاداء بصفة عامة من خلال التطرق الى تعريفه،خصائصه و انواعه،ثم عرض الاطار النظري للأداء المالي بصفة خاصة من خلال التطرق الى تعريفه،خصائصه،اهميته،اهدافه،معاييره،العوامل المؤثرة عليه و طرق قياسه،و اخيرا ابراز مساهمة الحوكمة في تحسين الاداء المالي من خلال عرض اثر مبادئ و اليات الحوكمة عالى الاداء المالي،و اساليب الحوكمة لتحسين الاداء.

الفصل الثالث:فقد تم عرض حول المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و دراسة هيكلها التنظيمي اضافة للتطرق الى منهجية و خصائص عينة الدراسة من خلال عرض منهجية و خصائص عينة الدراسة الميدانية ،و اخيرا تم تفسير و تحليل النتائج

الفصل الاول:

الاطار النظري للحوكمة

تمهيد:

اصبح مفهوم الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول اعمال الشركات و المنظمات الدولية و الحكومات خلال السنة الاخيرة،خاصة بعد ظهور سلسلة الازمات و الانهيارات المالية المختلفة و التي حدثت في الكثير من دول العالم،هذه الانهيارات سببها التصرفات غير الاخلاقية للمديرين التنفيذيين و لأعضاء مجالس الادارة و المحللين الماليين،كذلك نقص انعدام الشفافية و نقص الافصاح و غياب المسائلة.

و من هنا تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة و الحث على تطبيقه في جميع المؤسسات الاقتصادية.

و عليه خصص هذا الفصل للتركيز على الاطار النظري للإحاطة بكافة جوانب موضوع البحث،حيث سنحاول في هذا الفصل التعرف على مايلي:

المبحث الاول:ماهية الحوكمة

المبحث الثاني:مبادئ الحوكمة و اهميتها،اهدافها

المبحث الثالث:محددات،اليات الحوكمة و الاطراف المعنية بتطبيقها

المبحث الأول: اسس و مفاهيم الحوكمة

نتيجة للازمات و الانهيارات المالية التي عانت منها بعض المؤسسات المالية،توجهت عدة شركات و مؤسسات لإعداد ة اتباع مجموعة من النظم و المعايير و القواعد الاخلاقية،بهدف تحسين سمعتها و تحسين ثرواتها و ثروات المجتمع ككل.و الحوكمة باختصار يمكن ان تمثل إشراك جميع الاطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار اي لا يكون القرار مقتصرا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة و كذلك ان تتوفر المعلومات لجميع الاطراف بشفافية و وضوح وتحديد حقوق و واجبات جميع المسئولين عن ادارة المؤسسة،كما تهدف هذه العوامل الى التأكد من ان المؤسسات تدار بطريقة سليمة و تخضع للرقابة والمتابعة.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة

الحوكمة مصطلح حديث نسبيا في الادبيات الاقتصادية و المالية الى ان مضمونه قديم و يرجع ذلك الى القرن التاسع عشر حيث تناولت الكتابات المتعلقة باقتصاديات المشروع حقوق المساهمين و القواعد و التنظيمات القانونية و المحاسبية و المالية و الاقتصادية التي تحكم ادارة الشركة في اداء عملها.

في السنة 1932 تم تناول فصل الملكية عن الادارة ة تهدف اليات المؤسسة لسد الفجوة التي يمكن ان تحدث بين مديري و مالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي قد تضر المؤسسة.

كما ادى ظهور نظرية الوكالة الى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين واحد من التلاعب المالي و الاداري الذي يقوم به اعضاء مجالس الادارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.

في عام 1976 حظي مفهوم الحوكمة بالاهتمام و ابراز اهميته في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية و التي مثلتها نظرية الوكالة[1].

مع انفجار الازمة المالية الاسيوية عام 1997 و ما رافقها من فضائح محاسبية ادت الى افلاس العديد من الشركات الكبرى مثل شركة انرون و بارملات و وولدكوم في الولايات المتحدة الامريكية هذه الانهيارات دفعت صندوق النقد الدولي و البنك بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادية لدراسة الية الحوكمة و حددت مبادئ للحوكمة خاصة بحقوق المساهمين و المساواة في معاملة حملة الاسهم و الافصاح و الشفافية و مسؤوليات مجلس الادارة ذوي الشأن و المصالح في ادارة الشركات[2].

اما في البلدان العربية فكانت البداية عام 2000 حين قام البنك الدولي بتقييم تطبيق قواعد الحوكمة في مصر طبقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادية و التنمية،وكانت مصر ان ذاك مقارنة بالأسواق الناشئة الاخرى المركز الرابع بنسبة 62% ثم ارتفع في مارس 2003 الى 80% كما ان للحوكمة اهمية كبيرة حتى على الدول التي كان من المعتاد عدها اسواق مالية قريبة من الكمال و تمهد لها تشريعات قانونية تؤسس لمفهوم الحاكمية و تبلور ابعاده المعرفية النظرية و التطبيقية و يتجلى ذلك في اول محاولة دولية في اصدار مبادئ حاكمية الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية عام 1999 و اعادة تحديثها في طبعتها الثانية عام 2004[3]

و قد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى المؤسسات،يمكن توضيحها في الشكل التالي:

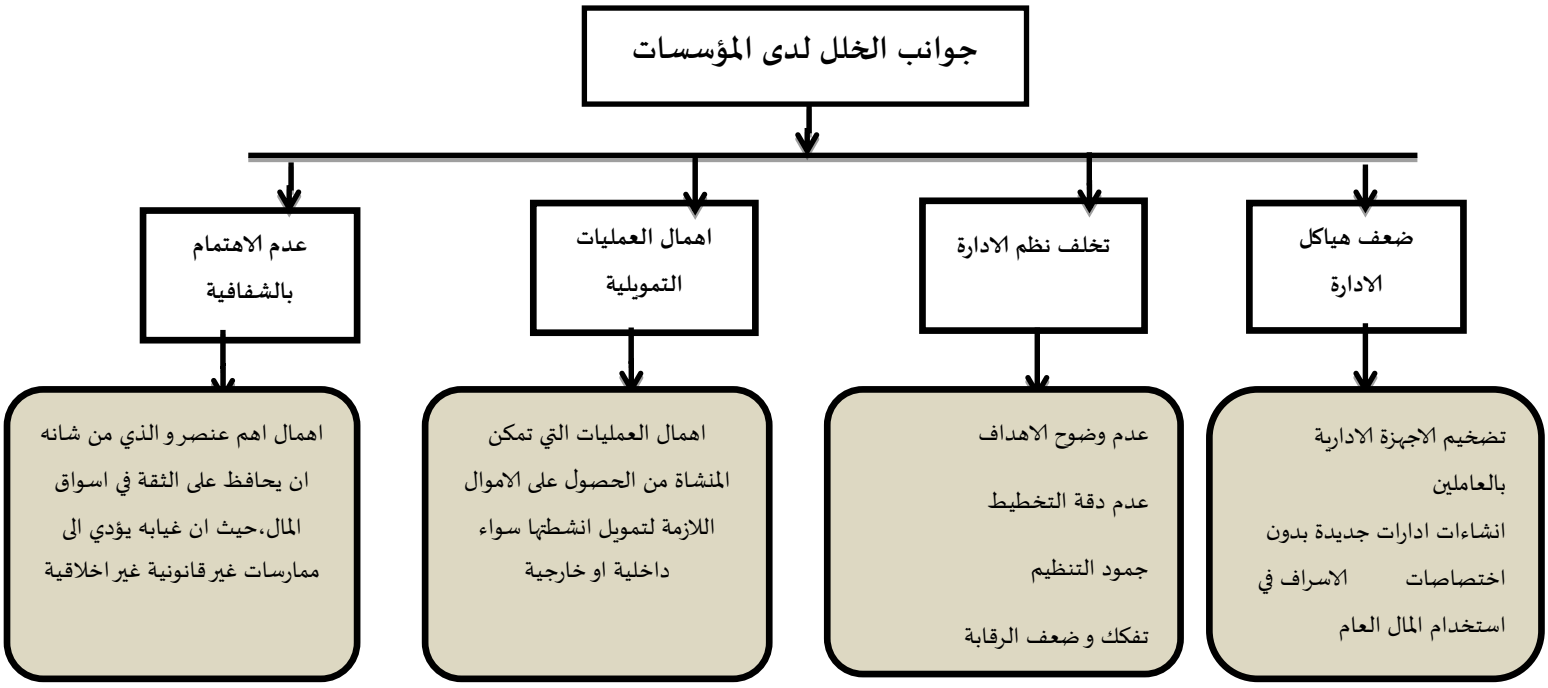
---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري**،الطبعة الاولى،الدار الجامعية،الاسكندرية،2006،ص12-13

[2] محمد ابراهيم التويجري، **حوكمة الشركات و اسواق المال العالمية**،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2007،ص161

[3] حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي،حوكمة البنوك و اثرها في الاداء و المخاطرة،الطبعة الاولى،دار اليازوري للنشر،عمان،ص16

الشكل رقم (1-1) : جوانب الخلل لدى المؤسسات



المصدر:حساني،رقية،كرامة،مروة،وحمزة،فاطمة(06-07 ماي 2012) اليات حوكمة الشركة و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة

لفظ الحوكمة هو ترجمة المصطلح الانجليزي "governance"، وقد توصل مجتمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريف هذا المصطلح الى استخدام مصطلحات اخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل : الادارة الرشيدة،الحاكمية،الحوكمة،الحكم الراشد،الحكم الصالح و لقد تعددت تعاريف هذا المصطلح نذكر منها[1]:

الحوكمة لغويا: معناها التحكم او الحكم اي السيطرة على الامور بوضع الضوابط و القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه و الارشاد، اللجوء الى العدالة، او الرجوع الى المرجعيات الاخلاقية.

اصطلاحا: فهناك عدة تعاريف للحوكمة طبقا لما جاء في مقالات و كتابات الباحثين و تقارير مختلف الهيئات و المنظمات الذين اعتبروا ان الحوكمة تعني: ايجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على ادارة الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و اصحاب المصالح، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الادوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الافصاح و الشفافية.

[1] محمود حسين الوادي و اخرون، قضايا اقتصادية و ادارية،ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،الجامعة الاردنية،عمان،2009،ص607

و تعرف **الحوكمة** على انها : مجموع الهياكل التي تدير العقود او المعاملات التي تنشأ بين المنظمة و مديرها.

و قد عرف **ويليام** الحوكمة على انها مجموعة من الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين و المساهمين[1]

كما عرفها ايضا **حماد** على انها الاجراءات التي تستخدم من قبل اصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين و غيرهم، و ذلك من اجل الاشراف على المخاطر و رقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة[2]

و عرفها **الخواجة** بانها مجموعة من العلاقات بين الادارة التنفيذية للشركة و مجلس ادارتها و المساهمين فيها و غيرهم من الاطراف المعنية و اصحاب المصلحة كل في موقعه الاداري او التمويلي او التنفيذي[3]

و من خلال هذه التعاريف يمكن ان نستنتج بان الحوكمة هي:

- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء المنشات و تخفيض المخاطر
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة المنشات و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في ادارة المنشات مثل مجلس الادارة و المديرين و التنفيذيين و المساهمين
- التأكيد على ان المنشات يجب ان تدار لحماية مصالح المساهمين

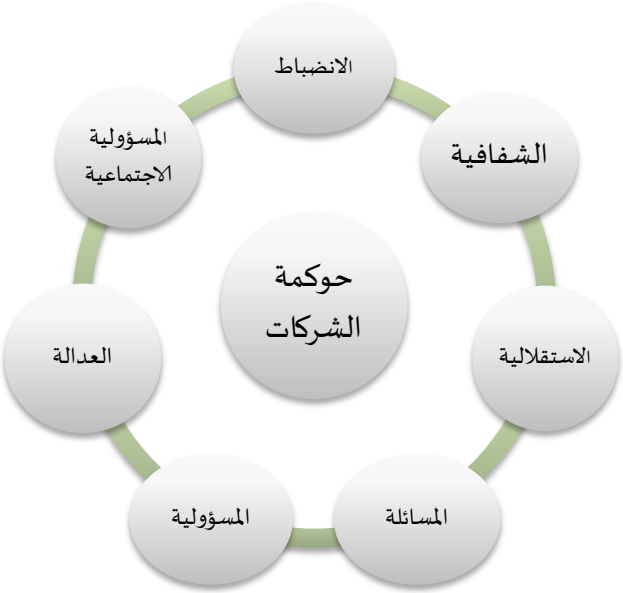
المطلب الثالث: خصائص الحوكمة

للحوكمة جملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي[4]:

- **الانضباط:** اي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب و الصحيح
- **الشفافية:** اي تقديم صورة حقيقية لكل ما حدث
- **الاستقلالية:** اي لا توجد تأثيرات و ضغوطات غير لازمة للعمل
- **المسائلة:** هي امكانية تقييم تقديم اعمال مجلس الادارة و الادارة التنفيذية
- **المسؤولية:** اي وجود مسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المنشاة
- **العدالة:** اي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب ذوي المصالح في المنشاة
- **المسؤولية الاجتماعية:** اي النظر الى الشركة كمواطن جيد

[1] William son. "corporqte Governance " Yale Law Journal
[2] حماد،طارق عبد العال،حوكمة الشركات(المفاهيم،المبادئ و التجارب)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر،2005م
[3] الخواجة،علا،مفهوم حوكمة الشركات،جامعة القاهرة،مركز دراسات بحوث الدول النامية،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكم الرشيد و التنمية،2003م
[4] طارق عبد العال حماد،مرجع سابق،ص2

الشكل رقم (1-2): خصائص الحوكمة



المصدر:فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجيستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص11

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة،اهميتها و اهدافها

سعت العديد من الهيئات الاقتصادية الى وضع مجموعة من المبادئ والمقومات التي ترتكز عليها من اجل التطبيق السليم و عليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى المبادئ الستة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،بالإضافة الى تبيان الدور الذي تلعبه الحوكمة، من خلال التطرق الى أهميتها وأهدافها

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة

لقد اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD عام 1999 خمسة مجالات تحت عنوان (principales of corporate gouvernance)،الّا انه في عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ و اصبحت ستة مجالات،و تتمثل هذه المبادئ في:

1) المبدأ الاول:توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

اكد هذا المبدأ على "ضرورة تشجيع إطار حومة الشركات لشفافية الاسواق و كفاءتها،و ان يكون متوافقا مع حكم القانون،و ان يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية[1]"

و يرسى هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الاخرى،و يسمح بتوفير مناخ سليم للحوكمة يتيح التنافس الشريف في الاسواق،فلتطبيق نظام فعال لحوكمة الشركات يتطلب وجود اساس قانوني[2] و تنظيمي و مؤسسي يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في انشاء علاقتهم التعاقدية

و عادة ما يضم اطار الحوكمة عناصر تشريعية و تنظيمية،و ترتيبات للتنظيم الذاتي،و الالتزامات الاختيارية،و ممارسة الاعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة[3].

2) المبدأ الثاني:حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يتضمن هذا المبدأ على:

- ضرورة حماية حقوق المساهمين و تسهيل ممارستهم لحقوقهم الاساسية و التي تشمل تأمين أساليب تسجيل الملكية و نقل و تحويل ملكية الاسهم،و الحصول على المعلومات الخاصة و ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة،و المشاركة و التصويت في الجمعية العامة للمساهمين و انتخاب أعضاء مجلس الادارة و الحصول على نصيب من الارباح،
- للمساهمين الحق في المشاركة و الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالتغيرات الاساسية في الشركة و من بينها التعديلات في النظام الاساسي او مواد التأسيس و غيرها من الوثائق الاساسية للشركة

[1] محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري،مرجع سابق،ص45
[2] احمد علي خضر،حوكمة الشركات،دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،2012،ص143
[3] عدنان عبد الرحمان قباحة،اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2008،ص49

- إتاحة الفرصة المساهمين للمساهمين بالمشاركة الفعالة و بالتصويت في الجمعية العامة للمساهمين و ذلك من خلال إحاطتهم بمختلف القواعد التي تحكم هذه الاجتماعات بما في ذلك إجراءات التصويت،و تزويدهم بتواريخ و اماكن جداول اعمال هذه الاجتماعات في التوقيت المناسب،و تسهيل مشاركتهم الفعالة في وضع القرارات الرئيسية الخاصة بالحوكمة،مثل ترشيحات اعضاء مجلس الادارة و انتخابهم و كذلك سياسة مكافآت اعضاء مجلس الادارة و كبار التنفيذيين في الشركة،
- الافصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ما يملكون من اسهم،
- يجب التحديد الواضح للقواعد و الاجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الاسواق المالية و الافصاح عنها،و كذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات،و بيع حصص جوهرية من جوهرية من اصول الشركة،بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم و التعرف على المسارات القانونية المتاحة لهم،
- يجب عدم استخدام الاليات المضادة للاستحواذ بغرض حماية الادارة التنفيذية و مجلس الادارة من المساءلة.

3) المبدأ الثالث:المعاملة المتساوية للمساهمين

نص هذا المبدأ على انه "في اطار حوكمة الشركات يجب ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين،بما في ذلك مساهمي الاقلية و المساهمين الجانب،كما يجب إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم"

و لتطبيق هذا المبدأ وضعت OECD مجموعة من النقاط الاسترشادية لضمان معاملة متكافئة للمساهمين و هي:

- يجب معاملة المساهمين المنتمون لنفس الفئة معاملة متساوية وذلك من خلال منح نفس حقوق التصويت للمساهمين داخل كل فئة فضلا عن امكانية التصويت بواسطة المفوضين من طرف اصحاب الاسهم
- ينبغي ان تكفل العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمشاهدين المعاملة المتكافئة لكافة المشاهدين
- منع التداول بين الداخلين في الشركة و التداول الصوري والشخصي
- يجب ان يطلب من اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود اية مصالح خاصة قد تتصل بعمليات او بمسائل تمس الشركة

4) المبدأ الرابع :دور اصحاب المصالح في الحوكمة

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

ومن هذا المنطلق اكدت مبادئ منظمة التعامل والتنمية الاقتصادية على دور اصحاب المصالح في الحوكمة،حيث اشارت الى انه " ينبغي في اطار الحوكمة ان يعترف بحقوق اصحاب المصلحة كما يرسيها القانون،وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح في مجال خلق الثروة فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على اسس مالية سليمة ". ويتم ذلك وفقا للاتي:

- ينبغي ان يعمل اطار الحوكمة على تاكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون
- اتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حاله انتهاك حقوقهم
- يجب ان يسمح اطار الحوكمة بوجود اليات لمشاركة اصحاب المصالح وان تكفل تلك الاليات بدورها تحسين مستويات الاداء
- السماح لذوي المصالح الاتصال بحرية بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الغير القانونية

5) المبدأ الخامس :الافصاح والشفافية

يعتبر هذا المبدأ من اهم مبادئ الحوكمة،نظرا لما يمثله من استقرار وشفافية وحماية لجميع الاطراف والمتعاملين و الاسواق المالية[2]، لذلك وضعت مجموعة من الارشادات يتم الاستعانة بها لتحقيق هذا المبدأ وهي:

- يجب ان يشتمل الافصاح على النتائج المالية ونتائج عمليات للشركة،وأهداف الشركة،وكبار المشاهدين ونسبة مساهمتهم،وحقوق التصويت،وأسماء اعضاء مجلس الادارة والمدرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم فضلا عن العمليات المتصلة بهم،كما يجب ان يشتمل الافصاح كذلك عن المخاطر المتوقعة واحتمال تحققها بالإضافة الى الافصاح،عن هياكل و سياسات الحوكمة
- ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات،وكذلك الافصاح عنها وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ومتطلبات الابلاغ المالي
- يجب القيام بمراجعة خارجية بواسطة مراجع مستقل،يكون كفء ومؤهل
- امكانية حصول المستخدم للمعلومات على هذه الأخيرة في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة

6) المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

في هذا الاطار اكد هذا المبدأ على انه[1] يجب على اعضاء مجلس الادارة ان يعملوا على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين،وتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين والاخذ بعين الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح، كما يتعين عليهم القيام بمجموعة من الوظائف من بينها:

[1] عدنان عبد الرحمان قباجة،مرجع سابق،ص51
[2] احمد علي خضر،حوكمة الشركات،مرجع سابق،ص125

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة،وخطط العمل وسياسة المخاطرة،والموازنات ألتقديرية،وخطط ألنشاط ووضع اهداف الاداء ومتابعة التنفيذ وأداء الشركة،مع الاشراف على المصروفات الرأسمالية وعلى عملية الاستحواذ وبيع الاصول
- اختيار كبار المسئولين التنفيذيين بالشركة،وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وايضا حينما يقتضي الامر ذلك احلالهم ومتابعه خطط تداول المناصب
- ضمان الطابع الرسمي والشفافية في عملية ترشيح اعضاء مجلس الإدارة
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة والإشراف على عملية الإفصاح
- متابعة فعالية الحوكمة التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة

المطلب الثاني:اهمية الحوكمة[2]

ان للحوكمة مزايا إيجابية تقدمها كل من للمساهمين والمجتمع ككل وهي من اهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة

أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

تكمن أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين في تحقيق ما يلي:

- تمكن المساهمين من مراقبة الإدارة بشكل افضل وضمان محاسبتها مساعدتها[3]
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم،مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم[4]
- الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشآت

أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة للشركات بما يلي:

- زيادة قدرة الشركة في الحصول على التمويل والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
- تعزيز قدرة الشركة التنافسية وأدائها وتعظيم قيمتها السوقية[5]

---

[1] OECD,Principles of corperate Governance,2004,p12-13

[1] نصر علي عبد الوهاب،و شحاته السيد شحاته،مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة،كلية التجارة،جامعة الاسكندرية،قسم المحاسبة و المراجعة،2007،ص28-30

[3] احمد بن محمد الرازي،حوكمة الشركات المساهمة،-دراسة فقهية-،كرسي سابك لدراسات الاسواق المالية الاسلامية،2012،ص4

[3] نرمين ابو عطا، حوكمة الشركات...،سبل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية،مجلة الاصلاح الاقتصادي،العدد الثامن،مركز المشروعات الدولية الخاصة،2003ص3

[5] محمد بن حمد النصار،دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الاموال في شركات التامين،دار الكتاب الجامعي،بدون سنة نشر،ص65

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد اهداف المنشاة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المنشاة التي تراعي مصلحة المساهمين
- تحقيق الشفافية والإصلاح والعدالة و تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة الإشرافية والتنفيذية
- ضمان تحقيقها لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم

أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد الوطني:

- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخوصصة وضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها[1]
- زيادة قدرة الشركات في الحصول على التمويل ومن ثم زيادة فرص العمل و رفع معدلات النمو الاقتصادي
- تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار
- التقليل من مخاطر حدوث الأزمات المالية والتي تصاحبها في العادة تكاليف اجتماعية واقتصادية باهظة

المطلب الثالث:أهداف الحوكمة:

تؤدي الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم جميع امصالح الاطراف أهمها[2]:

- العمل على الأداء الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين وجذب الاستثمارات سواء الأجنبية او المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمتها
- الحصول على مصادر التمويل المناسبة والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
- تشجيع جذب الاستثمار و دعم القدرة التنافسية[3]
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مسائلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات و صلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي

[1] سدر انيسة،حوكمة البنوك في ظل التحديات المالية العالمية-دراسة حالة الجزائر-دار الجامعية الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،2016،ص92
[1] عزيزة بن سمينة،مريم طبني،مداخلة بعنوان حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعاوني،جامعة حسيبة بن بوعلي،شلف،يومي 03-2012/12/04،
[3] بن عيشي بشير و تقرارت يزيد،حوكمة الشركات من منظور المحاسبين،المكتب الجامعي الحديث،مصر،،2018ص27-30

المبحث الثالث:محددات،اليات الحوكمة و الاطراف المعنية بتطبيقها

إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على ماذا توفر مجموعة من المحددات والآليات المتفق عليها والتي تضمن السير الحسن للحوكمة داخل المؤسسة.و سنتعرض في ما يلي الى الاسس التي من خلالها تتمكن الشركات من التطبيق الفعلي للحوكمة.

وفي هذا المبحث سنتطرق الى توضيح هذه المحددات والآليات بالإضافة الى الأطراف المعنية بها

المطلب الاول:محددات الحوكمة

إن مدى جودة محددات الحوكمة يساعد في التطبيق الجيد للحوكمة و تصنف هذه المحددات الى مجموعتين هما[1]:

المحددات الخارجية:تكمن اهميتها في ضمان تنفيذ القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وهي تتمثل في:

- القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين السوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية
- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: ونذكر منها قانون حقوق الملكية،قانون العقود،وقانون الإفلاس ونزع الملكية
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة المنافسة
- عدالة وشفافية النظم الضريبية وبساطتها الأمر الذي يمنع المسئولين من ممارسة الاختيارات الشخصية وعمليات التضليل[2]
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في احكام الرقابة على المؤسسات والشركات وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق بالإضافة الى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة

المحددات الداخلية: وتتمثل في ما يلي:

- القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات
- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الجمعيات العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وذلك من أجل تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

وبشكل عام يجب أن نلاحظ ان هذه المحددات سواء كانت داخلية ام خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الافراد

ويمكن تلخيص محددات الحوكمة بمجموعتها الداخلية والخارجية في الشكل التالي:

[1] محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات،مرجع سابق،ص16-17
[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة،دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية و الصاعدة و المتحولة،مارس 2012،ص20

الشكل رقم (1-3):المحددات الاساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة

المصدر:سليمان،محمد مصطفى،2006،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري(دراسة مقارنة)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر

المطلب الثاني:اليات الحوكمة

تنقسم آليات الحوكمة الى آليات داخلية وآليات خارجية، وهي تعمل على التقليل من تكاليف الوكالة وتكاليف الصفقات ويعد التطبيق السليم لتلك الآليات خطوة أساسية نحو الاستفادة من مزايا الحوكمة

الآليات الداخلية للحوكمة:

I. **مجلس الإدارة:**

هو المسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية ويعتبر المجلس مسؤولا أمام المساهمين ووكيلا عنهم وبالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة كما أنه مسئول مسؤولية جنائية عن أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة[1]

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في ما يلي[2]:

- يحدد مجلس الإدارة الصلاحية التي يفوضها للإدارة التنفيذية وإجراءات اتخاذ القرار ومدى التفويض
- يمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين وعليه ان يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموما وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثله

[1] العابدي دلال،حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية-دراسة حالة شركة اليانس للتامينات الجزائرية-اطروحة دكتوراه،تخصص محاسبة،جامعةمحمد خيضر،بسكرة،2015-2016،ص33

[2] سليمان محمد مصطفى،مرجع سابق،ص35

II. لجنة التدقيق:

هي اداة من أدوات الحكم التي تعزز وتزيد من حجم المعلومات المالية المفصح عنها مما يؤدي الى الموثوقية والشفافية،حيث تعد التقرير المالي وتشرف على عملية التدقيق الداخلي في الشركات كما تدعم التدقيق الخارجي من خلال هيئاته لتعزز استقلاليتها من خلال التزامها بمبادئ الحوكمة،وتتميز أيضا أنها منشقة عن المجلس والعضوية مقتصرة على الأعضاء في مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية[1]؛يتمثل دور لجنة التدقيق بشكل خاص في ما يلي[2]:

- تعمل لجنة التطبيق على تفعيل كل من مبدأ الشفافية حماية حقوق المساهمين ومبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين وذلك من خلال اتاحة المعلومات الكافية لهم عن أعمال الشركة
- تعتبر الركيزة الأساسية في حوكمة الشركات التي تساعد مجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته اتجاه المساهمين،وذلك من خلال دورها في إعداد مراقبة عملية إعداد القوائم المالية للشركة،ودعم قسم المحاسبة في الشركة وتقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة(التدقيق) الخارجية

III. لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين،و قد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن باستمرار مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة،وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة من خلال جذب الكفاءات العالية ومن وظائف لجنة المكافآت مايلي:

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري

IV. لجنة التعيينات:

أغلب الدراسات الخاصة بالحكومة توصي على ضرورة تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة[3]،ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين يتم تشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة تعرف بلجنة التعيينات أو الترشيحات تسند لها المهام التالية[4]:

- التوصية بتدريب الأعضاء أو عدد منهم في جوانب فنية وإدارية محددة

[1] شبير،ماهر اسامة نايف،2017،اثر استخدام اليات الحوكمة في تخفيض الوكالة(دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)،رسالة ماجيستر،تخصص محاسبة و تمويل،كلية العلوم التجارية،الجامعة الاسلامية غزة،فلسطين،ص31

[2] محمود الشتويات،الحاكمية و الفساد الاداري و المالي،الطبعة الاولى،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،الاردن،2015،ص395

[3] عباس حميد التميمي،اليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري في الشركات المملوكة للدولة،متاحة على رابط الانترنيت

[4] www.cma.org.saهيئة المال السعودية،حوكمة الشركات،ص11،متاحة على الرابط التالي

- وضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين، و توخي الموضوعية في عملية التوظيف[1]
- تحديد جوانب الضعف و القوة في مجلس الإدارة واقتراح معالجتها بما يتفق ومصلحة الشركة
- وصف للقدرات والمهارات والخبرات المطلوبة توافرها في عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين

V. التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة،إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة،حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية،العدالة،تحسين سلوك العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي لذلك يعد كل من التدقيق الداخلي والخارجي آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن اطار هيكل الحوكمة،وبشكل خاص فيما يخص ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية و منع و اكتشاف حالات الغش والتزوير،وحتى تحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها

الآليات الخارجية للحوكمة:

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة بالرقابيات التي من خلالها يمارس أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة،وحجم الضغوط التي تقوم بها وتمارسها عدة منظمات دولية تهتم بهذا الموضوع،كل هذا يعتبر مصدر من مصادر أساسية لتطبيق قواعد الحوكمة ومنها:

I. منافسة سوق الخدمات والسوق العمل الإداري:

حيث أن سوق المنافسة سوف يهذب سلوك الإدارة،و خاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا

II. **الاندماج والاكتساب:**مما لا شك فيه ان الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم،لأن الاكتساب آلية مهمة من اليات الحوكمة، و بدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال،حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الادارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج[2]

III. التدقيق الخارجي:

إن التدقيق الخارجي هو أحد الأركان المهمة في الحوكمة نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالقوائم المالية،لذا فإن دور التدقيق الخارجي

[1] عباس التميمي،مرجع سابق

[2] حساني رقية و اخرون،اليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات،جامعة محمد خيضر،بسكرة،6-7ماي2012

يعد جوهري وفعال في مجال الحوكمة لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة،كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات[1]

IV. التشريع والقوانين:

إن قواعد الحوكمة ستكون عديمة الجدوى ما لم يرافقها توفر مجموعة من التشريعات والإجراءات القانونية والقضائية والمصرفية والمالية وغيرها،و من ناحية أخرى تعتبر النظم القانونية والتشريعية أحد أسباب الاختلاف بين نظم الحوكمة بين الدول[2]،كما أن وجود مثل هذه النظم يوفر الحماية القانونية للمستثمرين سواء كانوا مساهمين أو دائنين من استغلال الإدارة لأموالهم،كما يؤثر وجود مثل هذه القوانين بشكل أساسي على أداء الشركات ويزيد من قدرتها في الحصول على التمويل اللازم[3]

المطلب الثالث:الاطراف المعنية بتطبيقها

يوجد أربعه أطراف رئيسية تحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد،وتشمل هذه الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة فيما يلي:

مجلس الادارة:

بصفته من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة،

يرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين بالإضافة الى الرقابة على أدائهم وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة
- واجب الإخلاص في العمل

الإدارة:

تعتبر الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال الى مجلس الإدارة،كما ان الإدارة مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركات وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين،والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع

---

[1] بشرى عبد الوهاب محمد حسين،دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و الياتها،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية،جامعة الكوفة،العراق،العدد22،بدون سنة نشر،ص211

[1] طريف كاسم جريح،تأثير العلاقة بين حوكمة الشركات و جودة الارباح على اسعار الاسهم(دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية)،رسالة ماجيستر غير منشورة،جامعة عين شمس،مصر،2012،ص63

[2] Leora E.Kalapper & Inessa Love,Corporate Governance,Investor Protection and Performance in Emerging Markets,Working Paper,World Bank Policy Research,april2002,p12

الشركة،لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة

المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد،مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم،و بالمقابل عدم تحقيق الأرباح يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة،ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة

أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهما مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين،وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان،ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف،بحيث تعد مهمة في معادلة العلاقة في الشركة،فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات،وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون في تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة،فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة،والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى،أما الممولون وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات للشركة،فينبغي ان يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة[1]،فالمعلومات المضللة للمولين قد تقطع التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للمؤسسة .

[1] ابو حمام،ماجد اسماعيل،2009،اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية(دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين)رسالة ماجستير،تخصص محاسبة و تمويل،كلية العلوم التجارية،الجامعة اللاسلامية غزة،فلسطين،ص26-28

خلاصة الفصل:

بناءا على ما تم تناوله في هذا الفصل فان الحوكمة تعتبر سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والهيئات والشركات والمجتمع بشكل عام،بحيث تعد ضرورية لأهميتها في معالجة الاختلالات والحد من الفساد وإصلاح الممارسات السلبية في بيئة الأعمال وهدفها الى حماية حقوق المساهمين ومصالحهم وضمان الشفافية والعدالة

من أجل التطبيق السليم للحوكمة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ والآليات التي تضمن تطبيقها في احكام الرقابة على تصرفات وأداء الإدارة لحماية اصحاب المصالح والاستفادة من منافع ومزايا تطبيق الحوكمة

الفصل الثاني:

اساسيات حول الاداء المالي و علاقته بالحوكمة

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي أحد فروع الأداء حيث يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تحقيق أهدافها،ويتم ذلك بالاستعانة بالقوائم المالية وكذا استخدام المؤشرات والنسب المالية.

وينطوي مصطلح الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة الصورة التي تعكس وضعية المؤسسة الحقيقية،فهي بمثابة ترجمة لأهدافها وغاياتها،بحيث يحتل موضوع تقييم الأداء المالي أهمية كبرى في المؤسسات الخاصة في الفترة الحالية ونظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس العديد من المؤسسات والشركات الكبرى،و يهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسة الى قياس مدى فعالياتها وكفاءاتها في استخدام الموارد المتاحة لديها.

وسنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الاول : ماهية الاداء

المبحث الثاني : الاطار النظري للأداء المالي

المبحث الثالث : مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي

المبحث الاول : ماهية الاداء

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي،والتي تطرح كثيرا من طرف الباحثين بغرض فهمها أكثر والتوسع فيها،فقد نال مفهوم الأداء اهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة والتسيير،وذلك بالنظر لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال حيث يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأساسي للبقاء والنمو والاستمرارية.

وعليه خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء لمحة حول مفهوم الأداء من خلال عرض مختلف المفاهيم التي جاء بها مختلف المفكرين والمفاهيم المرتبطة،به خصائصه،:وأنواعه.

المطلب الاول: تعريف الأداء

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسة يمثل شرطا جوهريا للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار،فلم يعد امرا اختياريا،ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الإستراتيجي لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة،فيلعب الأداء دورا فعالا مهما في تطوير الأداء الإستراتيجي كون أن طبيعة البيئة تنافسية وتتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة،فتسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء

و عليه سيتم التطرق في هذا المطلب الى تعريف الاداء:

يعتبر مفهوم الأداء: من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد الثروة وإدارة المؤسسات،حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد،كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف الى تبيان وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال[1]

ويعود أصل كلمة الأداء في القرن الثالث عشر الى الكلمة الفرنسية"performer" والتي تعني ينجز،يؤدي،يمنح بعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها مصطلح"performance" في القرن الخامس عشر والتي تعني إنجاز،تأدية،أو إتمام نشاط،أو مهمة معينة.

وفيما يلي سنعرض مختلف التعاريف من وجهة نظر أهم الكتاب والمفكرين الاقتصاديين حول الأداء:

عرف Pierre Bescos et autre: على أنه كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية وهي الأهداف ذات المدى البعيد والمتوسط[2]

عرفه Robins and Wiersemal: بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد[3]

كما عرف Miller et Bromily: الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1]

---

[1] المحاسنة،ابراهيم محمد،2013،ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،الطلعة الاولى،دار جرير للنشر و التوزيع،الاردن،ص03

[2] مناد علي،دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي،دراسة قياسية،اطروحة الدكتوراه غير منشورة،جامعة تلمسان،2013-2014،ص160

[3] نوردين مزهودة،اثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،2016-2017،ص49

تعريف khemkhem. A: عرف الأداء على أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة[2]

تعريف **lorino**: عرفه بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلفة الأنشطة

تعريف P. Druker: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال[3]

عرف Daft: الأداء بأنه التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام شركاتهم ومدى اسهامهم في تحقيق أهداف الشركة[4]

تعريف Durrain: ربط الأداء بالسلوك البشري فعرف الاداء على أنه الكيفية أو الطريقة أو الوسيلة التي يحقق بها الفرد ومتطلبات وأهداف الوظيفة التي يمارسها داخل الشركة[5]

نستنتج من خلال ما سبق بأن الاداء يتميز بالخصائص التالية:

- الأداء هو مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المادية والبشرية المتاحة لها وذلك لتحقيق مختلف أهدافها المخطط لها بفعالية
- الأداء بمفهوم شامل يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية
- الأداء مفهوم جوهرا ويعدل لكافة أنشطة المؤسسة
- الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب: قطب العميل،قطب الاداريين،قطب الموظفين،قطب الدولة
- الأداء ذو مفهوم واسع يختلف معناه باختلاف مستخدميه وباختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقيادته

المطلب الثاني:خصائص الاداء

من خلال عرض أهم التعريفات المتعلقة بمفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به نستخلص مجموعة من الخصائص المتعلقة بهذا المفهوم وهي كالتالي:

- **الأداء مفهوم واسع الإستعمال:** يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال؛ لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل.

---

[1] Miller Kent & Bromiley Philip,strategic risk and corporate performance:an Analysis of alternative risk measures,Management Journal,vol33,No(4),1990,p759

[2] Abdelatif Khemkhem,La dynamique du contrôle de gestion,2eme ed,Dunod,Paris,1976,P310

[3] Peter Dracker,People and performance,Havard Business School Press,2007,P23

[4] فيصل محمد و اخرون،الاداء التنظيمي و ابعاد قياسه في الجامعات العربية،مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للاداء،مداخلة مقدمة بملتقى موازنة البرامج و الاداء،دمشق،بسوريا،2004،ص141

[5] نوردين مزهودة،مرجع سابق،ص49

- **الأداء مفهوم متطور** :إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ فمعايير التقييم الداخلية هي تلك التي تحددها البيئة الخارجية وتحقق الأداء تكون متغيرة؛ فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة ليقاس الأداء بها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج؛ هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في آخر والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.
- **الأداء مفهوم ثري بالمكونات** :الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقصة؛ يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية للأفراد بصفة مستدامة؛ إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية.
- **الأداء مفهوم ذو أثر** :يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين؛ فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة؛ فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط في الخيارات الاستراتيجية؛ لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه بهدف إتخاذ الاجراءات الصحيحة لبلوغ الأداء المستهدف[1].

هناك أيضا خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء:

- **أنها ذات طبيعة تقييمية** :يعني هذا أنه يمكن الحكم على السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة؛ أو إيجابية لفاعلية الافراد والمنظمة؛ بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يسهموا تجاه إنجاز الافراد؛ الوحدة والأهداف التنظيمية.
- **الأداء متعدد الأبعاد** :يعني أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق(أو إعاقة) الأهداف التنظيمية[2]

المطلب الثالث:معايير تصنيف الاداء[3]

يتم تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

1. **التصنيف حسب معيار الزمن:**

- **الأداء في المدى القصير:**

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدي القصير فهذا المجال متعلق بما يلي:

- **الانتاج** :ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- **الكفاءة** : تعبر عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال

[1] بكوش،لطيفة،مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الالقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مجمع صيدال)،اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه،تخصص محاسبة و نظم المعلومات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017،ص76

[2] سامح،عبد المطلب عامر،ادارة الاداء،الطبعة الاولى،دار الفكر للنشر و التوزيع،سوريا،2011،ص112

[3] جورج جاكسون،ترجمة خالد حسين زروق،"التنظيم:منظور كلي للادارة"،معهد الادارة العامة،الرياض،1988،ص59

- **الرضا** :وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين.

- **الأداء في المدى المتوسط:**

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- **التكيف** :ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها والقدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب،إذا لم تكن قادرة على وضأ هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- **النمو**: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة.

الأداء في المدى الطويل:

يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات والاقتصاد والسياسات الماليه والمجتمع،:أو عدد الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين،الموردون الزبائن بالإضافة الى المؤسسات العامة

2. **التصنيف حسب معيار البيئة:**

- **أداء البيئة الداخلية:** للمؤسسة وهو يرتبط أساسا بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي حيث أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه
- **أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:**جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بأخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات بالإضافة الى أداء مختلف الموردين،الممولين،المنافسين،الوسطاء،وغالبا ما يتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في انجاز ما خطط له

3. **التصنيف حسب معيار الوظيفة**[1]:

- **أداء الوظيفة المالية**: قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي،وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارات الفنية
- **أداء وظيفة التسويق:**القدرة على تحسين المبيعات،رفع قيمة الحصة السوقية،تحقيق رضا العملاء،بناء على علاقة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين وتعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة،تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية

[1] عبد المليك بن هودي،الاداء بين الكفاءة و الفعالية،مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية،الجزائر،2007،ص 18

- **أداء وظيفة الانتاج والعمليات:**قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات،طريقة العمل،بيئة العمل،تكاليف الانتاج،كفاءة العمال،التحكم بالوقت والإنتاج،المراقبة على الالات،معدل التأخر في تلبية الطلبات

4. **التصنيف حسب معيار الشمولية**[1]:

- **الأداء الكلي:**الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها،وهو مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية،الأرباح والنمو
- **الأداء الجزئي:**يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة،حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفة مالية،أداء وظيفة الأفراد،أداء وظيفة التموين،أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق،أي أن الأداء الجزئي هو الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة

[1] عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية،مجلة العلوم الانسانية،جامعة بسكرة،الجزائر،2001،ص88

المبحث الثاني:الاطار النظري للأداء المالي

يعد الأداء المالي شموليا وهاما وضروريا لاي مؤسسة وشركة وهذا يعكس مدى نجاحها أو فشلها كونه مرتبط بقياس مدى الزيادة في ثروتهم،وكونه يعتمد على مرجعية موثوقة تتمثل في القوائم المالية

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم الأداء المالي
- معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه
- طرق قياس الأداء المالي

المطلب الاول:تعريف الاداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي،والتي تطرح كثيرا من طرف الباحثين بغرض فهمها أكثر والتوسع فيها

سنقدم في هذا المطلب وجهات النظر لمختلف الباحثين حول الأداء المالي و مدى اهميته و اهدافه.

1. مفهوم الاداء المالي:

عرف الأداء المالي بأنه هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الآجال الطويلة والقصيرة من أجل تشكيل ثروة[1]

ويعرف الأداء المالي أيضا بأنه: العملية التي تركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد الى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة[2]

عرفه بعض الخبراء الماليين والباحثين بأن الاداء المالي هو: مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة او الفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف[3]

تعريف **Miller&Dess**بأن الأداء المالي هو: المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من الأنشطة المختلفة

تعريف **Gladstone**هو: وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات،الايرادات،الموجودات،المطلوبات،صافي الثروة[4]

ويعرف الأداء المالي من جانب تقييم الشركة بأنه: تشخيص الصحة المالية للشركة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل،من خلال الاعتماد على الميزانيات،وجدول حسابات النتائج،والجداول

---

[1] عبد الغني دادن و محمد الامين كماسي،الاداء المالي من منظور المحاكاة المالية،المؤتمر العلمي الدولي حول:الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،8-9 مارس،2005،ص10

[2] فلاح حسن الحسين،مؤيد عبد الرحمان الدوري،ادارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر،ط3،،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2006،ص234

[3] السعيد فرحات جمعة،الاداء المالي لمنظمات الاعمال،بدون طبعة،دار المريخ للنشر و التوزيع،الرياض،المملكة العربية السعودية،2000،ص38

[4] علاء فرحان طالب،ايمان شيحان مشهداني،مرجع سابق،ص67

الملحقة،ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة في الدراسة،وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للشركة ومعدل نمو الارباح[1]

يعرف الأداء المالي من وجهة نظر العمال والموظفين انه: يرون أن أحسن أداء مالي للمؤسسة يشمل تحسن أجورهم وظروف العمل[2]

يعرف الأداء المالي من وجهة نظر الإدارة بأنه: تعبير عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتشكيل الثروة من عنصرين رئيسيين: قدرة الأصل الاقتصادي على توليد المبيعات ومدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها

وعليه مما سبق من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض الخصائص :

- الاداء المالي هو عبارة عن صورة تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة للأطراف ذات المصلحة
- اداة لتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اقتراح الإجراءات التصحيحية للمشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة
- اداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي،وبذلك تنذر إداراتها للعمل لمعالجة الخلل[3]
- اداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها

2. **اهمية الاداء المالي:**

تنبع أهمية الأداء المالي من كونه يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية،أما فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية فإن أهمية الأداء المالي تنبع من كون أن الشركات والمؤسسات ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من الشركات التي تعاني من الأداء المالي الضعيف

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي فيما يلي:

- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية و المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية
- تقييم ربحية الشركة[4]
- تقييم سيولة الشركة

[1] دادن عبد الغني،مرجع سابق،ص36
[2] دادن،2007،ص27-29
[3] السعيد فرحات،مرجع سابق،ط1،2002،ص37
[4] محمد محمود الخطيب،الاداء و اثره على اسهم الشركات،ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،2009،ص47-48

- تقييم تطور نشاط الشركة
- تقييم مديونية الشركة
- تقييم توزيعات الشركة
- تقييم تطور حجم نشاط الشركة[1]

3. **اهداف الاداء المالي:**

تتمثل الأهداف العامة للأداء المالي في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة،ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا بعد أن تحقق المؤسسة أو الشركة جملة من الأهداف المالية،ويمكن حصر الأهداف المالية التي تتفاعل المؤسسة إلى تحقيقها في:

1. التوازن المالي[2]
2. توفر السيولة واليسر المالي
3. المردودية
4. إنشاء القيمة

المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

يركز الأداء المالي على استخدام مجموعة من المعايير والعوامل لقياس مدى إنجاز الأهداف،و سيتم فيما يلي التطرق الى اهم هذه المعايير والعوامل المؤثرة عليه:

1. معايير الأداء المالي:

إن التوصل الى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة،وهناك عدة معايير للمقارنة أشار اليها عدد من الكتاب وهي كالآتي[3]:

1.1 **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة وأهمية هذا المعيار استمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة والكشف عن مواضع الضعف و القوة،وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة[4] وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا فضلا عما تقدم من فوائد كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية،ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المؤسسة المالي وأوضاع المؤسسات الأخرى،ويأخذ عليه أيضا عدم الدقة لا سيما في حالة توسع المؤسسة أو إدخال خدمات جديدة أو مبتكرة

2.1 **المعايير القطاعية الصناعية:** تشير هذه المعايير الى معدل أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في القطاع الواحد،أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسبة المالية للمؤسسات المتساوية لها في الحجم،وفي

[1] محمد الخطيب،2010،ص46-48
[2] عادل عشي،الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس و تقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة(2000-2009)،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،الجزائر،2001-2002-،ص24
[3] علاء فرحان طاب،ايمان شيحان المشهداني،ص73
[4] منى صبحي،محمد ابراهيم،استخدام النسب المحاسبية النموذجية في تقييم الاداء المالي،-دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات-،رسالة ماجيستر غير منشورة،جامعة قناة السويس،مصر،1996،ص94

طبيعة تقييم الخدمة،ويستفادوا بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته وهو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات،إلا أنه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة خاصة وأن الكثير من المؤسسات أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة

1. 3 **المعايير المطلقة:** وهي أقل و أضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، و تشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية،ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل نسبة التداول التي ما تزال تستخدم كمعيار مطلق

1. 4 **المعايير المستهدفة:** هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات،كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها،أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية،ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها[1]

2. العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بنوعين من العوامل وهي[2]:

2. 1 **العوامل الداخلية:** تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية تؤثر على أدائها المالي،وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التغلب عليها وتتمثل في:

الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال

الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة

إدارة السيولة

المؤشرات الخاصة بالربحية

الرقابة على التكاليف

2. 2 **العوامل الخارجية:** تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي،حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وتشمل هذه العوامل:

التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات

القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق

السياسات المالية والاقتصادية للدولة

[1] طالب و المشهداني،2011،ص73-74

[2] حجاج نفيسة،اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الاداء المالي،اطروحة دكتوراه،جامعة ورقلة،2016-2017،ص17

مما تقدم يمكن القول بأن كل العوامل السابقة الذكر سواء الداخلية أو الخارجية قد تشكل فرصا يجب على المؤسسة أن تبحث عن سبل الاستفادة منها،و بالمقابل قد تشكل تهديدا لها وهنا لابد من البحث في سبل التأقلم والتخفيف من حدة الآثار السلبية

المطلب الثالث: طرق قياس الأداء المالي

في هذا المطلب سنحاول التطرق الى مختلف طرق قياس الأداء المالي بنوعيها التقليدية والحديثة،كما يوجد هناك عدد من النسب والمؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء المالي

I. **طرق الاداء المالي التقليدية:**

1. **قياس الاداء المالي باستخدام النسب المالية:** يعتمد هذا الاسلوب على الاساليب و القوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى اداء النشاط العام او الخاص للمنظمة[1]

تتمثل اهم هذه النسب المالية في ما يلي:

1.1 **نسبة السيولة:** وهي تلك النسبة التي تقيس مقدرة المنشاة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الاصول المتداولة،تهدف الى معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تجاه الغير[2]

و تتضمن ان النسب التالية:

- نسبة التداول:

نسبة التداول = الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة

تعبر عن العلاقة بين الاصول المتداولة[3] والخصوم المتداولة

- نسب السيولة السريعة:

نسبة السيولة السريعة = الاصول المتداولة – (المخزون) / الخصوم المتداولة

تعبر عن نفس العلاقة غير انها تستبعد المخزون

- نسبة الجاهزية النقدية:

نسبة الجاهزية النقدية = النقدية (الصندوق + البنك) / الخصوم المتداولة

هذه النسبة تركز على الأصول المتداولة ذات السيولة المالية[4]

[1] قدري،محمد حسن،ادارة الاداء المتميز(تقييم الاداء،تحسين الاداء مؤسسيا و فرديا)،دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،مصر،2015،ص184

[2] قدري،مرجع سابق،2015،ص184

[3] اللحام،محمود غرن،نور،محمود ابراهيم و كافي،مصطفى يوسف،الادارة المالية المعاصرة،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،الاردن،،2014،ص209

[4] النعيمي تايه،عدنان،سعدون،مهدي الساقي،عزمي سلام،اسامة و شقيري،نوري موسى،الادارة المالية النظرية و التطبيقية،دار الميرة للنشر و التوزيع،الاردن،2007،ص102

2 .1 **نسب النشاط:** تقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها توزيعا مناسبا على مختلف أنواع الأصول،كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات،وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وبالتالي أعلى ربح ممكن[1]

تهدف إلى معرفة مدى قوة أسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العائد على السهم أو معدل الربحية[2]

تتضمن النسب التالية:

- معدل دوران الأصول:

معدل دوران الاصول = المبيعات / مجموع الأصول

تشير هذه النسبة إلى مدى كفاءة الإدارة في استعمال جميع الموجودات لتحقيق هدفها في المبيعات

- معدل دوران الأصول المتداولة:

معدل دوران الأصول المتداولة = المبيعات / الأصول المتداولة

تعبر عن مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات

- معدل دوران الأصول الثابتة:

معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات / الأصول الثابتة

تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الأصول الثابتة لتوليد المبيعات

- معدل دوران المخزون:

معدل دوران مخزون = المبيعات / متوسط المخزون

تبين هذه النسبة عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية[3]

1 . 3 **نسب الربحية:** تشير هذه النسب الى التأثير المتبادل لعناصر السيولة وإدارة القروض وإدارة الأصول على الأرباح التي تحققها المنشأة في النهاية[4]

تهدف إلى معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية[5]، تتضمن النسب التالية:

[1] اللحام و اخرون،مرجع سابق،2014،ص213
[2] قدري،مرجع سابق،2015،ص184
[3] النعيمي و اخرون،مرجع سابق،2007،ص105
[4] اللحام و اخرون،مرجع سابق،2014،ص220
[5] قدري،مرجع سابق،2015،ص185

- نسبة الربح الإجمالي:

نسبة الربح الإجمالي = الربح الاجمالي / المبيعات

تعبر عن العلاقة الطردية بين الربح الاجمالي والمبيعات

- نسبة الربح الصافي:

نسبة الربح الصافي = صافي الربح/ المبيعات

تعبر عن الربح الصافي الناتج عن عملية البيع

- نسبة العائد إلى الأصول:

نسبة العائد الى الأصول = الربح الصافي / الاصول

تعبر هذه النسبة على قدرة الشركة على استخدام أصولها في تحقيق الأرباح[1]

1 . 4 **نسب المديونية:** تقيس هذه المجموعة مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها،يهتم الملاك والمقرضون بهذه المجموعة نظرا لأن زيادة الاعتماد على أموال الاقتراض قد تؤدي إلى تحقيق المشروع لحجم كبير من الإيرادات إلا أنها في نفس الوقت تؤدي إلى زيادة درجة الخطر التي قد تتعرض لها المنشأة[2]، وتتضمن النسب التالية:

- نسبة الاقتراض:

نسبة الاقتراض = مجموع الخصوم / مجموع الأصول

تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل احتياجاتها

- نسبة المديونية طويلة الأجل:

نسبة المديونية طويلة الأجل = خصوم طويلة الأجل/مجموع الأصول

تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الديون طويلة الأجل[3]

2. **قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:**

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي لقياس الأداء المالي للمؤسسة من أهمها رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة

[1] النعيمي و اخرون،مرجع سابق،2007،ص106
[2] اللحام و اخرون،مرجع سابق،2014،ص221
[3] النعيمي و اخرون،مرجع سابق،2007،ص103

1.2 **رأس المال العامل FR:** عبارة عن هامش سيولة،يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة،فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش امان يساعدها على مواجهة الصعوبات،وضمان استمرار توازن هيكلها المالي[1]

هناك أربعة أنواع من رأس المال العامل و هي:

أ. **رأس المال الصافي**: يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة، ويتم حسابه بطريقتين وهما:

- **طريقة أعلى الميزانية:**

رأس المال العامل الصافي = الاموال الدائمة - الأصول الثابتة

- **طريقة أسفل الميزانية:**

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

ب. **رأس المال العامل الخاص**: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة،دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثلة في القروض طويلة الأجل،أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية،يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

يعتبر رأس المال الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة

ج. **رأس المال العامل الأجنبي:** يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة،والمتمثلة في إجمالي الديون،وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها،بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال،حيث أصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة،يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموعة الديون

د. **رأس المال العامل الإجمالي:** يقصد به مجموع عناصر الأصول التي تستغرق سرعة دورانها سنة أو أقل،والتي تشمل كل من قيم الاستغلال،القيم غير المحققة والقيم الجاهزة،يمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

[1] سعادة،اليمين،استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها،رسالة ماجستير،تخصص ادارة الاعمال،كلية العلوم التجارية و الاقتصادية،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،،2009،ص59-66

2. 2 احتياجات رأس المال العامل BFR: تعرف بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج اليه المؤسسة على فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل،يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال =(الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - القروض المصرفية)

3. 2 **الخزينةTR:** هي مجموعة الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال،وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة،تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

أو

الخزينة = القيم الجاهزة - القروض المصرفية

II. طرق قياس الأداء المالي الحديثة:

نتيجة لضعف طرق الأداء المالي التقليدية ظهرت عدة طرق حديثة من أجل قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،وفي ما يلي أهم هذه الطرق:

1. 2 **القيمة الاقتصادية المضافة:** ازداد الاهتمام بالقيمة الاقتصادية المضافة كأداة قياس كونها تركز على الجانب الاقتصادي والنظرة إلى الأمام، وهي تعتبر مقياسا شموليا للربحية وإدارة المخاطر معا،حيث تستند على تعظيم الثروة التي يجب أن تعود على المنظمات بعوائد أكبر من كلفة الدين والملكية،حيث أن هذا المقياس مرتبط بتعديل ثروة المساهمين[1] على مدى الوقت،ودليل قد يساعد الادارة في صنع القرارات التي من شأنها تحسين جو العمل للجميع في المنظمة،و يتم حسابها وفق الطريقة الآتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب - المعدل المتوسط لتكلفة رأس المال

2. 2 **القيمة السوقية المضافة:** تعرف القيمة على أنها الفرق بين القيمة السوقية للشركة و رأس المال المستثمر، يتم حسابها وفق الطريقة الآتية:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية - القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية

يستخدم هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها،ويمكن إستخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمات في قطاعات اقتصادية مختلفة[2]

[1] نديم محمود شكري،مريم،تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط عمان،الاردن،،2013،ص42-46

[2] بن مالك،عمار،المنهج الحديث للتحليل المالي الاساسي في تقييم الاداء،رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،،2011،ص103

2. 3 **بطاقة الأداء المتوازن:** تعتبر من بين أهم الأدوات الحديثة التي يستعملها المحللون الماليون في عملية قياس الأداء المالي للشركات

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري استراتيجي للمؤسسات توضيح رؤياها واستراتيجياتها وترجمتها إلى افعال

يمكن توضيح عملية بطاقة الأداء المتوازن من خلال العملية التالية:

بطاقة الأداء المتوازن = الاستراتيجية + العمليات + التغيير

حيث:

الإستراتيجية: فعل الأمور الصحيحة

العمليات: فعل الأمور على النحو الصحيح

التغيير: فعل الأمور على شكل مختلف

المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي

أظهرت أنظمة الحوكمة حول العالم تفاوت كبير من حيث التطبيق والالتزام بالمبادئ التي اقرتها العديد من المنظمات والهيئات ومن ثم من حيث تأثيرها ومساهمتها في الأداء المالي كما أن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جودة الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والمالي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وعليه سنتطرق في هذا المبحث من سلامة الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال إبراز مدى تأثير مبادئ و آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: اثر مبادئ الحوكمة على الاداء المالي

نظرا للأثر البارز لمبادئ الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية والتي يتمتع في تحسين أدائها المالي وبالتالي تجنب وقوعها في الأزمات وحماية حقوق المستثمرين،سنتطرق فيما يلي إلى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي:

- **مساهمة مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي:**

هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسات يتم اختياره من مجموعة مختلفة من المساهمين،وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسات كما حددتها الجمعية العامة السنوية، ويتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المنظمة[1]

وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على المعلومات الكافية وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين،وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية،و مراجعة الأداء وسياسة المخاطر،وكذلك ضمان النظم الملائمة للرقابة الداخلية وخاصة نظم إدارة و متابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والإتصالات[2]،كما يتشكل مجلس الإدارة من المدير التنفيذي،والإدارة العليا واللجان التابعة،ومن اللجان الأكثر شيوعا لمجالس الإدارة:لجنة المراجعة أو التدقيق لجنة التعويضات ولجنة الترشيحات

- **من أهم وظائف مجلس الإدارة:**

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

- تحسين مستوى الاتصال بالمراجعين الداخليين والخارجين لتعزيز استقلالهم و القيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين

- الإلتزام بالقوانين واللوائح والتشريعات

ولضمان فعالية اللجنة بالمؤسسة ينبغي توافر العناصر الآتية:

- استقلالية أعضائها

[1] عمر علي عبدالصمد،دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات،مذكرة ماجستير،جامعة المدية،الجزائر،2009،ص141
[2] محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري،مرجع سابق،ص11

- الدراية المالية والخبرة خاصة مع عقود الأدوات المالية الحالية
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة فقط[1]

- **مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي:**

يعد هذا العنصر إحدى الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات ولها دور فعال في احكام الرقابة على إدارة المؤسسات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها و حثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتحسين أداءها وتنافسيتها وممارستها المحاسبية وتوفير الشفافية في التقارير المالية وهو ما يجنبها الوقوع في الغش والتلاعب،و تشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق ضخمة ونشطة لحقوق الملكية إلى أن الإفصاح يمكن أن يكون أيضا أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، وإن غياب الإفصاح والشفافية بشكل واضح ادى إلى تراجع واضح في الحفاظ على المال العام،وبذلك انتشرت ظاهرة الفساد الإداري والمالي وأصبحت حالة عامة مشخصة في المجتمعات[2]

- **مساهمة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي:**

إن خلق علاقة مميزة مع أصحاب المصالح يعد موردا هاما يمكن أن ينافس الموارد المالية،فهو مصدر الإبداع والأداء المتميز و السمعة الجيدة وتعزيز للعلامة التجارية للمؤسسة،إضافة إلى نوعية علاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها،وعلى العكس فإن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطر مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح،كما أن المحافظة على ثقة المستثمرين والزبائن بالمؤسسة أمر مهم للغاية فالموظفون والمستثمرون مثلا يمكن أن يعانوا من ممارسات المؤسسة غير الأخلاقية فمثلا عند إنهيار شركة "ENRON" فقد آلاف الموظفين أعمالهم ورواتبهم والمتقاعدون خسروا رواتبهم التقاعدية كما خسر المستثمرون ملايين الدولارات،ويمكن أن تمتد الإساءة والضرر لتشمل حتى الموزعين والموردين والزبائن المتعاملين مع المؤسسة،وبالتالي فإن سمعة المؤسسة يمكن أن يتضرر بسبب ضعف الأداء أو بسبب الممارسات غير الأخلاقية[3]

المطلب الثاني: أثر اليات الحوكمة على الأداء المالي

يعتبر التدقيق أحد أهم آليات حوكمة المؤسسات،لما له من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للمؤسسات وينقسم التدقيق إلى تدقيق داخلي وتدقيق خارجي

وفي إطار الحوكمة تناط بالتدقيق الخارجي و الداخلي عدة أدوار تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء المالي للمؤسسات و الشركات و هي:

- **دور التدقيق الخارجي:**

[1] وهبي،ليندة،دور الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر3،2016،ص67-68
[2] فروم،محمد الصالح،الحوكمة و الاداء المالي للمؤسسات،اطروحة الدكتوراه،جامعة باجي مختار عنابة،الجزائر،2017،ص677-678
[3] فروم،مرجع سابق،2017،ص198

هو بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات،كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية،وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية،وتدقيق حسابات المؤسسة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها فهذا سوف يؤدي لا محال إلى كشف مواطن الضعف و الخلل في إدارة المؤسسة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق لمعالجته قبل انتشاره،وهذا يبين أنه بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيد من الرقابة والتقليل من الغش والتزوير[1]

ويمكن تلخيص دور التدقيق الخارجي في:

- اعطاء الثقة في التقارير المالية[2]
- تقييم المدقق الخارجي لنظام الرقابة الداخلية
- تقييم المدقق لعملية إدارة المخاطر[3]
- تقرير المدقق الخارجي عن حوكمة الشركات[4]

- **دور التدقيق الداخلي:**

لقد تطور التدقيق الداخلي فأصبح يعرف على أنه نشاط تقييمي مستقل يهدف إلى تدقيق العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة،بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعاليات الاداء

فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس يمكن تلخيصها في ما يلي:

- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول الشركة من جميع أنواع الخسائر
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها
- تقويم نوعية أداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية المؤسسة وتطويرها

المطلب الثالث: طرق وأساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي

لقد حدد الفكر المحاسبي والمالي فيما يتعلق بطرق وأساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء وتتمثل في ما يلي:

1. **زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:** إن التطبيق السليم للحوكمة يؤدي الى زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال،وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما[5]:

---

[1] خنفر،سفيان،دور التدقيق الخارجي في تحقيق فعالية الاداء الشامل للبنوك التجارية،مذكرة ماستر،جامعة العربي بن مهيدي،ام البواقي،2016،ص54

[2] وليد الجبلي،المراجع الخارجي كاحد اليات حوكمة الشركات و الافصاح المحاسبي،متاحة على رابط الانترنيت،15-06-2017،بتصرف

[3] وليد جبلي،مرجع سابق،2017

[4] عصمت انور حامد صحصاح،دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك،رسالة ماجيستر غير منشورة،كلية التجارة،جامعة عين شمس،مصر،2007،ص77

[5] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة،مرجع سابق،ص57

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بشكل أفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة

2. **زيادة قيمة الشركة:** أشارت العديد من الدراسات إلى أن زيادة فاعلية الحوكمة يؤدي إلى رفع قيمة الشركة وتدفع هذه الفاعلية المستثمرين لدفع أسعار أعلى لأسهمها مقارنة بالشركات ذات مستوى الحكم الاقل هذا من جهة،ومن جهة أخرى أن انخفاض كلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في البلد،بحيث تجعل منه بلدا أكثر جذبا للاستثمار
3. **خفض مخاطر الأزمات المالية:** خلال الازمات كانت عوائد المشروعات في الدول الناشئة أكثر تذبذبا مقارنة بالدول المتطورة ويعزى ذلك إلى أن المديرين في الدول الناشئة كانوا أقل تعقلا وممارسة للحكومة[1] و قد أكدت العديد من لجان التحقيق التي انشئت في أعقاب الانهيارات المالية التي عرفتها العديد من المؤسسات والشركات إلى أن أسباب هذه الانهيارات يرجع أساسا إلى ضعف تطبيق آليات الحوكمة وبالتالي يمكن القول أن هذه الأخيرة تساهم بشكل مباشر في التقليل من الآثار السلبية للازمات وتخفض من مخاطرها
4. **تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح:** ان كل طرف من الأطراف (المستثمرين،البنوك،الموردين،العمال) يراقب ويؤثر على إدارة الشركة بعدة الطرق في محاولة الحصول على المكاسب،سواء من خلال إدارة و مراقبة الشركة أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضعها،حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت هذه الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب،وأيضا من خلال تواصلها مع المستثمرين بواسطة القوائم المالية والتقارير المرحلية والاجتماعات المستمرة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح المناسب عن مختلف عمليات الشركة في الوقت المناسب[2]

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة،مرجع سابق،ص58
[2] نعيمة يحياوي،حكيمة بوسلمة،دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي،مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول –حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،الجزائر،ماي،2012،،ص،13

خلاصة الفصل:

إن الأداء المالي مما سبق يعد ضروريا لقياس أداء المؤسسة بحيث يحسن مستواها ويسيرها نحو الأفضل،والحفاظ على بقائها واستمراريتها وهذا في ظل المنافسة الشديدة في السوق

يستند تقييم الأداء المالي على جملة من المعايير والمؤشرات لقياس أدائها والتي تتمثل في مؤشرات السيولة، مؤشرات الربحية، ومؤشرات الرفع المالي

وفيما يخص تأثير الحوكمة على الأداء المالي فانه لن يكون فعالا إلا إذا كان هناك نظام جيد لحوكمة الشركات والمؤسسات الذي يتميز بالفاعلية الكاملة،والبساطة الشديدة،وسهولة الفهم،والمراجعة المعمقة.بحيث أن الحوكمة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي مؤسسة اقتصادية وهو هدف تحقيق الربح من أجل ضمان استمراريتها وبقائها في القطاع الذي تنشط به

الفصل الثالث:

دراسة واقع تطبيق الحوكمة على الاداء المالي لمؤسسة نفطال –مستغانم-

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول والثاني لمبادئ وآليات الحوكمة،ومؤشرات الأداء المالي وعلاقتها بالحوكمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف و مراقبة الأداء لتحليل وتقويم وضع المؤسسة

سنقدم من أجل تدعيم الجانب النظري بحيث سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث،حيث نقف من خلاله على واقع الممارسة للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة،وعرض النتائج المتحصل عليها من خلال البحث،كما يتم تقديم بعد الاقتراحات التوصيات في نهاية الدراسة ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

المبحث الأول:التعريف بمؤسسة نفطال -مستغانم-

المبحث الثاني:منهجية وخصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث:تفسير وتحليل النتائج

المبحث الأول:التعريف بمؤسسة نفطال

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني،باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية،كما تعد المؤسّسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محرّكا أساسيا للاقتصاد الوطني،ومن بين المؤسّسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختصّ بتوزيع وتزويد المواد البترولية، وغير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحوّلات عديدة الى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال.

المطلب الأوّل:لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال

1. **لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال:**

هي مؤسّسة وطنية جزائرية مملوكة بنسبة 100% لسوناطراك، تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدّر ب **40 000 000 000,00** دج،تشغل حوالي **33000** عامل على المستوى الوطني. تمّ إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 80-101 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أوّل الأمر مكلّفة بتكرير و توزيع المواد البترولية (ERDP)، ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليّتين أمرا ضروريا وذلك في عام 1987،حيث أنشئ بمقتضى المرسوم 87-189 شركتان وطنيتان:

1. مؤسسة نفتك (NAFTEC) تختص بعملية تكرير المواد البترولية.
2. مؤسسة نفطال (NAFTAL) مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

يكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية، وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتوزيع وتسويق كل من الوقود،زيوت التشحيم،الزفت،المنتجات المطّاطية،والمواد البترولية الخاصّة. ولمواكبة التطوّرات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي والمصادقة على كل من عقد الشراكة وقانون المحروقات الجديد،دفع بمؤسسة نفطال إلى استعمال استراتيجيات مختلفة،من أهمّها:

أ- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية منها أو المالية أو البشرية التي يوفّرها المحيط الداخلي أو الخارجي.

ب- محاولة الرفع من مردوديتها،وذلك بالاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل غاز البترول المميّع (GPL)، وغزو الأسواق العالمية.

ت- العمل على توسيع شبكة النقل خصوصا عن طريق خطوط الأنابيب.

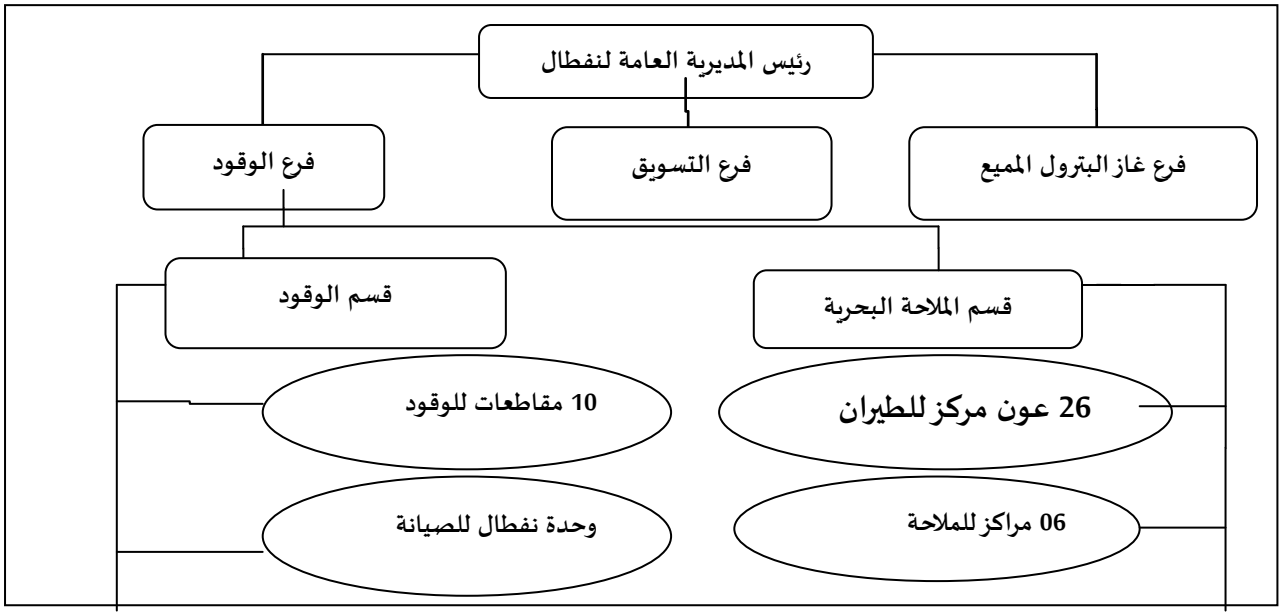
لقد شهدت المؤسسة عدة تغيّرات بنائية،متتالية،ففي سنة 1992 عقب الزيادة في الانتاج زاد توسّعها ليصل الى 39 مقاطعة و 09 وحدات مستقلّة،وفي سنة 1998 موازاة مع تحويلها الى شركة ذات أسهم تمّ تقسيمها الى ثلاثة أقسام وهي:

1. مديرية الوقود،زيوت، مطاط والزفت(CLP).
2. مديرية غاز البترول المميّع (GPL).
3. مديرية الطيران والملاحة(AVM)

وفي إطار اثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخّض عن جهودها عدّة نتائج،حيث تمّ سنة 2000 انشاء مركز للمعالجة المعلوماتية(CTI) من أجل وصل نفطال بعالم المعلومات الحديث،كما تمّ في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية(DASC)،وأنشئت قسم خاصة بالزفت و أعيد تنظيم كل من قسمي (GPL)و(CLP) و المناطق التابعة

لها ، ولكن هدا القسم من التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم اخر بعد سنة واحدة واستبدال التقسيمات بفروع (BRANCHES)و المناطق بالمقاطعات(DISTRICTS) و هو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من العدد و من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبدلك نجدها تتكون من ثلاث فروع أساسية موضحة حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (3 .1) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

1. **فرع غاز البترول المميع (GPL):** ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان و البروبان .ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني
2. **فرع التسويق :** يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نفطال نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهو يضم 12 مقاطعة تجارية لتسويق عبر التراب الوطني ، تتمثل مهمته الرئيسية في ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني ، ربط ومراقبة وظائف التوزيع ، التخزين ،النقل،الصيانة ،التمويل في كل أنحاء الوطن .
3. **فرع الوقود :** يعد هذا الفرع ذو أهمية بالغة وذلك لما له من أثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دورا أساسيا في ضمان الإمداد و التموين المنتظم للمنتجات البترولية سواء تمثلت في البنزين ، زيوت ،عجلات وغيرها من المواد الخاصة ، وذلك من المنابع (محطات التكرير و التصفية) إلي المخازن الرئيسة ،إلي جانب مراقبة وتسيير وسائل ومعدات التخزين و النقل (الأنابيب ،الشاحنات،سكك الحديدية .....) وكذا تطوير وتنمية و صيانة البنيات الأساسية للتوزيع، وهذا الفرع ينقسم بدوره إلي قسمين (قسم الملاحة البحرية وقسم الوقود) حيث أن هذا الأخير يضم 10 مقاطعات

المطلب الثاني:التعريف بمقاطعة نفطال للوقود بولاية مستغانم و مختلف مهامها

1- التعريف بمقاطعة نفطال للوقود بولاية مستغانم[1]:

تعدّ هذه المقاطعة احدى المقاطعات العشر (10) لمؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية،فرع غاز الوقود **(Naftal/CBR)**، تتميّز بكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي حيث تغطي احتياجات مواطني ولايات الغرب بمواد الوقود فهي مسئولة عن نشاط التزويد التخزين و التسليم للوقود عبر (البر- البحر- و الجو) سواء كان (وقود عادي،ممتاز، خالي من الرصاص زيوت الوقود ...) و كذلك مواد التشحيم.

1-1- هدفها:

- انشاء نظام لمراقبة مدخلات و مخرجات المنتجات على مستوى الأقراص المدمجة.
- الاستخدام الرشيد لوسائل النقل
- الحد من عودة المنتج و توضيح الاجراء الواجب اتباعه في العودة الى رئيس المركز.

1-2- مجال النشاط:

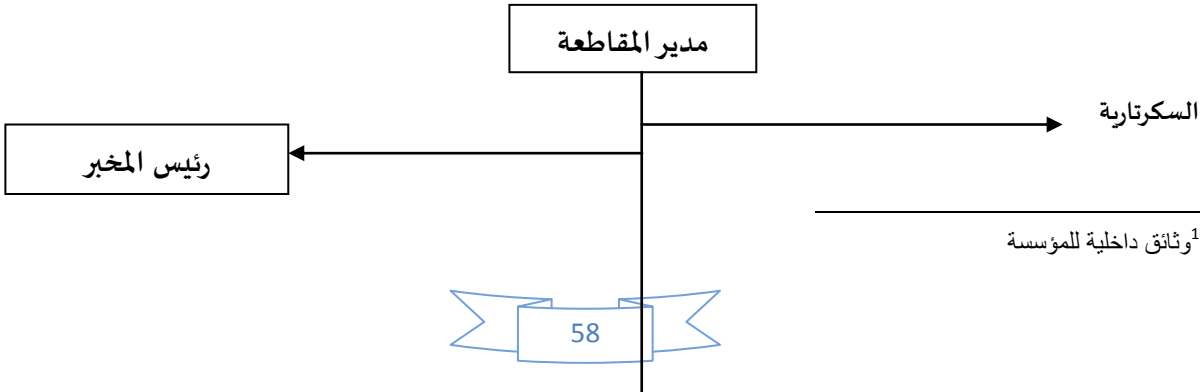
- الهروب من غاز البترول المسال.
- صياغة الزفت les bitumes.
- توزيع الوقود و تخزينه و تسويقه
- نقل المنتجات البترولية.
- ضمان توفر المنتجات في جميع أنحاء الاقليم.

2- المهام و الخدمات التجارية لمؤسسة نفطال:

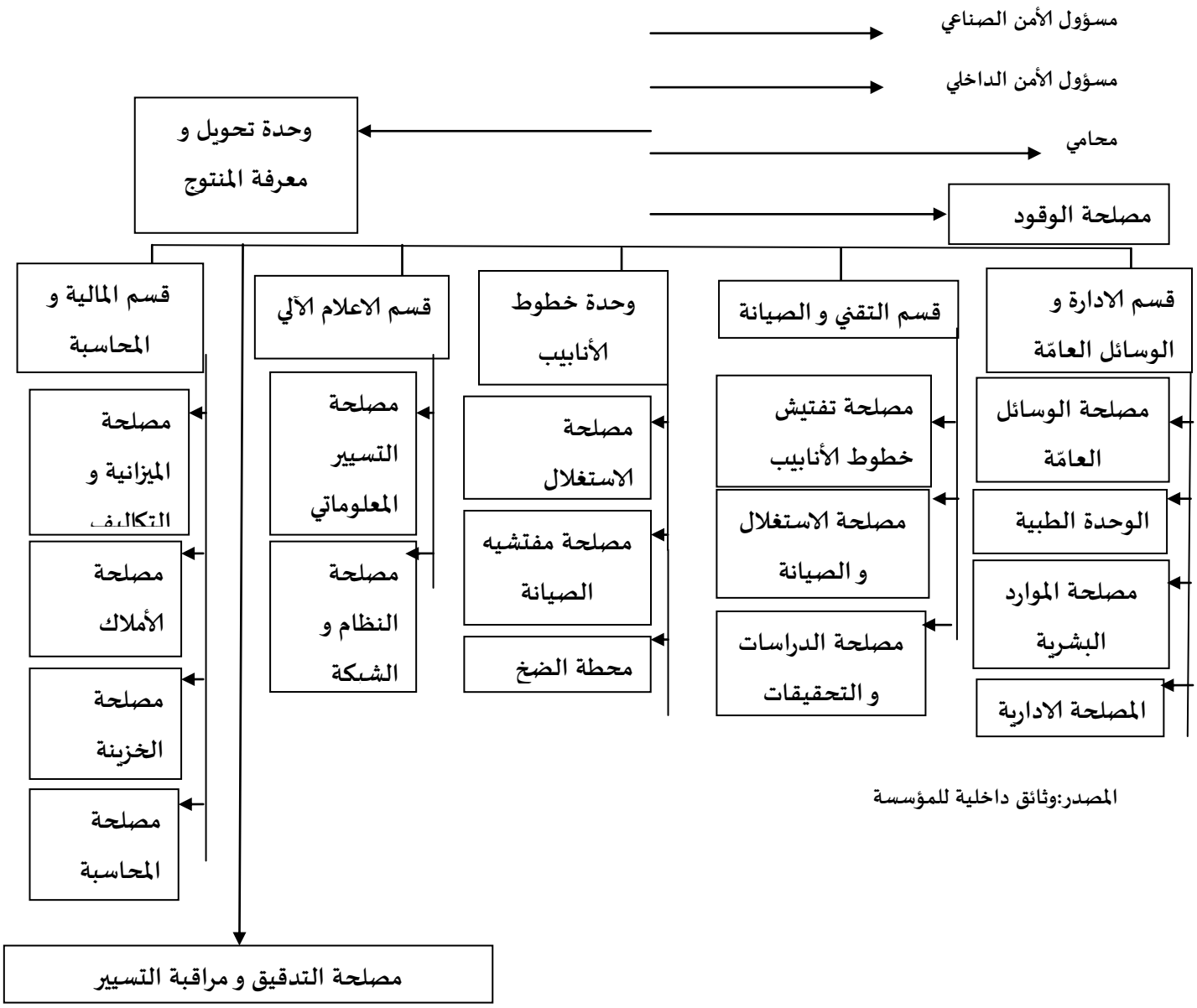
- استقبال الطلبات على المنتجات المختلفة من الزبائن.
- الفاتورة هي المسئولة عن تجهيز الوثائق المختلفة.
- تلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسات التابعة لها.
- البنك التونسي للتضامن:يعدّ قسيمة النقل للمؤسسات السابقة.
- التحكم في مدخلات و مخرجات المنتج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود بمستغانم و مختلف شبكات توزيعها

الشكل (03-02):الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال للوقود مستغانم.



[1] وثائق داخلية للمؤسسة



المصدر:وثائق داخلية للمؤسسة

1. **مهام مؤسسة نفطال** : إن المهمة الرئيسية لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة و أهم المنتجات التي تسوق هي[1] :

1- الوقود CARBURANTS

2- الإطارات المطاطية PNEUMATIQUE

3- مادة الزفت LES BITUMES

[1] وثائق داخلية للمؤسسة.

4- الزيوت **LUBRIFIANTS**

5- غاز البترول المميع **GPL**

6- المواد الخاصة **PRODUIT SPECIAUX**

ولها مهام أخري تسعي إلي تحقيقها وهي :

1- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمواد البترولية ومشتقاته

2- تخزين ونقل المواد و المنتجات البترولية توزيعها في كامل التراب الوطني

3- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية

4- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني

5- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها

6- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلي تغطي حاجيات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية

7- مباشرة كل دراسات السوق الوطنية بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية

8- الحرص علي ادخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية

9- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر

10- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة

2- شبكة التوزيع:

الموزعين مقسمين الى ثلاثة فئات كالتالي:

- **(GD)** تسيير مباشر **100%**نفطال **مثلا:** محطة البنزين لدائرة سيدي علي
- **(GL)** تسيير حر فقط الملف الشخصي نفطال **مثلا:** محطة بنزين شركة التضامن الاخوة دحو
- **(PVA)** نقاط البيع المعتمدة **مثلا:** محطة البنزين حي السلام

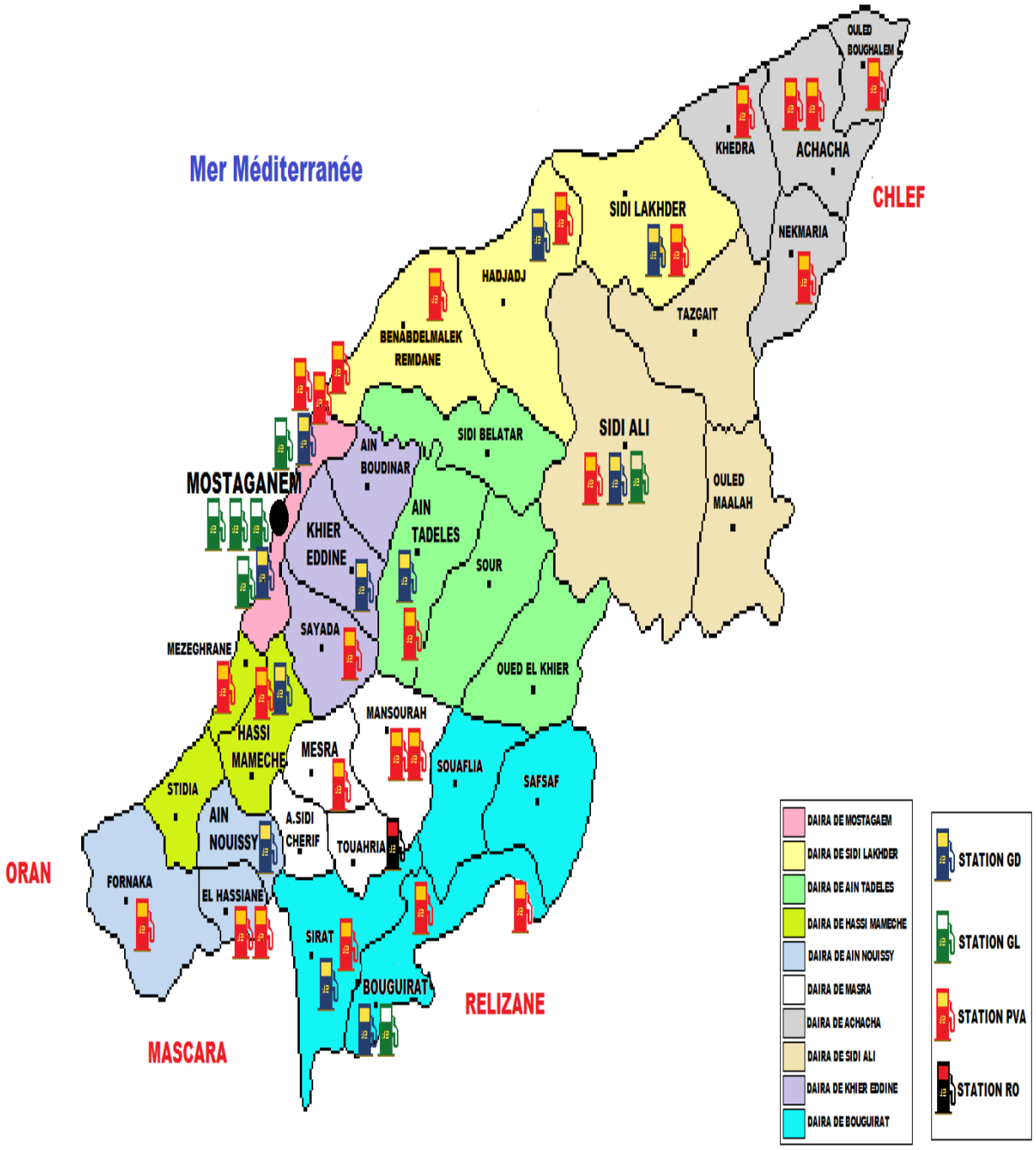
الجدول 03-01: الذي يوضح عدد محطّات البنزين الموزعة على مستوى ولاية مستغانم

عدد محطّات البنزين لولاية مستغانم			
(GD) تسيير مباشر	(GL) تسيير حر	(PVA) نقاط البيع المعتمدة	المجموع
10	**07**	**34**	**51**

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق داخلية للمؤسسة

3- شبكة توزيع محطات البنزين في الغرب الجزائري:

الشكل 03-03: الذي يوضح بالتفصيل محطّات البنزين الموزّعة على مستوى الولاية



La source : zergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019.

المبحث الثاني: منهجية و خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا البحث الطريقة والإجراءات التي اعتمدت في هذه الدراسة،حيث يعطى وصفا لمجتمع الدراسة وعيناتها والأساليب المستخدمة في جمع البيانات و عرض الادوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات و المتمثلة في الاستبيان،بالإضافة الى دراسة ثبات و صدق اداة الدراسة للتأكد من موثوقيتها،و ذلك بقياس معامل الفا كرونباخ

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم عرض منهجية الدارسة الميدانية؛وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من الجوانب والمتمثلة في أسباب اختيار ميدان الدراسة،الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛كذلك المجتمع الإحصائي و عينة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولا- أسباب اختيار ميدان الدراسة: نظرا لأهداف البحث المراد تحقيقها فقد وقع الاختيار على مؤسسة نفطال ذلك لما لها من أهمية وما تحتله من مركز حساس ودور مهم في البلد و الاقتصاد، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتكون من مختلف فئات العاملين وذوي خبرة تمكنهم من فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عليها.

ثانيا-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات : للتغلب على إشكالية النقص في المعلومات تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي أداة الاستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث بغرض جمع قدر كبير من المعلومات.

ثالثا-تصميم الاستبيان: صياغة الاستبيان في شكل فقرات مباشرة،وتضمن أربعة وعشرون فقرة تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة،وقد تم مراعاة استخدام عبارات واضحة سهلة الفهم باللغة المناسبة تتناسب مع مستوى المستجوبين حيث تم تحديد فقرات الاستبيان في مجموعة من المحاور؛ من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي :

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت(04) عبارات تخص:

-الجنس. - العمر. -المستوى التعليمي. -عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** يشمل(16)عبارة مقسمة على(04)عبارات تخص الحوكمة والتي تعتبر متغيرات مستقلة،تتمثل

فيما يلي:

-العبارة الأولى: مسؤوليات مجلس الإدارة ويتكون من(04) عبارات

-العبارة الثانية: الإفصاح والشفافية ويتكون من(04) عبارات

-العبارة الثالثة: التدقيق الداخلي ويتكون من(04) عبارات

-العبارة الرابعة: التدقيق الخارجي ويتكون من(04)عبارات.

- **المحور الثالث:** يشمل(08) عبارات تخص الأداء المالي لمؤسسة نفطال تمثل المتغير التابع.

رابعا-معالجة الاستبيان:

من أجل التعرف على إجابات العينة تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة وهو ما يعرف بمقياس ليكارت الخماسي؛ويتمثل في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييمه اتجاه الأفراد نحوه؛حيث تأخذ العبارة عدة صيغ ويتم اختيار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه.

الجدول رقم(03-02): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: أوما سيكران،طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية،تعريب إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية ،2006،ص 284

المطلب الثاني: المجتمع الإحصائي وعينة الدارسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في العاملين بمؤسس نفطال،ولغرض إتمام الدراسة،قمنا بتوزيع(35)استبيان على الموظفين،وهم أغلبيتهم موظفين حاملي الشهادات ومن لديهم خبرة في هذا المجال،وهذا ما يعكس درجة النضج لدى الأفراد وما لهم من قدرة على فهم فقرات الاستبيان.

-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها من خلال برنامجSPSS22،حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- **التوزيع التكراري:** من خلاله يمكن معرفة تكرارات الإجابات والنسب المئوية والحصول على الأشكال البيانية.
- **الوسط الحسابي:** من أجل معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- **معامل الارتباط:** من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل،حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب القيمة من الواحد.
- **معامل ألفا كرونباخ:** من أجل معرفة وقياس صدق وثبات بيانات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية،وقد تتفق ارائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الأقدمية) ومن ثم تحليل اتجاهات ارائهم

أولاً: توزيع أفراد الدراسة حسب

الخصائص الشخصية:

الجدول رقم (03-03):الاحصائيات الموثوقية

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach
4,1954	0,749

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى في جميع محاور الاستبيان،مما يدل على ثبات أداة الدراسة،ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها.

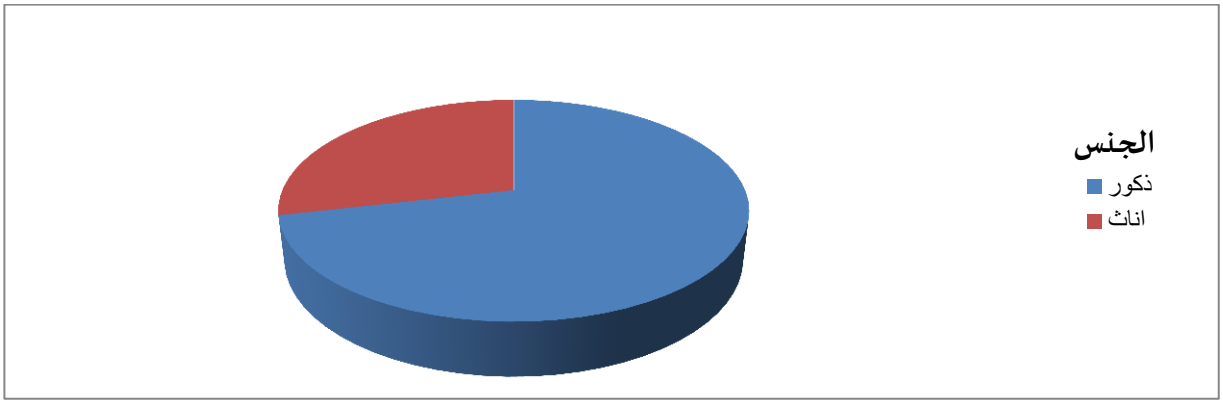
الجدول رقم(03-04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	71,4
أنثى	10	28.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 71.4%. أما نسبة الإناث فقد بلغت 28.6%،و هذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسة

الشكل رقم (03-04):التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدارسة حسب الجنس



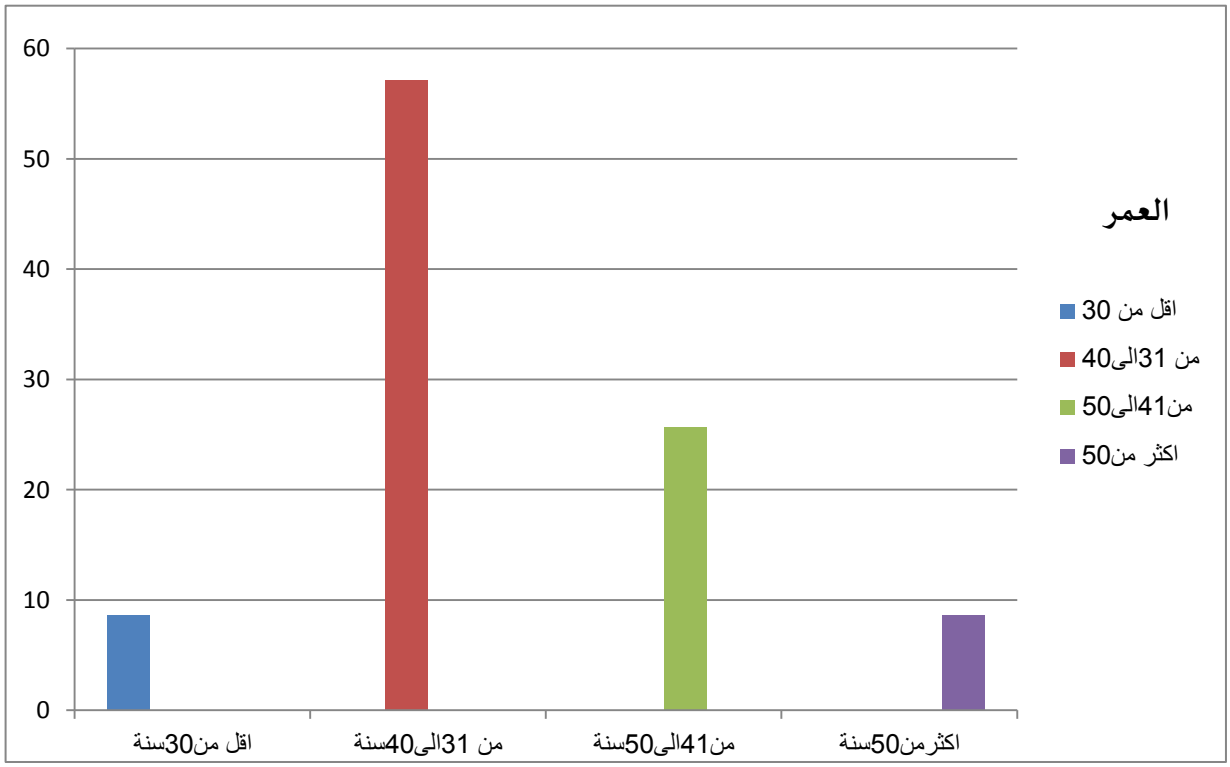
ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم(03-05): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	03	08,6
من 31 الى 40 سنة	20	57,1
من 41 الى 50 سنة	09	25,7
أكثر من 50 سنة	03	08,6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن 57.1% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم من 31 الى 40 سنة و هي تمثل اعلى نسبة،تليها 25.7% بلغت اعمارهم من 41 الى 50 سنة،ثم الفئة اقل من 30 سنة و اكثر من 50 سنة بلغت نسبتهم من عينة الدراسة 08.6%،هذا ما يدل على اعتماد مؤسسة نفطال على العنصر الشاب بشكل كبير



الشكل رقم(03-05):التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدارسة حسب العمر

ثالثا:توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(03-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

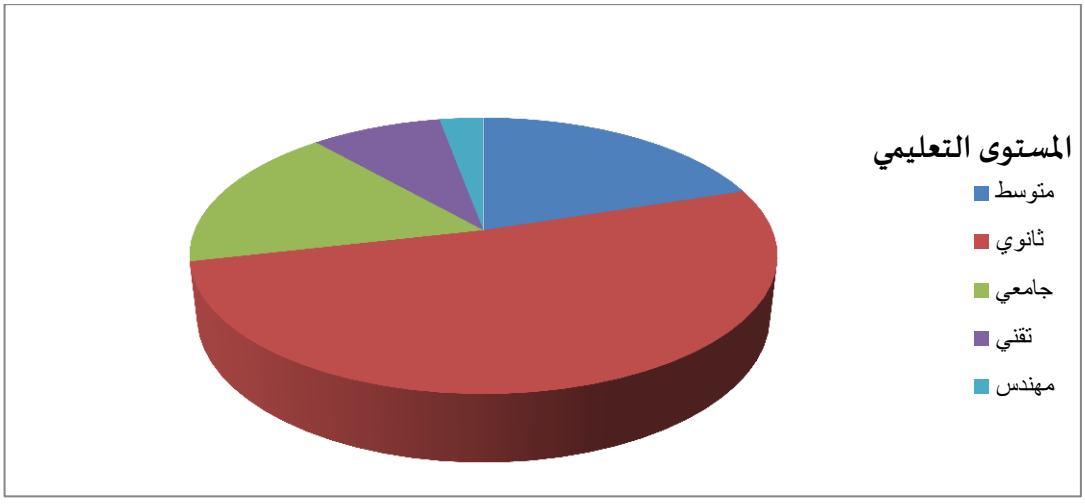
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	07	20.0
ثانوي	18	51,4
جامعي	6	17,1
تقني	3	08,6
مهندس	1	02,9
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

تحليل نتائج الجدول رقم (03-06):

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي أكبر فهي تبلغ 51.4 %و تأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 20.0% و في المرتبة الثالثة الذين لديهم مستوى جامعي فنسبتهم بلغت 17.1% و في المرتبة الرابعة الذين لديهم شهادة تقني بنسبة 08.6% و اخيرا الذين لديهم شهادة مهندس بنسبة 02.9%

الشكل رقم (03-06): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



رابعاً:توزيع افراد عينة الدارسة حسب الأقدمية

الجدول رقم(03-07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

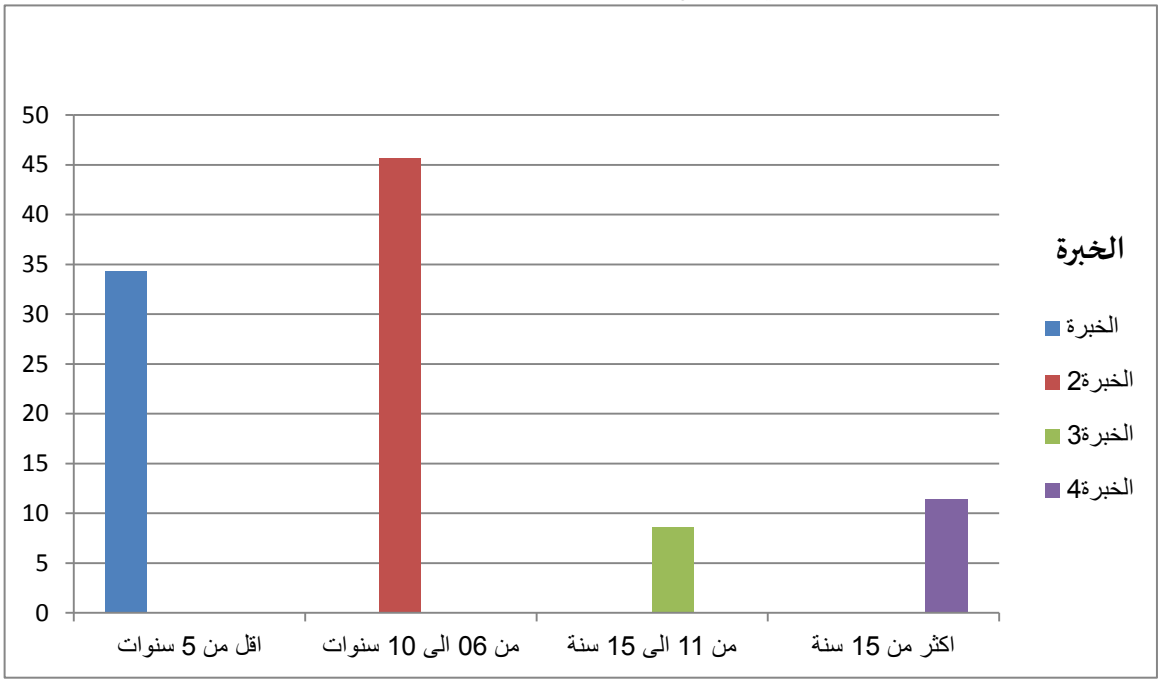
الأقدمية	التكرار	النسبة %
اقل من 05 سنة	12	34,3
من 06 الى 10 سنة	16	45,7
من 11 الى 15 سنة	3	8,6
اكثر من 15 سنة	4	11,4
المجموع	35	100.0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS22

تحليل نتائج الجدول رقم (03-07):

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم الأقدمية أقل من 06 الى 10 سنوات اكبر فهي تبلغ 45.7 % و تأتي بعدها في الدرجة الثانية الذين لديهم الاقدمية اقل من 05 سنوات بنسبة 34.3% و في الدرجة الثالثة الذين لديهم اكثر من 15 سنة بنسبة 11.4% و في الدرجة الرابعة و الاخيرة تأتي نسبة الذين لديهم الاقدمية من 11 الى 15 سنة بنسبة 8.6%

الشكلرقم(03-07): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المبحث الثالث: تفسير و تحليل النتائج و الفرضيات

بعد عرض طريقة وإجراءات الدراسة التشخيصية،سيخصص هذا المبحث مطلبين،تناول المطلب الاول عرض و تحليل مدى التزام المؤسسة بتطبيق اليات و مبادئ الحوكمة،بينما يتناول المطلب الثاني نتائج المتغير التابع (الاداء المالي) للمؤسسة

المطلب الاول:تحليل مدى التزام المؤسسة بتطبيق اليات و مبادئ الحوكمة

الجدول رقم(03-08) : تحليل مسؤوليات مجلس الإدارة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	يتمتع مجلس الادارة بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة	01	01	03	17	13	4,1591	**0**,742
		2.8	2.8	8.3	47.2	36.1		
02	يقوم مجلس الادارة بالموافقة على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و التأكد من متابعة تطبيقها	4	**2**	5	**19**	5	3,6136	**1**,266
		11,1	5,6	13,9	52,8	13,9		
03	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو كفاءة وأهلية	1	1	4	21	8	3,8409	**0**,881
		2,8	2,8	11,1	58,3	22,2		
04	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الإدارة	1	1	1	16	16	4,2500	**0**,936
		2,8	2,8	2,8	44,4	44,4		
	المعدل العام						3,9659	0,22205161

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.2500 وبانحراف معياري مقدر ب0.936،في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 4.1591 و بانحراف معياري مقدر

ب 0.742،و في المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.8409 و بانحراف معياري مقدر ب 0.881،و في المرتبة الاخيرة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.6136 و بانحراف معياري 1.266

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (مسؤوليات مجلس الإدارة) تراوحت مابين(4.2500 و 3.6136)،اذ حقق البعد متوسط حسابي اجمالي(3.9659)ما يعني ان اتجاه الاجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي الى المجال (3.40-4.19)،و انحراف معياري مقدر ب(0.22205161)،ما يدل على ضعف تشتت اجابات العينة،و عليه يمكن القول ان هناك موافقة على هذا البعد من طرف افراد العينة

الجدول رقم(03-09) : تحليل الافصاح والشفافية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	تتم عملية الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بدقة تامة وفي التوقيت المناسب	03	01	06	14	11	3,7727	1,622
		8.3	2.8	16,7	38,9	30,6		
02	الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح	1	5	8	17	4	3,5227	1,046
		2,8	13,9	22,2	47,2	11,1		
03	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن مصادر تمويلها وديونها	1	1	4	20	9	3,9091	0,829
		2,8	2,8	11,1	55,3	25,0		
04	تؤكد المؤسسة على الشفافية في نظام المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية يمكن الاعتماد عليها في تفسير و تحليل بياناتها	2	1	3	19	10	3,8636	1,051
		5,6	2,8	8,3	52,8	27,8		
	المعدل العام						3,767025	0,33949276

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج:SPSS22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.9091 وبانحراف معياري مقدر ب0.829،في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.8636 و بانحراف معياري مقدر ب

1.051،و في المرتبة الثالثة الفقرة الاولى بمتوسط حسابي 3.7727 و بانحراف معياري مقدر ب 1.622،و في المرتبة الاخيرة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.5227 و بانحراف معياري 1.051

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (الافصاح و الشفافية) تراوحت مابين(3.9091 و 3.5227)،اذ حقق البعد متوسط حسابي اجمالي(3.767025)ما يعني ان اتجاه الاجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي الى المجال (3.40-4.19)،و انحراف معياري مقدر ب(0.33949276)،ما يدل على ضعف تشتت اجابات العينة،و عليه يمكن القول ان هناك موافقة على هذا البعد من طرف افراد العينة

الجدول رقم(03-10): تحليل التدقيق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار							
		النسبة							
01	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد أسباب مختلف المشاكل و الاخطاء التي تحدث داخل المؤسسة	02	04	08	16	05		3,5000	1,186
		5.6	11.1	22,2	44,4	13,9			
02	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة	1	3	6	11	14		3,8864	1,173
		2,8	8,3	16,7	30,6	38,9			
03	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية	6	1	6	12	10		3,5682	1,879
		16,7	2,8	16,7	33,3	27,8			
المعدل العام								3,65153333	0,40390882

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج:SPSS22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب 1.173،في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5682 و بانحراف معياري مقدر ب 1.879،و في المرتبة الاخيرة الفقرة الاولى بمتوسط حسابي 3.5000 و بانحراف معياري 1.186

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (التدقيق الداخلي) تراوحت مابين(3.8864 و 3.5000)،اذ حقق البعد متوسط حسابي اجمالي(3.65153333)ما يعني ان اتجاه الاجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي الى المجال (3.40-4.19)،و انحراف معياري قدره (0.40390882)

الجدول رقم (03-11)تحليل التدقيق الخارجي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	يضمن التدقيق الخارجي وجود التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية	07	01	05	12	10	3,5000	1,186
		19.4	2.8	13,9	33,3	27,8		
02	يقوم التدقيق الخارجي بتدقيق المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	2	3	7	11	12	3.8864	1,173
		5,6	8,3	19,4	30,6	33,3		
03	يساعد و يوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة	6	5	2	12	10	3,5682	1,879
		16,7	13,9	5,6	33,3	27,8		
04	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات ملائمة تعكس الوضعية الحقيقة للمؤسسة	5	4	28	3	5	3,5000	2,209
		13,9	11,1	50,0	8,3	13,9		
	المعدل العام						2,64205	1,61175

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب1.173،في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5682 و بانحراف معياري مقدر ب 1.879،و في المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.5000 و بانحراف معياري مقدر ب 2.209،و في المرتبة الاخيرة الفقرة الاولى بمتوسط حسابي 3.5000 و بانحراف معياري 1.186

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (التدقيق الخارجي) تراوحت مابين(3.8864 و 3.5000)،اذ حقق البعد متوسط حسابي اجمالي(2.64205)ما يعني ان اتجاه الاجابة نحو هذا البعد هو محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي الى المجال (2.60-3.39)،و انحراف معياري مقدر ب(1.61175)،ما يدل على ضعف تشتت اجابات العينة،و عليه يمكن القول ان هناك موافقة متوسطة على هذا البعد من طرف افراد العينة

المطلب الثاني:تحليل الأداء المالي للمؤسسة

الجدول رقم(03-12): تحليل الأداء المالي للمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار						
		النسبة						
01	الثقة المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات الأداء وتحسينه في المجمع	07	01	05	12	10	3,5000	1.186
		19.4	2.8	13,9	33,3	27,8		
02	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة	2	3	7	11	12	3,8864	1.173
		5,6	8,3	19,4	30,6	33,3		
03	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول	6	5	2	12	10	3,5682	1.879
		16,7	13,9	5,6	33,3	27,8		
04	في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، ينعكس إيجابا على تحسين أدائها،من خلال ترشيد القرارات المالية.	5	4	18	3	5	3,5000	2.209
		13,9	11.1	50.0	8,3	13,9		
05	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة	1	9	11	17	6	3,7045	1.655
06	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار	2	1	13	15	14	3,3636	2.237
		5,6	2,8	8,3	41,7	38,9		
07	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة،في إعداد القوائم المالية،.	3	1	6	14	11	3,0000	1.4888
		8,3	2,8	16,7	38,9	30,6		
08	إبراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة	1	5	8	17	4	2,6818	1.664
		2,8	13,9	22,2	47,2	11,6		
المعدل العام							3,4005625	0.38332354

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS22

نلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8864 وبانحراف معياري مقدر ب1.173،في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 3.7045 و بانحراف معياري مقدر ب 1.655،و في المرتبة الثالثة الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 2.6818 و بانحراف معياري مقدر ب 1.664،و في المرتبة الرابعة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5682 و بانحراف معياري 1.879،و في المرتبة الخامسة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.5000 و بانحراف معياري قدره 2.209،في حين تاتي المرتبة السادسة الفقرة الاولى بمتوسط حسابي 3.5000 و بانحراف قدر ب 2.237،و في الاخير تاتي الفقرة السابعة بمتوسط 3.0000 و انحراف 1.4888

وعليه مما سبق يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (الاداء المالي) تراوحت مابين(3.8864 و 2.6818)،اذ حقق البعد متوسط حسابي اجمالي(3.4005625)ما يعني ان اتجاه الاجابة نحو هذا البعد هو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كونه ينتمي الى المجال (3.40-4.19)،و انحراف معياري مقدر ب(0.38332354)،ما يدل على ضعف تشتت اجابات العينة،و عليه يمكن القول ان هناك موافقة على هذا البعد من طرف افراد العينة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاول التطرق الى الجانب النظري لمؤسسة نفطال-مستغانم-،وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي كما تضمن مهام المؤسسة،اما في ما يخص الجانب التطبيقي فقط تضمن معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة،قمنا بتقصي وجهات نظر العينة المدروسة،و ذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة،حيث تم توزيع (35) استمارة على مجموعة من الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة،وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج 22 SPSS،ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي وتحديد أثر المتغير المستقل(مدى التزام المؤسسة بتطبيق اليات و مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء المالي للمؤسسة) تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية

ومن خلال النتائج المتوصل اليها نجد أن تأثير الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة نفطال-مستغانم- يكون بشكل ايجابي كونها تهدف الى التنظيم الجيد والإشراف

خاتمة:

تناول موضوع بحثنا دراسة وتحليل لأهم جوانب الإطار الفكري للحوكمة واساسيتها كما تم التطرق بالدراسة إلى أهم آليات ومبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي بحكم التغيرات الحادثة في العالم الاقتصادي،وفي هذا الإطار تعد هذه الآليات إحدى أهم الآليات الحديثة بحيث يتضح لنا أنه أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقه على مستوى المؤسسات والشركات الاقتصادية،كونها تهدف إلى التنظيم الجيد على أنشطة المؤسسة،ولما لها دور كبير في تحسين الأداء المالي وبالتالي تحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق الربح والتطور،ولمعالجة اشكالية البحث التي تدور حول:ما أثر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة،قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نفطال -مستغانم- قصد الالمام اكثر بموضوع بحثنا بغية إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة سلفا.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:حوكمة الشركات هي نظام يحكم المؤسسات والشركات ويراقب أدائها

الفرضية الثانية:يعمل مبدأ الشفافية والإفصاح على خلق الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة

الفرضية الثالثة:تطبيق المؤسسة للحوكمة وتبنيها لآليتها أثر عليها بالإيجاب

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تمت الاجابة عن الإشكالية الرئيسية المتعلقة بأثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،وهذا من خلال التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

1 النتائج النظرية:

- الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في إدارة الأزمات فهي تعتبر بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة أهدافها بالدرجة وأهداف الاطراف ذات العلاقة بها
- لا يوجد تعريف موحد للأداء المالي من قبل الباحثين والمحللين الماليين،وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى عائد ممكن عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها
- يعتبر التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي إحدى أهم آليات الحوكمة،لما له من دور أساسي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة
- هناك علاقة طردية بين الحوكمة والأداء المالي،وهو ما يدل على أن هناك أثر للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

2 النتائج التطبيقية:

- جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء مؤسسة نفطال، ولإتمام البحث قامت الباحثة في توزيع استبيان وجمعت البيانات اللازمة لتحليل البيانات،و لخصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في مؤسسة نفطال
- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجبين حسب فئاتهم العمرية والخبرة العملية،وتبين النتائج أن نسبة كبيرة من المستجبين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل
- أظهرت تحليل نتائج الاستبيان أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم في رفع الأداء،وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS
- تبرهن نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في المؤسسة،حيث يسعى متخذوا القرارات إلى تحسينه ومن ثم تحسين الأداء ككل
- تؤثر مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل ايجابي على الاداء المالي لمؤسسة نفطال

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم جملة من التوصيات و التي تتمثل في ما يلي:

- ضرورة تبني إجراءات وقوانين صارمة تحض المؤسسات والمنظمات بالالتزام القانوني بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك
- العمل على إيجاد هيئة رقابية تعني بالرقابة على المؤسسات،من خلال الزيارات التفتيشية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية للتحقق من التزام هذه المؤسسات بمتطلبات الإفصاح بشكل سليم
- تدريب وتأهيل المسيرين على استغلال مختلف المصادر التمويلية التي تحوز عليها المؤسسة بكفاءة وفعالية
- ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسة

أفاق الدراسة:

نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بقدر بسيط في الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و إزالة الغموض والالتباس، ونأمل أن تكون نقائص هذه الدراسة منطلقا لبحوث ودراسات مستقبلية أخرى،وعليه قمنا باقتراح المواضيع التالية:

- دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري
- دور تطبيق الحوكمة في تحسين تسيير مؤسسة اقتصادية
- أثر الحوكمة على الجودة في المؤسسة

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع:

اولا:الكتب

1-احمد بن محمد الرازي،حوكمة الشركات المساهمة،-دراسة فقهية-،كرسي سابك لدراسات الاسواق المالية الاسلامية،2012

2- احمد علي خضر،حوكمة الشركات،دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،2012

3- أوما سيكران،طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية،تعريب إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية ،2006،

4- المحاسنة،ابراهيم محمد،2013،ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،الطلعة الاولى،دار جرير للنشر و التوزيع،الاردن

5- السعيد فرحات جمعة،الاداء المالي لمنظمات الاعمال،بدون طبعة،دار المريخ للنشر و التوزيع،الرياض،المملكة العربية السعودية،2000

6- السعيد فرحات جمعة،الاداء المالي لمنظمات الاعمال،الطبعة الاولى،دار المريخ للنشر و التوزيع،الرياض،المملكة العربية السعودية،2002

7- اللحام،محمود غرن،نور،محمود ابراهيم و كافي،مصطفى يوسف،الادارة المالية المعاصرة،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،الاردن،،2014

8- المحاسنة،ابراهيم محمد،2013،ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،الطبعة الاولى،دار جرير للنشر و التوزيع،الاردن

9- النعيمي تايه،عدنان،سعدون،مهدي الساقي،عزمي سلام،اسامة و شقيري،نوري موسى،الادارة المالية النظرية و التطبيقية،دار الميرة للنشر و التوزيع،الاردن،2007

10- بن عيشي بشير و تقرارت يزيد،حوكمة الشركات من منظور المحاسبين،المكتب الجامعي الحديث،مصر،2018

11- حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي،حوكمة البنوك و اثرها في الاداء و المخاطرة،الطبعة الاولى،دار اليازوري للنشر،عمان

12- حماد،طارق عبد العال،حوكمة الشركات(المفاهيم،المبادئ و التجارب)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر،2005م

13- سدر انيسة،حوكمة البنوك في ظل التحديات المالية العالمية-دراسة حالة الجزائر-دار الجامعية الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،2016

14- سليمان،محمد مصطفى،2006،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري(دراسة مقارنة)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر

15- سامح،عبد المطلب عامر،ادارة الاداء،الطبعة الاولى،دار الفكر للنشر و التوزيع،سوريا،2011

16- علاء فرحان طاب،ايمان شيحان المشهداني،الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف،الطبعة الاولى،دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع،عمان،الاردن،2011

17- فلاح حسن الحسين،مؤيد عبد الرحمان الدوري،ادارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر،ط3،،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2006

18- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري**،الطبعة الاولى،الدار الجامعية،الاسكندرية،2006

19- محمود حسين الوادي و اخرون، قضايا اقتصادية و ادارية،ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،الجامعة الاردنية،عمان،2009

20- محمد بن حمد النصار،دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الاموال في شركات التامين،دار الكتاب الجامعي،بدون سنة نشر

21- محمود الشتويات،الحاكمية و الفساد الاداري و المالي،الطبعة الاولى،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،الاردن،2015

22- محمد محمود الخطيب،الاداء و اثره على اسهم الشركات،ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،2009

23- قدري،محمد حسن،ادارة الاداء المتميز(تقييم الاداء،تحسين الاداء مؤسسيا و فرديا)،دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،مصر،2015

24- وثائق داخلية للمؤسسة

ثانيا:الاطروحات و المذكرات

1- ابو حمام،ماجد اسماعيل،2009،اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية(دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين)رسالة ماجستير،تخصص محاسبة و تمويل،كلية العلوم التجارية،الجامعة اللاسلامية غزة،فلسطين

2- العابدي دلال،حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية-دراسة حالة شركة اليانس للتامينات الجزائرية-اطروحة دكتوراه،تخصص محاسبة،جامعةمحمد خيضر،بسكرة،2015-2016

3- بكوش،لطيفة،مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الالقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مجمع صيدال)،اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه،تخصص محاسبة و نظم المعلومات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017

4- بن مالك،عمار،المنهج الحديث للتحليل المالي الاساسي في تقييم الاداء،رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،،2011

5- حجاج نفيسة،اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الاداء المالي،اطروحة دكتوراه،جامعة ورقلة،2016-2017

6- خنفر،سفيان،دور التدقيق الخارجي في تحقيق فعالية الاداء الشامل للبنوك التجارية،مذكرة ماستر،جامعة العربي بن مهيدي،ام البواقي،2016

7- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجيستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011

8- فروم،محمد الصالح،الحوكمة و الاداء المالي للمؤسسات،اطروحة الدكتوراه،جامعة باجي مختار عنابة،الجزائر،2017

9- سعادة،اليمين،استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها،رسالة ماجستير،تخصص ادارة الاعمال،كلية العلوم التجارية و الاقتصادية،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،،2009

10- شبير،ماهر اسامة نايف،2017،اثر استخدام اليات الحوكمة في تخفيض الوكالة(دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)،رسالة ماجيستر،تخصص محاسبة و تمويل،كلية العلوم التجارية،الجامعة الاسلامية غزة،فلسطين

11- طريف كاسم جريح،تأثير العلاقة بين حوكمة الشركات و جودة الارباح على اسعار الاسهم(دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية)،رسالة ماجيستر غير منشورة،جامعة عين شمس،مصر،2012

12- عدنان عبد الرحمان قباجة،اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2008

13- عادل عشي،الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس و تقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة(2000-2009)،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،الجزائر،2001-2002

14- عمر علي عبدالصمد،دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات،مذكرة ماجستير،جامعة المدية،الجزائر،2009

15- عصمت انور حامد صحصاح،دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك،رسالة ماجيستر غير منشورة،كلية التجارة،جامعة عين شمس،مصر،2007

16- مناد علي،دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي،دراسة قياسية،اطروحة الدكتوراه غير منشورة،جامعة تلمسان،2013-2014

17- منى صبحي،محمد ابراهيم،استخدام النسب المحاسبية النموذجية في تقييم الاداء المالي،-دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات-،رسالة ماجيستر غير منشورة،جامعة قناة السويس،مصر،1996

18- نوردين مزهودة،اثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،2016-2017

19- نديم محمود شكري،مريم،تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط عمان،الاردن،،2013

20- وهبي،ليندة،دور الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،2016

ثالثا: المداخلات و المنشورات

-1حساني،رقية،كرامة،مروة،وحمزة،فاطمة(06-07 ماي 2012) اليات حوكمة الشركة و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر

-2فيصل محمد و اخرون،الاداء التنظيمي و ابعاد قياسه في الجامعات العربية،مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للاداء،مداخلة مقدمة بملتقى موازنة البرامج و الاداء،دمشق،بسوريا،2004

-3عزيزة بن سمينة،مريم طبني،مداخلة بعنوان حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعاوني،جامعة حسيبة بن بوعلي،شلف،يومي 03-2012/12/04

4- عباس حميد التميمي،اليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري في الشركات المملوكة للدولة،متاحة على رابط الانترنيت

5- محمد ابراهيم التويجري، **حوكمة الشركات و اسواق المال العالمية**،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2007

6- مركز المشروعات الدولية الخاصة،دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية و الصاعدة و المتحولة،مارس 2012

7- نعيمة يحياوي،حكيمة بوسلمة،دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي،مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول –حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،الجزائر،ماي،2012

8- هيئة المال السعودية،حوكمة الشركات،ص11،متاحة على الرابط التاليwww.cma.org.sa

9- وليد الجبلي،المراجع الخارجي كاحد اليات حوكمة الشركات و الافصاح المحاسبي،متاحة على رابط الانترنيت،15-06-2017،بتصرف

رابعا:المؤتمرات و المجلات

1- الخواجة،علا،مفهوم حوكمة الشركات،جامعة القاهرة،مركز دراسات بحوث الدول النامية،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكم الرشيد و التنمية،2003م

2- بشرى عبد الوهاب محمد حسين،دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و الياتها،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية،جامعة الكوفة،العراق،العدد22،بدون سنة نشر

3- جورج جاكسون،ترجمة خالد حسين زروق،"التنظيم:منظور كلي للادارة"،معهد الادارة العامة،الرياض،1988

4- حساني رقية و اخرون،اليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات،جامعة محمد خيضر،بسكرة،6-7ماي2012

5- عبد المليك بن هودي،الاداء بين الكفاءة و الفعالية،مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية،الجزائر،2007

6- عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية،مجلة العلوم الانسانية،جامعة بسكرة،الجزائر،2001

7- عبد الغني دادن و محمد الامين كماسي،الاداء المالي من منظور المحاكاة المالية،المؤتمر العلمي الدولي حول:الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،8-9 مارس،2005

8- نرمين ابو عطا، حوكمة الشركات...،سبل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية،مجلة الاصلاح الاقتصادي،العدد الثامن،مركز المشروعات الدولية الخاصة،2003

9- نصر علي عبد الوهاب،و شحاته السيد شحاته،مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة،كلية التجارة،جامعة الاسكندرية،قسم المحاسبة و المراجعة،2007

خامسا:المراجع باللغات الاجنبية

Abdelatif Khemkhem,La dynamique du contrôle de gestion,2eme ed,Dunod,Paris,1976,P310

Peter Dracker,People and performance,Havard Business School Press,2007

Leora E.Kalapper & Inessa Love,Corporate Governance,Investor Protection and Performance in Emerging Markets,Working Paper,World Bank Policy Research,april2002

Miller Kent & Bromiley Philip,strategic risk and corporate performance:an Analysis of alternative risk measures,Management Journal,vol33,No(4),1990

OECD,Principles of corperate Governance,2004

William son, « Corporate Governance » Yale Law Journal, 1984

Zergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
تخصص:تدقيق و مراقبة التسيير

التسيير قسم العلوم المالية و المحاسبة السنة
الجامعية:2022-2023

استبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم،ونعلمكم أن الباحثة "بوخاتم أسماء" تقوم بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير حول "أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية في نجاح الدراسة،نأمل ان تتكرموا بالاجابة على أسئلة هذا الاستبيان،علما أن ما تدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

ملاحظة ضع علامة (×) في خانة الاجابة التي تراها مناسبة

المحور الاول:البيانات الشخصية

يهدف الى تبيان بعض الخصائص الشخصية التي تساعد في تفسير الاختلاف من اجابات الافراد لذا يرجى وضع اشارة (x) في خانة الاجابة المناسبة

1- **الجنس** ذكر ☐ انثى ☐

2- **العمر** اقل من 30سنة ☐ من 31 الى 40سنة ☐ من 41 الى 50سنة ☐ اكثر من 50سنة ☐

3- **المستوى التعليمي** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني ☐ مهندس ☐

4- **عدد سنوات الخبرة** اقل من 5سنوات ☐ من 6 الى 10سنوات ☐ من 11 الى 15سنة ☐ اكثر من 15سنة ☐

المحور الثاني:مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة

يهدف هذا الجزء الى معرفة مدى التزام مؤسسة نفطال بالحوكمة،لذا نرجوا منكم وضع علامة (x) امام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من بين الاقتراحات المتاحة

1- مسؤولية مجلس الادارة

العبارة	مسؤولية مجلس الادارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتمتع مجلس الادارة بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة					
02	يقوم مجلس الادارة بالموافقة على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و التأكد من متابعة تطبيقها					
03	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو كفاءة وأهلية					
04	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الإدارة					

2- الافصاح و الشفافية

رقم العبارة	الافصاح و الشفافية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتم عملية الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء المؤسسة بدقة تامة وفي التوقيت المناسب					
02	الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح					
03	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن مصادر تمويلها وديونها					
04	تؤكد المؤسسة على الشفافية في نظام المحاسبة والتدقيق للحصول على تقارير مالية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية يمكن الاعتماد عليها في تفسير و تحليل بياناتها					

3- التدقيق الداخلي:

رقم العبارة	التدقيق الداخلي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

01	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد أسباب مختلف المشاكل و الاخطاء التي تحدث داخل المؤسسة					
02	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة					
03	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية					

4- التدقيق الخارجي:

العبارة	التدقيق الخارجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يضمن التدقيق الخارجي وجود التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية					
02	يقوم التدقيق الخارجي بتدقيق المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة					
03	يساعد و يوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة					
04	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات ملائمة تعكس الوضعية الحقيقة للمؤسسة					

المحور الثالث:الاداء المالي للمؤسسة

العبارة	قياس الاداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الثقة المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات الأداء وتحسينه في المجمع					
02	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة					
03	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول					
04	في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، ينعكس إيجابا على تحسين أدائها،من خلال ترشيد القرارات المالية.					
05	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة					
06	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار					
07	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة،في إعداد القوائم المالية،.					
08	إبراز المركز المالي الحقيقي يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة					

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات،من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال-مستغانم-،و تتطرق هذه الدراسة لمفاهيم عامة حول الحوكمة من تعاريف،خصائص وأهمية،كما تضمنت مجموعة من المبادئ والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة،هذا بالإضافة إلى عموميات حول الأداء المالي من تعاريف،معايير،وكذا أهم المؤشرات الأساسية لقياسه.و بهدف الاجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي،من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من (35) موظف في المؤسسة محل الدراسة،والذي تضمن ثلاثة(03)محاور:المحور الأول تمثل في البيانات الشخصية،اما المحور الثاني فكان حول المتغير المستقل(مبادئ وآليات الحوكمة)،يقيس أربعة(04)أبعاد:مسؤوليات مجلس الإدارة،الإفصاح والشفافية،التدقيق الداخلي،التدقيق الخارجي؛فيما تعلق المحور الثالث بالمتغير التابع(الأداء المالي للمؤسسة)وتم معالجة بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامجSPSS

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسة نفطال-مستغانم-

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة،مسؤوليات مجلس الإدارة،الإفصاح والشفافية،التدقيق الداخلي،التدقيق الخارجي،الأداء المالي ،مؤسسة نفطال-مستغانم-

Abstract:

This study aims to know the impact of governance on the financial performance of institutions, through a case study of the Naftal Corporation – Mostaganem. In addition to generalities about financial performance from definitions, standards, as well as the most important basic indicators to measure it. In order to answer the problem posed, the study relied on the descriptive approach, by distributing a questionnaire to a sample of (35) employees in the institution under study, which included three(03) Themes: The first axis represented personal data, while the second axis was about the independent variable (governance principles and mechanisms), it measures four (04) dimensions: Board responsibilities, disclosure and transparency, internal audit, external audit; while the third axis relates to the dependent variable. (The financial performance of the institution) The questionnaire data was processed using the SPSS program. The study concluded that governance positively affects the financial performance of the Naftal-Mostaghanem Corporation –

Key words: Governance ; Responsibilities of the Board of Directors;

Disclosure and transparency; internal audit; External Audit;

Financial performance ; NAFTAL fondation –Mostaganem-